

**Referent:**

Dr. Gerber Hannes  
Hohlstrasse 535  
CH- 8048 Zürich

**Auftraggeberin:**

**BERNARDI** – Persönlichkeit.Potential.Erfolg.  
Frau Caroline Bernardi  
Im Städtli 37  
CH-8872 Weesen

## Seminararbeit

### Die Richtigen finden – Sinnvoller Einsatz von Selektionsinstrumenten- und Testverfahren zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen



**Walser Manuel**  
Flurweg 8  
CH-7323 Wangs

**Abgabe:** 20. Januar 2007

„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien,  
bringen die Zeit in Bewegung.“  
*Oscar Wilde*

## **Vorwort**

In der heutigen Zeit besteht eine riesige Nachfrage nach Selektionsinstrumenten. Der Mensch strebt danach, sich selber besser kennen zu lernen, damit er seinen Weg zu sich finden kann. Um seinem Ziel näher zu kommen, sucht er Unterstützung in Persönlichkeitstests. Demzufolge ist der Markt mit den unterschiedlichsten Arten von Assessment Instrumenten überflutet. Jedes misst besser und genauer und jedes misst etwas Anderes und doch das Gleiche. In diesem Dschungel ist es nicht einfach, das richtige Instrument für sein Unternehmen ausfindig zu machen.

Vor meiner Zeit an der AKAD absolvierte ich bei der Symbolon AG in Wien eine Ausbildung zum Symbolon Personality Profile Berater. Dort konnte ich mich bereits mit einem speziellen, psychologischen Testverfahren auseinandersetzen. Als ich dann die Möglichkeit erhielt, über ein weiterentwickeltes einzigartiges Produkt, das BERNARDI Profile<sup>®</sup>, eine Arbeit zu verfassen, ging ich mit grossem Elan an meine Aufgabe. Schnell wurde mir bewusst, dass die Erarbeitung einer Semesterarbeit zum Thema „Die Richtigen finden – Sinnvoller Einsatz von Selektionsinstrumenten- und Testverfahren zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen“ eine sehr komplexe Aufgabe darstellt. Da ich aus dem Marketing komme, musste ich mich mit sehr viel Literatur auseinandersetzen. Zusätzlich floss sehr viel persönliche Erfahrung in diese Arbeit ein. Da ich in den letzten Jahren nie die „richtige“ oder „optimale“ Arbeitsstelle gefunden habe. Aber auch die wirtschaftliche Lage zeigt, dass sehr viele Leute im falschen Beruf sind. Schlussendlich ist der einzige relevante Grund, wieso ein psychologisches Testverfahren in einem Unternehmen integriert werden soll, die nachhaltige Steigerung der Unternehmensrendite.

An dieser Stelle möchte ich meiner Auftraggeberin, Frau Bernardi, herzlich danken. Obwohl sie während der Zeit, die ich für die Semesterarbeit zur Verfügung hatte, viele Termine wahrnehmen musste, hatte sie immer ein offenes Ohr für mich. Zum besseren Verständnis lud sie mich zu einem Persönlichkeitstest ein. Dieser Test war und ist für mich sehr wertvoll für meine weitere berufliche Karriere. Danach ging ich mit einem anderen Verständnis und zusätzlicher Motivation an die Arbeit.

Wangs, Januar 2007

## Management Summary

Die Fragen wer bin ich, was kann ich und wo geht es hin, beschäftigten bereits die alten Philosophen. An einem alten Tempel in Delphi steht geschrieben: „Erkenne dich selbst“. Selbst-Erkenntnis ist der Schlüssel zum persönlichen Erfolg. Auch der Erfolg eines Unternehmens ist davon abhängig, in wie weit es ein Unternehmen schafft, den richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen. Daher sind die Arbeitgeber immer mehr darum bemüht, den best möglichen Mitarbeiter zu rekrutieren und ihn für die Zukunft weiterzuentwickeln. Um dies zu erreichen, bedienen sich die meisten Unternehmen den unterschiedlichsten Selektionsinstrumenten.

Die Beschreibung der verschiedenen Instrumente zeigt auf, wie ähnlich sie sich sind. Alle versprechen vorhersagen zu können, welcher Mitarbeiter der Richtige ist. Wichtig ist, dass die Instrumente verwendet werden, die einerseits die Unternehmensziele unterstützen und die Unternehmenskultur fördern und andererseits den Menschen als Ganzes erfassen. Im Zusammenhang mit den bereits gängigen Instrumenten, welche die hard facts messen, braucht es ein Werkzeug, welches auch die soft facts misst. Dadurch erhält das Unternehmen eine ganzheitliche Darstellung, welches ihm ermöglicht den richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen.

Auf dem Markt existiert eine Vielzahl an Selektionsinstrumenten und Testverfahren. Das Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen welche Selektionsinstrumente und Testverfahren heute angewendet und wo die Vor- und Nachteile dieser Verfahren liegen. Ausserdem wird ein innovativer ganzheitlicher Test, das BERNARDI Profile® vorgestellt.

Das BERNARDI Profile® basiert auf den Theorien von C.G. Jung, auf Symbole und Farben. Sein Aufbau ist einzigartig und kaum beeinflussbar. Es bezieht die Persönlichkeit als Ganzes ein. Dadurch erhält das Unternehmen eine ganzheitliche Entscheidungsgrundlage für ihre Personalselektion. Hauptaufgabe respektive Hauptziel des BERNARDI Profile® ist es, ein ganzheitliches Persönlichkeits- und Potentialprofil des Mitarbeiters zu erstellen.

Im Personalmanagement kann das BERNARDI Profile® in der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung eingesetzt werden. Es ist Grundlage für den Coaching-Prozess der Weiterentwicklung und liefert ein ganzheitliches Mitarbeiterprofil. Es stellt nicht eine einmalige Anwendung dar, sondern es ist ein Hilfsmittel, den richtigen Mitarbeiter zu finden und ihn an der Arbeitsstelle zu begleiten. In der Rekrutierung wird das BERNARDI Profile® in Kombination mit internen Selektionsverfahren wie z.B. mit der A-B-C Analyse und dem Vorstellungsgespräch oder einem anderen Rekrutierungsinstrument eingesetzt. Dieser ganzheitliche Selektionsprozess, trägt den hard und den soft facts Rechnung.

Für ein Unternehmen wird es immer wichtiger werden, die Fertigkeiten und das Potential seiner Mitarbeiter sichtbar zu machen und vollständig zu nutzen. Immer rascher ändern sich die Rahmenbedingungen und das Unternehmen muss auf diese vorbereitet sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Umso wichtiger wird es werden, mit dem passenden Selektionsinstrument gezielt und unabhängig zu arbeiten. Ausserdem ist es wichtig, dass die Unternehmen soziale Verantwortung wahrnehmen, indem sie einen seriösen Selektionsprozess durchführen. Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz ist.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Management Summary	2
1. Einleitung und Aufbau	4
2. Einführung in das Personalmanagement	5
2.1 Definition des Personalmanagements	5
2.2 Definition der Personalrekrutierung	6
3. Einführung in die Personalselektion	7
3.1 Definition der Personalselektion	8
3.1.1 Phasen der Personalselektion	8
3.2 Übersicht von Selektionsinstrumenten und Testverfahren	9
3.2.1 Analyse und Auswertung der Bewerbungsunterlagen – „A-B-C Analyse“	9
3.2.2 Assessment Center	9
3.2.3 Persönlichkeitstests	10
4. Die Richtigen finden mit dem BERNARDI Profile®	13
4.1 Ausgangslage	13
4.2 BERNARDI Profile®	14
4.3 Selektionsablauf	16
5. Fazit	17
5.1 Kritik an den gängigen Selektionsverfahren	17
5.2 Konsequenzen einer nicht sorgfältigen Selektion	18
6. Verbesserungsvorschläge	18
6.1 Integration des BERNARDI Profile® in den Selektionsprozess	18
7. Schlusswort	19
Literatur-/Quellenverzeichnis	21
Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis	22

„Der Schlüssel zum Erfolg sind  
nicht Informationen. Das sind Menschen.“  
*Lee Iacocca*

## **1. Einleitung und Aufbau**

Auf dem Arbeitsmarkt herrscht grosser Wettbewerb. Begehrte Kandidaten haben in der Regel mehrere attraktive Angebote oder begehrte Berufsgattungen haben zu viele Bewerber. Umso schwieriger ist es für suchende Unternehmen, potentielle Kandidaten zu erreichen, denn diese gefragten Kandidaten, die in ihrer derzeit ausgeführten Position zufrieden sind, werden in den seltensten Fällen auf eine Stellenanzeige reagieren.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt weitgehend von dem Leistungsvermögen seiner Mitarbeiter ab. Die gebräuchlichen Rekrutierungsinstrumente und Selektionsverfahren sind als Entscheidungsgrundlage für Stellenbesetzungen oft nicht ausreichend. Personalentscheidungen, wie die Einstellung einer Nachwuchsführungskraft oder die Ernennung eines internen Mitarbeiters zur Führungskraft mit Personalverantwortung, gelten als langfristige Investition.

Die finanziellen Folgen einer personellen Fehlentscheidung sind immens, es fallen neben der Entlohnung auch Beschaffungs-, Einarbeitungs-, Personalzusatz- und Freistellungskosten an, daneben ist eine Fehlentscheidung nur schwer zu korrigieren. Daher ist bei der Rekrutierung von Mitarbeiter äusserste Sorgfalt geboten.

Deshalb ist das Ziel dieser Seminararbeit, die Rekrutierungsinstrumente und Selektionsverfahren darzustellen, zu quantifizieren und zu analysieren. In Kapitel 2 werden die begrifflichen Grundlagen des Personalmanagements erläutert. Kapitel 3 befasst sich mit den Instrumenten der Personalselektion, welches die interne und die externe Beschaffung beinhaltet. In Kapitel 4 wird das BERNARDI Profile<sup>®</sup> erläutert.

Abschliessend wird in Kapitel 5 ein Ergebnis der Rekrutierungsinstrumente und Selektionsverfahren geliefert mit dem Resümee, dass in Zukunft auf einen Personalrekrutierungsmix abgestellt werden muss. Das Kapitel 6 zeigt ein integriertes ganzheitliches Selektionsverfahren auf, bei welchem interne Verfahren mit dem BERNARDI Profile<sup>®</sup> kombiniert werden.

„Erfolg besteht darin,  
dass man genau die Fähigkeiten hat,  
die im Moment gefragt sind.“  
*Henry Ford*

## **2. Einführung in das Personalmanagement**

Wenn ein Unternehmen auf dem Markt existieren und seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen möchte, ist das wichtigste Bedürfnis des Unternehmens seine Rendite in nachhaltiger Weise zu erhalten und langfristig zu steigern. Um dies zu erreichen, müssen alle Beteiligten das gleiche Ziel vor Augen haben und den eigenen Beitrag darauf abstimmen. Dies gilt auch für das Personalmanagement. Es muss in seinem Bereich gewährleisten, dass das Urbedürfnis, die Unternehmensrendite zu steigern, erreicht wird. Damit das Personalmanagement erfolgreich zur Zielerreichung beitragen kann, gilt es, die Bedürfnisse zur Zielerreichung zu eruieren.

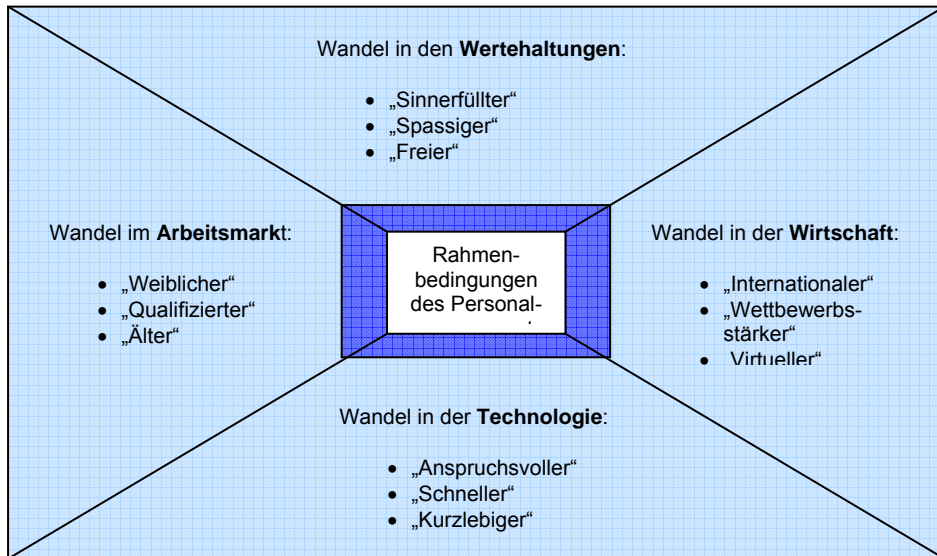
Ein Unternehmen kann seine Rendite und seinen Umsatz nur mit treuen und zufriedenen Kunden erreichen. Somit gilt es zu überlegen, wie Kundenzufriedenheit und -treue erlangt werden kann. Da die Kunden in engem Kontakt mit den Mitarbeitern stehen, muss das Unternehmen darauf achten, dass es zufriedene Arbeitnehmer hat. Nur zufriedene Mitarbeiter sind produktiv und bleiben mit ihrem Wissen dem Unternehmen erhalten. Sie gehen gerne zur Arbeit und treten den Kunden gegenüber freundlich auf. In diesem Bereich setzt die Arbeit des Personalmanagements ein. Es muss mit der Arbeitsgestaltung, der Personalselektion, -entwicklung und der -honorierung die Zufriedenheit der Mitarbeiter gewährleisten.

### **2.1 Definition des Personalmanagements**

„Das Personal ist heute die erfolgskritische Ressource eines Unternehmens. Unternehmenswerte werden nach der Qualität des beschäftigten Personals bemessen. Unternehmensstrategien sind ohne entsprechendes Personal nicht umsetzbar, geeignetes Personal ist in einigen Berufsfeldern nur schwer oder gar nicht zu rekrutieren. Dem systematischen Management von Personal kommt daher eine für das Überleben der Unternehmen strategisch wichtige Bedeutung zu. Diese verstärkt sich bei der Betrachtung der Kosten, die sich aus dem Personalmanagement ergeben. Man ist bemüht, sowohl Einstellungs-, als auch Fluktuationskosten möglichst gering zu halten. Neben dem Kostenaspekt spielt ebenfalls die gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen bezüglich einer verträglichen Personalpolitik eine entscheidende Rolle.“ (Springer 2005, S. 1-3)

Gemäss Hilb stellt das Personalmanagement die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern prägen.  
(Hilb 1999, S. 12)

## Generelle Anforderungen an das Personalmanagement



**Abbildung 1:** Rahmenbedingungen des Personalmanagements (Hilb 1999, S. 25)

Die Rahmenbedingungen des Personalmanagements sind einem stetigen Wandel ausgesetzt. Diese dynamischen Ansprüche, die sich rasch veränderten Umwelt müssen gedeckt werden. Somit ist auch der Mix von Fähigkeiten, die ein Unternehmen braucht, dem stetigen Wandel der Märkte, Technologien und Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt. Wenn ein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich tätig sein möchte, muss es sich überlegen, wie viele Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten es benötigt und wie es diese Nachfrage decken will. (Kienbaum 2001, S. 13) Möchte das Unternehmen diese Herausforderung selbst in die Hand nehmen, gilt es, die vier zentralen Teilfunktionen des Personalmanagements, die Personalrekrutierung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung auf dieses Ziel hin auszurichten. (Hilb 1999, S. 15)

Damit ich den vorgegebenen Rahmen der Semesterarbeit einhalten kann, werde ich nur auf den Bereich Personalrekrutierung und deren Instrumente eingehen.

### 2.2 Definition der Personalrekrutierung

Unter dem Begriff „Rekrutierung“ sind Massnahmen zu verstehen, die es dem Unternehmen ermöglichen neu geschaffene oder bestehende Stellen optimal zu besetzen.

Hilb nennt als Hauptziel der Personalrekrutierung, den „Mit-Unternehmer“ mit der entsprechenden Qualifikation, Motivation und Team-Rolle für die entsprechende Stelle, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort mit angemessenen Kosten auszuwählen. (Hilb 1999, S. 61)

Laut Springer befasst sich die Personalrekrutierung mit der Bereitstellung, der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht. Sie umfasst insbesondere:

"Wer andere kennt, ist gelehrt.  
Wer sich selbst kennt, ist weise."  
*Lao Tse*

1. Personalanforderung als Ausgangspunkt und Grundlage zur Personalbeschaffung.
2. Beschaffungswege, die vom Personalsuchenden-Unternehmen bearbeitet werden müssen, insbesondere durch die systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen.
3. Selektion, die der Ermittlung des geeignetsten Bewerbers dient. Im Mittelpunkt steht das Vorstellungsgespräch. Mitunter werden auch Eignungstests durchgeführt, beispielsweise als Assessment Center.
4. Arbeitsvertrag, der mit dem ausgewählten Bewerber unbefristet oder befristet geschlossen wird. (Springer 2005, S. 2-32)

In der Personalrekrutierung muss als erstes das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle festgelegt werden. Anschliessend werden geeignete Kandidaten intern sowie auch extern mittels Stelleninseraten auf die Vakanz aufmerksam gemacht. Auf diese Weise werden die Ansprüche des Unternehmens an den potentiellen Mitarbeiter und die Erwartungen des Kandidaten im Hinblick auf Arbeitsinhalte und Arbeitsplatz klar kommuniziert. Ziel ist es, dass sich die Richtigen auf die ausgeschriebene Stelle bewerben. Anschliessend wird die Personalselektion eingeleitet, um diejenigen Personen herauszufiltern, welche die beste Chance haben, in dieser Position erfolgreich zu sein.

Gemäss Hilb wird die Personalrekrutierung in die folgenden fünf Phasen eingeteilt:

- Personalbedarfsermittlung
  - Personal-Werbung
  - Personal-Auswahl
  - Personal-Anstellung
  - Personal-Einführung
- (Hilb 1999, S 63-69)

Auf die dritte Phase, der Personalselektion, respektive –auswahl wird im Kapitel 3 vertieft eingegangen.

### **3. Einführung in die Personalselektion**

In Zeiten beschränkter Mittel und gestiegenen Leistungsanforderungen am Arbeitsplatz, kommt einer professionellen Personalselektion für eine neu geschaffene oder bestehende Stelle eine zunehmende Bedeutung zu. Die Personalabteilungen sehen die Notwendigkeit, mehr Ressourcen in die Selektion geeigneter Mitarbeiter zu investieren. Dadurch können zukünftige personalrechtliche Komplikationen wie Abmahnung oder etwa Kündigung vermieden werden.

In manchen Unternehmen wird die Anschaffung einer neuen Maschine immer noch mit grösserer Sorgfalt betrieben, als die Einstellung von neuen Mitarbeitern. Durch den negativen Verlauf der Wirtschaft in den letzten Jahren ist es jedoch besonders wichtig geworden, nicht nur die klassischen Ressourcen wie Technologie, Kapital und Rohstoffe in Mittelpunkt des Unternehmertums zu stellen, sondern auch dem „Humankapital“ einen entsprechenden Stellenwert zuzuschreiben. Denn hier liegt ein Potential, dessen Entfaltung mittlerweile höchste Priorität gewinnt. Werden Innovationsfähigkeit, Flexibilität und

„Wenn wir fehlerfrei wären, würden wir nicht soviel Vergnügen daran finden, Fehler an anderen festzustellen.“  
*Horaz*

Serviceorientierung zum kritischen Faktor für Erfolg oder Scheitern, ist der Mensch die entscheidende Ressource.

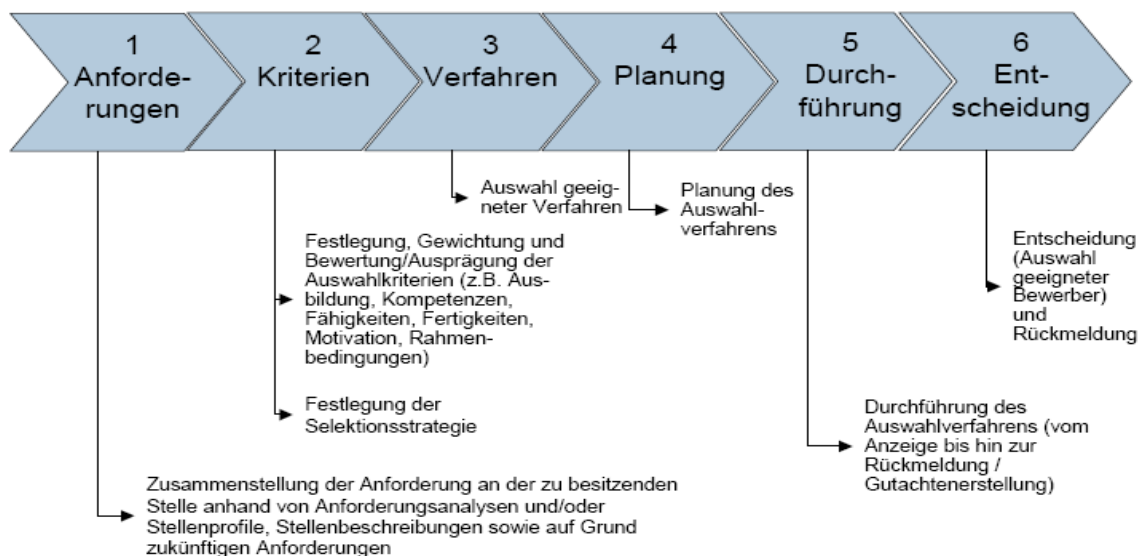
### 3.1 Definition der Personalselektion

Die Personalselektion, ist als ein Entscheidungsprozess zu sehen (vgl. Abb. 2), in dem diejenige Person ermittelt werden soll, die die zukünftigen Aufgaben einer ausgeschriebenen Stelle am besten erfüllen wird. Gemäss Hilb ist das Ziel der Personalselektion die grösstmögliche Übereinstimmung der Fertigkeiten und Erfahrungen des Bewerbers mit dem visionsgerechten stellenspezifischen Anforderungen des Unternehmens. (Hilb 1999, S. 67)

- „Die Auswahl hat nach dem ökonomischen Prinzip zu erfolgen, d.h. es ist eine optimale Kombination von personellen, zeitlichen sachlichen Ressourcen mit möglichst kleinem finanziellem Aufwand einzusetzen.
- Die Auswahl ist für alle Beteiligten motivierend, vertraulich und in nicht diskriminierender Weise durchzuführen.
- Das ökologische Bewusstsein und die entsprechende Betroffenheit wird visionsgerecht in den Katalog der Muss-Anforderungen, die an alle Bewerber gestellt werden, aufgenommen.“ (Hilb 1999, S. 68)

Laut Springer ist das Ziel der Personalselektion die Feststellung des Eignungspotentials der Bewerber mit dem Auftrag, diejenigen Bewerber auszusuchen, welche die Anforderungen an die zu besetzenden Stelle bestmöglichst erfüllen. (Springer 2005, S. 3-3)

#### 3.1.1 Phasen der Personalselektion



**Abbildung 2:** Prozess der Personalselektion. (Springer 2005, S. 3-5)

Damit die Feststellung des Eignungspotentials der Bewerber gemäss dem Prozess in Abbildung 2 Punkt 5 festgestellt werden kann, wird in den meisten Fällen ein Selektionsinstrument angewendet. Im Kapitel 3.2 werden einige Instrumente und Verfahren beschrieben. Auf das innovative BERNARDI Personality Profile wird im Kapitel 4 vertieft eingegangen.

### 3.2 Übersicht von Selektionsinstrumenten und Testverfahren

Die Unternehmen stehen bei der Wahl von geeigneten Selektionsinstrumenten und Testverfahren meisten alleine da. Welches ist das geeignetste Instrument für das eigene Unternehmen? Bei welchem ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten? Auf dem Markt existiert eine Vielzahl an Selektionsinstrumenten und Testverfahren. Auf die gängigsten wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

Die Beschreibung der verschiedenen Instrumente zeigt auf, wie ähnlich sie sich sind. Alle versprechen vorhersagen zu können, welcher Mitarbeiter der Richtige ist. Wichtig hierbei ist, dass Instrumente verwendet werden, die einerseits die Unternehmensziele unterstützen und die Unternehmenskultur fördern und andererseits den Menschen als Ganzes erfassen. Im Zusammenhang mit den bereits gängigen Instrumenten, welche die hard facts messen, braucht es ein Werkzeug, welches auch die soft facts misst. Dadurch erhält das Unternehmen eine ganzheitliche Darstellung, welches ihm ermöglicht den richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen.

#### 3.2.1 Analyse und Auswertung der Bewerbungsunterlagen – „A-B-C Analyse“

Die Wirtschaftslage ist weiterhin unsicher, die Konkurrenz ist gross und die Erwartungen an den einzelnen Mitarbeiter sind sehr hoch. In solchen Zeiten ist eine sorgfältige Personalselektion besonders wichtig. Doch selbst in dieser Situation greifen Personalverantwortliche meist zum altbewährten Vorgehen, der A-B-C Analyse. Die Bewerbungen werden auf drei Stapel wie folgt verteilt:

- Die Herausragenden, die alle Anforderungen in hohem Masse zu erfüllen scheinen,
- die Interessanten, die ebenfalls zu passen scheinen, aber nicht herausragen und
- die Übrigen, die eine oder mehrere wichtige Anforderungen nicht erfüllen.

Den Übrigen sagen sie ab, die Herausragenden laden sie zu einem Gespräch ein und die Interessanten - den „Notvorrat“ - bitten sie um weitere Geduld, um ihnen dann Wochen später doch abzusagen.

<b>Vorteile:</b> - geringer Aufwand - hohe Bewerberakzeptanz - hohe Vergleichbarkeit - hohe Validität	<b>Nachteile:</b> - geringe Generalisierbarkeit - geringe Vergleichbarkeit der Lebensläufen - geringe Validität bei Lebensläufen - keine ganzheitliche Betrachtung
--	---

(Springer 2005, S. 3-8)

#### 3.2.2 Assessment Center

„Ein Assessment Center (AC) ist ein Verfahren, in dem mehrere Beobachter einen bzw. mehrere unternehmensinterne oder externe Kandidaten anhand von Verhaltensausprägungen beobachten, beschreiben, beurteilen und einschätzen, um auf der Basis eines

zugrunde liegenden Anforderungsprofils deren Eignung für eine konkrete Aufgabe bzw. Stelle zu bewerten. Ein Merkmal des AC ist es, dass die zu beurteilende Person nicht nur in einer Situation, sondern in mehreren Situationen über einen längeren Zeitraum beobachtet und bewertet wird.“ (<http://wikipedia.org>) Dabei geht es je nach Unternehmen einige Stunden, einen halben Tag oder bis zu mehreren Tagen. Die Teilnehmerzahl beträgt meistens sechs bis zwölf Bewerber denen drei bis sechs Beobachter gegenüber stehen. Im Laufe des AC gilt es durchschnittlich acht bis zwölf Übungen zu bestreiten. ([www.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de))

Wesentlich Inhalte von AC sind häufig:

- Strukturierte Interviews
- Gruppendiskussionen
- Rollenspiele und ähnliches  
(<http://wikipedia.org>)

Kritik an AC ist besonders der relativ hohe Zeitaufwand, der in keinem Verhältnis zu den gewonnen, zum Teil kritisch zu beachtenden Ergebnissen steht. (<http://wikipedia.org>)

<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- überfachliche Eigenschaften, Beurteilungsbereiche werden sichtbar</li> <li>- Teilnehmer bekommt Rückmeldung über Stärken/Schwächen</li> <li>- hohe Vergleichbarkeit und Akzeptanz</li> <li>- verbesserte Validität bei Personalentscheidungen</li> </ul>	<p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Generalisierbarkeit</li> <li>- geringe Vergleichbarkeit bei Lebensläufen</li> <li>- geringe Validität bei Lebensläufen</li> <li>- statisches Menschenbild</li> <li>- keine ganzheitliche Betrachtung</li> <li>- nur eine Ist-Situation</li> <li>- hohe Kosten</li> <li>- hoher Zeitaufwand</li> </ul>
---	---

(Springer 2005, S. 3-8)

Diese und weitere Mängel in Assessment-Berichten betreffen nicht nur stilistische Fragen, sondern sie weisen auf prinzipielle Schwächen bei den Beurteilenden selbst hin. Insbesondere sind sie deutliche Indikatoren für eine mangelhafte persönlichkeitspsychologische Qualifikation und für ein statisches Menschenbild. Eine Person wird auf wenige, im besten Fall objektiv erfasste Eigenschaften reduziert. Damit wird, wie bei einer schulischen Wissensprüfung, ein Ist-Zustand festgehalten und bestenfalls die Differenz zu einem definierten Soll-Zustand aufgezeigt. Es kann aber keine Aussage darüber gemacht werden, ob jemand das Potential mitbringt, diese Differenz zu beseitigen. Ein zukunftsorientiertes Unternehmen muss aber wissen, welche Personen das Potential mitbringen, in anspruchsvolle, sich wandelnde Funktionen hineinzuwachsen oder mit ihnen zu wachsen. Nur so kann ein Mehrwert erzielt werden.

### 3.2.3 Persönlichkeitstests

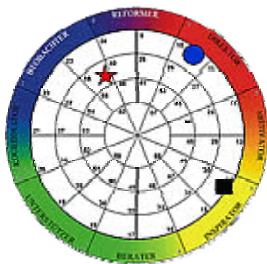
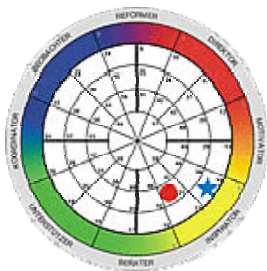
Der berufliche Erfolg ist ebenso von den Fähigkeiten des einzelnen wie auch von der Persönlichkeitsstruktur abhängig. Niemand, der das erforderliche Niveau und die verlangten Fähigkeiten besitzt, muss gleichzeitig auch ein guter Vorgesetzter, ein zufriedener Arbeitnehmer oder umgänglicher Kollege sein. Die Intelligenz- und Leistungstests prüfen diese Seite des Bewerbers nicht. Es ist jedoch vor allem bei Führungskräften von grösster Wichtigkeit, auch die persönliche Seite so gut wie möglich zu durchleuchten.

## Bedeutung für das Personalmanagement

Laut Hossiep haben Persönlichkeitstests in Unternehmen, gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit, eine relative geringe Bedeutung. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass Fachleute wie Verhaltenswissenschaftler und speziell die Psychologenschaft sich über lange Jahre von der Wirtschaft weitgehend distanziert haben, und das Know-how somit vergleichsweise wenig einsickern und genutzt werden konnte. Im angloamerikanischen Sprachraum ist hingegen der Einsatz standardisierter Persönlichkeitsfragebogen weitaus üblicher. Auch sind regelmässige Beurteilungen der Mitarbeiter, seit langen Jahren etabliert. Insofern hinkt Europa, was den Einsatz professionellen Selektions- und Platzierungsinstrumente angeht, hinterher. Es ist jedoch eine zunehmende Tendenz in Richtung eines professionelleren Umgangs mit den Verfahren festzustellen. (Hossiep 2005, S. 8)

„Ein Persönlichkeitstest ist ein Psychologischer Test zur Messung von Persönlichkeitseigenschaften. Im Gegensatz zu Leistungstests, welche die kognitive Leistungsfähigkeit messen, geht es in Persönlichkeitstests um die Vorhersage emotionaler und motivationaler Aspekte des Verhaltens in Alltagssituationen.“ (<http://wikipedia.org>)

## Insights MDI



Beispiele des MDI-Rads

„Die Insights International Deutschland GmbH ist eine Tochter der Scheelen AG und vertreibt im deutschsprachigen Raum die Exklusivrechte für zehn Management Development Instrumente (MDI). Die Grundlage für dieses Instrument sind die Theorien von C.G. Jung. Der MDI gibt einen ganzheitlichen Einblick in die Kompetenzen menschlicher Verhaltensweisen und Entwicklungspotenzialen. Er analysiert Fertigkeiten, Kompetenzen, Wertvorstellungen und Verhaltenspräferenzen von Mitarbeitern und zeigt auf, wie wir uns in Arbeits- und Stresssituationen verhalten. Er ist ein Diagnose-Instrument für die Personalselektion, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und Potentialerkennung. Die Testperson muss 25 mal 4 Wortpaare ausfüllen, was ungefähr 100 Entscheidungen zur Selbstbeurteilung beinhaltet. Anhand von diesen wird die Testperson in einen der acht Typen des MDI eingeteilt. Bekannt geworden ist der MDI durch sein Rad. Auf diesem ist die Testperson zum Beispiel mit seinen Ressourcen, die sie mitbringt und denen, die sie bei der Arbeit nutzt, eingetragen. Man kann auch ablesen, ob ein Bewerber für eine bestimmte Arbeitsstelle geeignet ist.“ (managerSeminar 2004, S. 116)

Trotz aller Bemühungen und durchforsten meiner Literatur sowie des Internets habe ich keine Vor- oder Nachteile zum Persönlichkeitstest „Insights MDI“ gefunden. Ich kann es persönlich nicht erklären. Aufgrund der Definition des Insights MDI habe ich bemerkt, dass nur acht Typen zu unterscheiden sind, was ich sehr fragwürdig finde. Das würde ja bedeuten, dass die Bewerber in nur acht unterschiedliche Typen eingestuft werden, was für mich zu wenig sind.

**Vorteile:** - geringer Aufwand

- hohe Bewerberakzeptanz

- hohe Validität

**Nachteile:** - Schubladisierung

- geringe Vergleichbarkeit bei  
Lebensläufen

- keine ganzheitliche Betrachtung

## Myers-Briggs Type Indicator - MBTI

„Der MBTI ist eine Weiterentwicklung der Typologie von Carl Gustav Jung, der seine Beobachtungen in "Psychologische Typen" niederschrieb. Katherine Cook Briggs und ihre Tochter Isabel Myers griffen diese auf und führten Messreihen durch. Sie nutzten die Ergebnisse, um das Institut CAPT (Center for Applications of Psychological Type) zu gründen, das Persönlichkeitseinschätzung kommerziell angeboten hat. Diese Typologie wird gerne im Personalwesen eingesetzt, da es charakteristische Korrelationen von MBTI-Typus und beruflicher Eignung gibt. Es kann aber durchaus passieren, dass sich jemand dem beschriebenen Eigenschaftsprofil seines Typus zuordnet. Neben einem Haupttyp kann man leicht Übereinstimmungen mit einigen anderen der 16 Unterklassen finden, und so je nach Tagesform und Situation über mehrere Klassen changieren. Es ist jedoch offenbar, dass Menschen nicht in allen vier Dimensionen der MBTI-Einschätzung variabel sind, sodass die Zuordnung eng beschränkt bleibt.“ (<http://wikipedia.org>)

Wenn der Personalverantwortliche die Neigungen der potentiellen Bewerber oder der bestehenden Mitarbeiter kennt, kann er sie optimal einsetzen - ihre Stärken nutzen und ihre Schwächen ausgleichen. Das stärkt die Effizienz und fördert die Zusammenarbeit. Egal, ob das Gegenüber ein Partner, ein Kunde oder ein Konkurrent ist, bereits im antiken Griechenland wurden Persönlichkeiten den Elementen Feuer, Wasser, Luft und Licht zugeordnet.

Gemäss der Definition von Wikipedia ist der Meyer-Briggs-Indikator, ein umfangreicher verbaler Test, den ursprünglich zwei Amerikanerinnen weiterentwickelten, nachdem sie „Psychologische Typen“ von C.G. Jung gelesen hatten. Sein Hauptnachteil ist es, dass jeder Mensch die Eigenschaften ankreuzt, die er für seine eigenen hält und so bekommt er die Bestätigung, dass er wirklich so ist, wie er über sich selber denkt. Ausserdem werden fast alle Kategorien falsch verstanden. Die theoretischen Grundlagen des MBTI sind viel schwächer als die der Sozionik (Soziologie und Informatik), obwohl der Test unmittelbar auf der Typologie von C.G. Jung gründen soll. Dass alle vier Funktionen in zwei Einstellungen „objektorientiert und strukturorientiert“ sein können, wird von MBTI ignoriert. (<http://wikipedia.org>)

„**Empfehlung zum MBTI:** Durch die Kürze des MBTI und die wenig differenzierten Ergebnisse empfiehlt sich dieses Verfahren für Einsätze, bei denen in einem kürzeren Zeitabschnitt ein grundlegendes Verständnis für die Unterschiedlichkeit der menschlichen Persönlichkeit geschaffen werden soll (z.B. Verhaltenstrainings). Aus den gleichen Gründen ist das Verfahren weniger für Prozesse anzuraten, bei denen unter anderem tiefgehende, breite Ergebnisse benötigt werden, auf deren Basis weit reichende Entscheidungen über

Person getroffen werden soll (z.B. Selektions- und Platzierungsfragen). In einem solchen Fall sollte der MBTI ggf. nur ergänzend zu anderen Persönlichkeitstests eingesetzt werden.“ (Hossiep 2005, S. 46)

<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgebaut auf wissenschaftlichen Testentwicklungen</li> <li>- Seminarangebot zur Anwendung</li> <li>- Beschreibt die Persönlichkeit in einigen Grundzügen</li> <li>- akzeptiertes Testverfahren</li> <li>- Online-Testauswerteservice wird angeboten</li> </ul>	<p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empirisch nicht abgesichert</li> <li>- erfasst nur wenige Persönlichkeitsmerkmale</li> <li>- wenig Möglichkeiten sich differenziert darzustellen</li> <li>- keine Vergleichsgruppe</li> <li>- Bezeichnung der Skalen sind erklärungsbedürftig</li> <li>- Lizenzierungsschulung erforderlich</li> <li>- keine ganzheitliche Betrachtung</li> </ul>
--	---

(Hossiep 2005, S. 51)

### persolog EIQ-Verfahren

Dieses Verfahren basiert auf den DISG-Persönlichkeitsmodellen. Es gilt vier Faktorprofile für die Wahrnehmungsdiskrepanz und Hauptarbeitskomponenten auszufüllen. Dieses Instrument beschleunigt den Selektions- und den Integrationsprozess, indem über den EIQ-Guide den Arbeitgeber-Koeffizient erfasst wird. Dieser führt zu mehr Präzision bei der Selektion und zu einem detaillierten Bild für den Integrationsprozess. Dadurch ermöglicht die persolog GmbH ein persönliches und unternehmerisches Wachstum und liefert ein faires Preis-Leistungsverhältnis. (managerSeminar 224, S. 119)

<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgebaut auf wissenschaftlichen Testentwicklungen</li> <li>- in Buchform frei zugänglich</li> <li>- Trainingsbezogene Aufbereitung des Materials</li> <li>- Seminarangebot zur Anwendung</li> <li>- Diverse Zusatzmodule für unterschiedliche Trainingsbereiche verfügbar</li> </ul>	<p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Anzahl von Persönlichkeitsmerkmalen</li> <li>- Autorisierungsschulung erforderlich</li> <li>- keine ganzheitliche Betrachtung</li> </ul>
--	--

(Hossiep 2005, S. 76)

Weitere Persönlichkeitstests sind unten aufgeführt. Damit ich die vorgegebene Grösse der Semesterarbeit einhalten kann, werde ich nicht mehr auf die folgenden Persönlichkeitstest eingehen:

- Big Five	- DNLA	- Team-Design	- HBDI	- Integrity Profiler
- Alpha Plus	- KODE	- Reiss-Profil	- OPQ32	- Lifo
- Interplace	- 16 PF-R	- NEO-FFI	- LMI	- BIP

(Hossiep 2005, S. 30-76)

## 4. Die richtigen finden mit dem BERNARDI Personality Profile

### 4.1 Ausgangslage

In einem ersten Schritt möchte ich einen kurzen Überblick über die Geschäftsführerin Caroline Bernardi und Ihr Unternehmen geben. Im weiteren werden ich die Vorteile des ganzheitlichen innovativen Selektionsinstruments, BERNARDI Profile® gegenüber den üblichen Testverfahren aufzeigen, welches Frau Bernardi in Ihrem Unternehmen anwendet.

Frau Bernardi hat über 10 Jahre Erfahrung als Personal Trainerin. Seit 2000 ist sie als Coach und Seminarleiterin in den Bereichen Persönlichkeits-, Potential- und Karriereentwicklung tätig. Sie ist Spezialistin im Bereich Stress-Management.

Ihr Unternehmen „BERNARDI – Persönlichkeit.Potential.Erfolg.“ mit den Tätigkeitsschwerpunkte: „Persönlichkeit erkennen. Potential entwickeln. Erfolgreich sein.“ hat den Sitz in Weesen/SG. Die Dienstleistungen richten sich an Einzelpersonen, Teams und Unternehmen. Heute ist das Unternehmen national und international tätig und betreut Mitarbeiter von renommierten Unternehmen wie zum Beispiel der Estée Lauder Companies, der Graubündner Kantonalbank, der LGT Bank in Liechtenstein AG, FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit.

Durch ihre langjährigen praktischen Coaching-Erfahrungen entwickelte Sie das innovative und ganzheitliche BERNARDI Profile®.

### 4.2 BERNARDI Profile®

Die Fragen wer bin ich, was kann ich und wo geht es hin beschäftigten bereits die alten Philosophen. Diese Fragen zu klären, geben in der heute so bewegten Zeit Stabilität, Sicherheit und Verständnis. Ausserdem stärkt es das Selbst-Vertrauen und Selbst-Bewusstsein. Das BERNARDI Profile® basiert auf den Theorien von C.G. Jung, auf Symbole und Farben. Es ist ein Instrument, welches eine Brücke von analytischem zu kreativem Denken und den so genannten soft skills schlägt. Sein Aufbau ist einzigartig und kaum beeinflussbar und bezieht die Persönlichkeit als Ganzes ein. Dadurch erhält das Unternehmen eine ganzheitliche Entscheidungsgrundlage für seine Personalselektion (vgl. Abbildung 3).

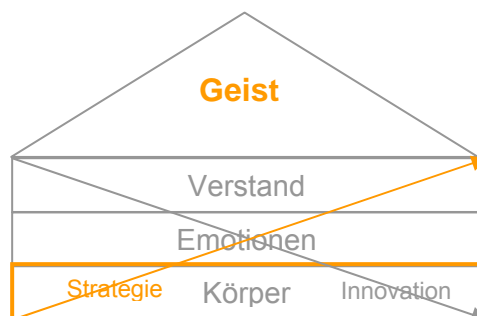


Abbildung 3: Ganzheitliche Persönlichkeit

Der modulare Aufbau des BERNARDI Profile® ermöglicht es auf die individuellen Ziele und Bedürfnisse des Unternehmens einzugehen. Sie stehen im Zentrum des gesamten Analyseprozesses.

Hauptaufgabe respektive Hauptziel des BERNARDI Profile® ist es, ein ganzheitliches Persönlichkeits- und Potentialprofil des Mitarbeiters zu erstellen. Es hilft bei der Sozial- und

der Selbstkompetenz, die Stärken und Schwächen, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Präferenzen eines Mitarbeiters aufzudecken. Auch bei der Methodenkompetenz kann das Profil teilweise eingesetzt werden. Das Personality Profile ist ein ergänzendes Instrument, um ein ganzheitliches Fähigkeitsprofil zu erstellen.

Veränderungen der Rahmenbedingungen	x
Personalmanagementstrategie auf Unternehmensstrategie abstimmen	x
Visionen, Strategien und Kultur des Personalmanagements werden in das Testverfahren miteinbezogen	√
Anforderungsprofil der einzelnen Stellen	√
Fähigkeitsprofile Mitarbeiter(Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönliche Kompetenzen)	√
Mitarbeiterpotentiale kennen	√
Mitarbeiter mit Potential einstellen	√
Förderung des Mitunternehmertums der Mitarbeiter	√

**Tabelle 1:** Bedürfnisabdeckung BERNARDI Profile®

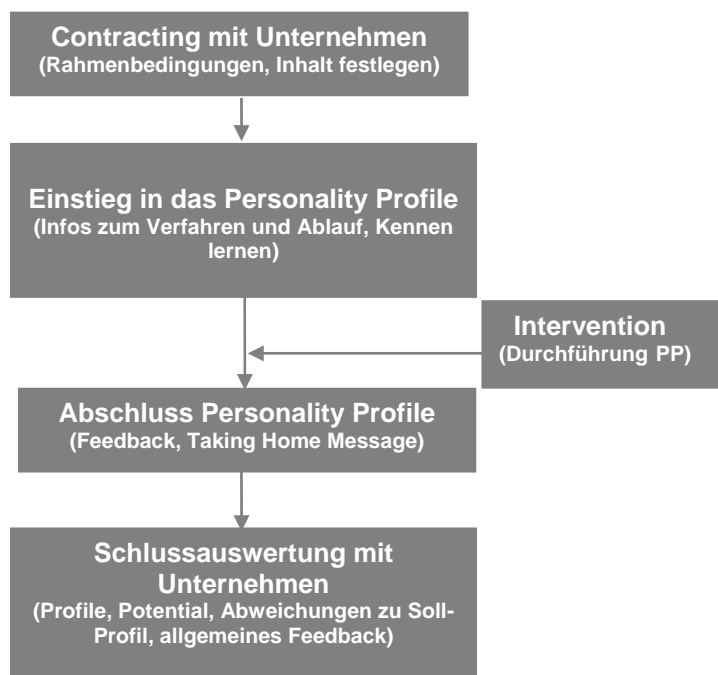
Gleichzeitig regt es die Menschen an, über ihre Stärken und Schwächen nachzudenken und legt nicht einfach Lösungen vor. Dadurch müssen sich die Menschen mit sich selbst auseinandersetzen. Sie werden zum Mitdenken angeregt. Sie sollen erfahren, an welcher Stelle sie ihre Fähigkeiten am besten einsetzen können. Ausserdem sollen sie sich selbst aktiv daran beteiligen, ihren Weg zu gehen und zu entscheiden, wohin sie gehen wollen. Sie werden dadurch erkennen, ob ihre Zielvorstellung mit denen des Unternehmens übereinstimmt. Stimmen diese überein, bewegen sich Unternehmen und Mitarbeiter in die gleiche Richtung und setzen ihre Kraft für das gleiche Ziel ein. Sind diese verschieden, werden die Mitarbeiter erkennen, dass sie im falschen Unternehmen tätig sind. Sie werden innerlich und oder effektiv kündigen. Mitarbeiter, die unzufrieden sind und bewusst oder unbewusst spüren, dass sie am falschen Ort sind, bringen nur ihre halbe Leistungsfähigkeit und Potential ein. Dadurch entstehen dem betreffenden Unternehmen hohe Kosten.

Frau Bernardi nutzt im Coaching das Profile®, um sich ein Bild des Kunden zu machen und anschliessend im Coaching-Prozess die Puzzlesteine aneinander zureihen. Es entsteht letztlich ein stimmiges Gesamtbild der Persönlichkeit des Kunden, seiner Eigenschaften und Fähigkeiten, seines Managementverhaltens und seiner idealen beruflichen Positionierung. Der Persönlichkeitstest ist ein ideales Instrument für den Coaching-Prozess. Dank des modularen Aufbaus des BERNARDI Profile® kann es zur Standortbestimmung, Potential- und Persönlichkeitsanalyse, Neuorientierung und Unterstützung in Veränderungsprozessen auf der Ebene der Mitarbeiter, Teams und des Unternehmens eingesetzt werden. Die aus dem Profile® gewonnen Erkenntnisse sollten in einen begleiteten Massnahmenplan umgesetzt werden. Nur so kann ein Mehrwert für den Kunden erzielt werden.

<p><b>Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es zeigt die Persönlichkeit, das Potential und die Blockaden auf</li> <li>- nicht manipulierbar, daher objektiv</li> <li>- modularer Testaufbau ermöglicht individuelle Anpassung an die Kundenbedürfnisse</li> <li>- es zeigt hard und soft facts auf</li> <li>- wissenschaftlich abgestützt</li> </ul>	<p><b>Nachteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorurteile der Wirtschaft gegenüber projektiven Testverfahren</li> <li>- Teil-Typologietest beruht auf eine Selbsteinschätzung</li> <li>- kein Online-Test vorhanden</li> </ul>
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Rekrutierungsprozesses</li> <li>- Flurschäden sinken (Image, Teamdestabilisierung, Kundenunzufriedenheit, zeitliche Verzögerungen, Einarbeitungs- und Ausbildungskosten usw.)</li> <li>- zufriedene und effiziente Mitarbeiter</li> </ul>	<p><b>Gefahren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kurzfristig steigende Rekrutierungskosten</li> <li>- Markt wird mit Selektionsinstrumenten überhäuft</li> </ul>

### 4.3 Selektionsablauf

In einem ersten Schritt werden die Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber geklärt. Für den Erfolg ist es entscheidend, dass das Unternehmen im Vorfeld ein klares Anforderungsprofil für die zu besetzende Stellen hat. Dadurch kann im Testverfahren schwergewichtig auf diese Punkte eingegangen werden.



Anschliessend wird das eigentliche Profile<sup>®</sup> durchgeführt. Der Ablauf richtet sich nach dem klassischen Coaching-Prozess und führt vom Einstieg über die Intervention zum Abschluss. In der Schlusserwertung erhält das Unternehmen die Abweichungen zum Soll-Profil und das Potential des möglichen Mitarbeiters. Ausserdem vermittelt das BERNARDI Profile<sup>®</sup> ein stimmiges Gesamtbild über die persönliche Wirkung des Mitarbeiters, seinen Persönlichkeitstypen, seine Eigenschaften und Fähigkeiten, sein Managementverhalten und seine ideale berufliche Positionierung.

**Abbildung 4:** Selektionsablauf bei BERNARDI

Diese umfassenden Entscheidungsgrundlagen helfen dem Unternehmen auf einfache und nachvollziehbare Weise den richtigen Mitarbeiter auszuwählen.

Nicht zu vernachlässigen ist der Zusatznutzen, welcher für das Unternehmen entsteht. Sie haben sich für einen Mitarbeiter entschieden, welcher auf Grund des BERNARDI Profile<sup>®</sup>,

weiss wer er ist, was er kann und wohin ergehen möchte. Ausserdem kennt er sein Potential und seine Blockaden. Mitunterstützung des Unternehmens kann nun der Mitarbeiter optimal eingesetzt und gefördert werden. Die Grundlage für eine Motivationskultur ist geschaffen, welche es dem Mitarbeiter ermöglicht seine gesamte Leistungsfähigkeit und Persönlichkeit in seinen Job einzubringen. In anderen Worten unterstützt das BERNARDI Profile® das Mitunternehmertum. Die Mitarbeiter werden nicht einfach als Leistungsträger angesehen, sondern auch als Menschen, deren persönliche Weiterentwicklung auch für das Unternehmen wichtig ist. Mitarbeiter, welche bereit sind und die Möglichkeit haben mitzudenken und ihre Feststellungen mitzuteilen, leisten einen entscheidenden Beitrag an den Erfolg des Unternehmens.

Der Mitarbeiter sowie die Organisation sind ein lernendes Konstrukt, welche sich gemeinsam weiterentwickeln und sich den verändernden Rahmenbedingungen anpassen. Um diese Anpassung so gut als möglich vollziehen zu können, muss ein Unternehmen wissen, wo seine Schwachstellen liegen. Um diese zu erfahren, ist eine offene Kommunikation zwischen operativer und strategischer Ebene von grossem Vorteil. Kleinste Abweichungen müssen in einem Bottom-up-Prozess mitgeteilt werden.

## **5. Fazit**

Die heutige Wirtschaft unterliegt einer ständigen Veränderung. Die Dynamik auf den Märkten ist so gross, dass die Unternehmen den neuen Anforderungen kaum gewachsen sind. Innovationen und Neuerungen werden gefordert. Dadurch wachsen die Anforderungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden. Trotz technologischen Fortschritten bleibt der Mensch, die wichtigste Ressource eines Unternehmens. In der informationsverarbeitenden Industrie rückt die „Ressource Mensch“ in den Mittelpunkt. Die Technik fungiert lediglich als Werkzeug, die „Human Resources“ entscheiden. Die Geschwindigkeit der Veränderung muss von den Menschen mitgetragen und gestaltet werden. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die richtigen Mitarbeiter zu finden, welche dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle entsprechen. Ausserdem ist entscheidend für deren Leistungsfähigkeit und Motivation, dass sie auch in die bestehende Unternehmenskultur passen und hinter der Strategie und Visionen stehen.

Die oben genannten Faktoren zeigen auf, wie hoch die Verantwortung des Personalmanagement ist. Ob direkt auf publizierte Stelleninserate oder als Spontanbewerbung, täglich werden die Personalabteilungen mit Kandidatendossiers überhäuft. Mehrere hundert Bewerbungen auf eine Spezialistenposition sind keine Seltenheit mehr. Doch nicht allein die Quantität macht den für die Rekrutierung zuständigen Personen zu schaffen. Es ist vor allem auch die Qualität der Selektion der Bewerber, was zu einem weit anspruchsvolleren und damit auch zeitintensiveren Auswahlverfahren führt. Bereits in der Vorrunde muss ein professionelles Selektionsverfahren eingesetzt werden.

### **5.1 Kritik an den gängigen Selektionsverfahren**

Hoch spezialisierte Kandidaten werden von administrativen Assistenzen oder temporären Mitarbeitern einer ersten Selektion unterworfen. Top-Kandidaten fallen der laienhaften Auswahl zum Opfer. Spezialisierte Personalberatungen machen die Erfahrung, dass bei Unternehmen, welche ihre Vorselektionen nicht mit einem durchdachten und ganzheitlichen

Selektionsverfahren erarbeiten, Bewerber oftmals als überqualifiziert beurteilt werden und nachträglich sich als Traumkandidaten entpuppen.

Eine Überprüfung der Personalselektionsprozesse im Unternehmen lohnt sich. Die stundenlange Analyse eingegangener Bewerbungsunterlagen bringt allenfalls Vorurteile. Deshalb dienen schriftliche Bewerbungen nur der Überprüfung der hard facts. Interpretationen von Charaktereigenschaften aufgrund der vorliegenden Blätter sind nutzlos. Bewerbungsschreiben werden durch die guten Ratschläge Dritter beeinflusst, und Arbeitszeugnisse sind schätzungsweise zu je einem Drittel vom Bewerber selbst formuliert oder schlicht falsch.

Ein gutes Assessment ist viel wert, aber doch nicht mehr als eine Vorinformation. Und dies auch nur dann, wenn es aus mehr als dem Ankreuzen von standardisierten Fragen im Multiple-Choice Verfahren besteht. Ein Assessment steht und fällt mit seiner Auswertung. Die Resultate stehen unter Vorbehalt und müssen auf verschiedene Arten verifiziert werden. Menschen sind nicht objektiv messbar. Persönlichkeitstests dienen der Abrundung der wesentlichen Informationen, aus denen weitaus aussagekräftigere Informationen gewonnen werden können.

Viele gängige Instrumente messen die hard facts. Da die Fachkompetenz und weitere harte Faktoren nur einen Teil der Persönlichkeit der potentiellen Mitarbeiter beleuchten, braucht es Testverfahren, welches auch die soft facts messen. Vor allem projektive Verfahren, welche auf Bilder beruhen sind nicht oder kaum durchschaubar. Deshalb kann der Testkandidat das Ergebnis der Analyse nicht beeinflussen. Dadurch erhält das Unternehmen ein unverfälschtes Bild, welches ihm ermöglicht den richtigen Mitarbeiter zu finden. Damit dieser am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt werden kann, muss ein klares Anforderungsprofil der zu besetzenden Stellen vorliegen. Ausserdem ist entscheidend, wie ganzheitlich die Testverfahren ausgerichtet sind.

## **5.2 Konsequenzen einer nicht sorgfältigen Selektion**

Die Arbeitslosigkeit ist weiterhin hoch. In solchen Zeiten ist eine sorgfältige Personalselektion besonders wichtig. Der Preis für Fehler ist zu gross: Zu hohe Kosten auf der einen und Enttäuschung auf der anderen Seite. Volkswirtschaftlich gesehen ist die Bedeutung der Mitarbeiterselektion enorm, deshalb ist die Personalselektion nach dem ökonomischen Prinzip gemäss Hilb mit Vorsicht zu geniessen. (vgl. S. 8) Denn Fehleinstellungen qualifizierter Mitarbeiter können ein Unternehmen schnell mehrere Tausend Franken kosten. Davon machen die Beschaffungskosten nur einen kleinen Teil aus. Der grosse Schaden entsteht durch zeitliche Verzögerungen, Einarbeitungs- und Ausbildungskosten und eventuelle Flurschäden wie Image, Teamdestabilisierung, Kundenunzufriedenheit, Ruin einer Unternehmung (Swissair).

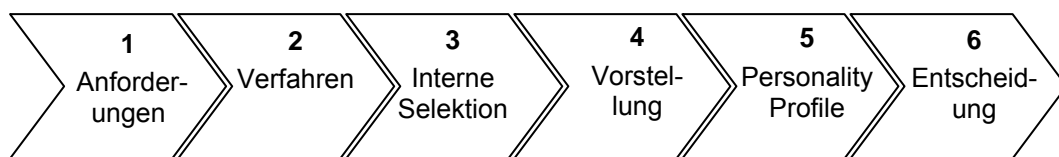
## **6. Verbesserungsvorschläge**

Im Personalmanagement kann das BERNARDI Profile® in der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung eingesetzt werden. Es ist Grundlage für ein Coaching-Prozess zur Weiterentwicklung und liefert ein ganzheitliches Mitarbeiterprofil. Es stellt nicht eine einmalige Anwendung dar, sondern es ist ein Hilfsmittel, den richtigen Mitarbeiter zu finden und ihn an der Arbeitsstelle zu begleiten.

Die Mitarbeiter müssen sich ständig den sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen. Auch wollen sie immer wieder etwas Neues dazulernen. Die Weiterentwicklung ist ein nicht endender Coaching-Prozess. Der Mitarbeiter soll seinen Weg finden und seine Stärken gezielt einsetzen können. Da die Weiterentwicklung auch eine aktive Mitarbeit des Mitarbeiters erfordert, ist das Profile® ein ideales Instrument. Es deckt nicht nur Potentiale auf, sondern fördert auch das in Zukunft immer wichtiger werdende Mitdenken der Mitarbeiter, das Mitunternehmertum gemäss Hilb. (Hilb 1999, S. 61) Es kann im koordinierten Zusammenspiel mit dem Personalmanagement und den Vorgesetzten ein entscheidendes Instrument zur strategischen Personalentwicklung werden. Dadurch kann den Bedürfnissen und Zielen der Unternehmensstrategie Rechnung getragen werden. Da im Personalmanagement der Rekrutierung und der Personalentwicklung in Zukunft die grösste Bedeutung zukommen wird, ist diesem Bereich höchste Aufmerksamkeit zu schenken. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss genau geplant werden.

### 6.1 Integration des BERNARDI Profile® in den Selektionsprozess

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie das BERNARDI Profile® in den Selektionsprozess eines Unternehmens integriert werden kann. Es basiert auf einen ganzheitlichen Selektionsprozess, der den hard und den soft facts Rechnung trägt. Das Profile® wird in diesem Prozess in Kombination mit internen Selektionsverfahren wie z.B. mit der A-B-C Analyse und dem Vorstellungsgespräch oder einem anderen Rekrutierungsinstrument eingesetzt. In diesem Verfahren stellt das Profile® ein ergänzendes Instrument dar, mit dem ein ganzheitliches Fähigkeitsprofil erstellt wird.



1. Festlegen des Anforderungsprofils und der Selektionskriterien für die zu besetzende Stellen durch das Unternehmen
2. Auswahl geeigneter Selektionsverfahren durch das Unternehmen
3. Interne Selektion z.B. mittels ABC-Analyse
4. Vorstellungsgespräche der potentiellen Mitarbeitenden im Unternehmen
5. Durchführung des BERNARD Personality Profiles mit den Favoriten
6. Entscheidung für den richtigen Mitarbeiter auf Grund interner Selektion und BERNARDI Personality Profile durch das Unternehmen

**Abbildung 5:** Integrationsmodell des BERNARDI Personality Profile

Um das BERNARDI Profile® in den Selektionsprozess eines Unternehmens integrieren zu können, muss das Unternehmen offen für neue innovative Testverfahren sein. Ausserdem muss der Wunsch nach einem ganzheitlichen Ansatz und der Wille zur Veränderung vorhanden sein. Es bleibt zu sagen, dass das BERNARDI Profile® sowohl in der Personalrekrutierung wie auch in der –entwicklung eingesetzt werden kann. Es ist ein geeignetes Instrument für den Coaching-Prozess. Es zeigt neben der Persönlichkeit, das Potential und die Blockaden der Testkandidaten auf, an welchen in einem Coaching weiter gearbeitet werden kann.

## 7. Schlusswort

Globalisierung, Rationalisierung, Wertewandel, demographische Veränderungen, neue Unternehmensstrategien, hohe Arbeitslosenquote, steigende Fluktuationsrate und vermehrte Krankheiten wie Burnout stellen die Arbeitswelt auf den Kopf.

Die vorliegende Arbeit hat klar gezeigt, dass die heutige Wirtschaft im Personalmanagement verbesserungspotential hat und sich zwingend neu orientieren muss. Eine Überprüfung der Personalselektionsprozesse in Unternehmen lohnt sich. Innerhalb des Human Resource Management muss die Personalrekrutierung und Personalentwicklung und deren Verfahren künftig der Schwerpunkt sein. Arbeitsmarkt, wachsende Dynamik in Unternehmen und Unternehmensumwelt sowie veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer machen die Personalrekrutierung und -entwicklung zu den führenden Funktionen.

Einige Personalexperthen wünschen bei den Auswahlinstrumenten keine wesentlichen Veränderungen. Ich persönlich bin anderer Meinung. Viele gängige Instrumente messen nur die hard facts. Da die Fachkompetenz und weitere harte Faktoren nur einen kleinen Teil der Persönlichkeit der Mitarbeiter ausmachen, braucht es Testverfahren, welche auch die soft facts messen. Die Kombination von internen Selektionsverfahren wie z.B. die A-B-C Analyse und ein Persönlichkeits- und Potentialtest wie das BERNARDI Profile® zeigen dem Unternehmen ein unverfälschtes ganzheitliches Bild, welches ihm ermöglicht den richtigen Mitarbeiter zu finden. Es ist wichtig, dass die Unternehmen soziale Verantwortung wahrnehmen, indem Sie sie einen seriösen Selektionsprozess durchführen.

Schliessen möchte ich meine Arbeit mit dem Zitat von John Maynard Keynes, der den Sinn des Erfolgs auf den Punkt gebracht hat:

„Die Allerweltsweisheit lehrt, dass es Besser  
für das Ansehen ist, auf konventionelle  
Art zu versagen, als auf ungewöhn-  
liche Art Erfolg zu haben.“

## Literatur-/Quellenverzeichnis

### Gelesene und Zitierte Literatur

#### Hilb, Martin

Integriertes Personal-Management, 6. Aufl., Neuwied/Kriftel, Luchterhand 1999

#### Kienbaum, Jochen

Visionäres Personalmanagement, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001

#### Hossiep, Rüdiger

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests, Göttingen, Hogrefe 2005

#### Springer, Johannes

<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>

managerSeminar, managerSeminar, Heft 80, Oktober 2004

#### Assessment Center im Überblick

<http://www.jobpilot.de/content/journal/assessment/intro.html>

#### Assessment Center

<http://de.wikipedia.org/wiki/Assessment-Center>

#### Insights MDI

<http://www.insights.de>

#### Hermann Dominanz Instrument

[www.hermann-centraleurope.com](http://www.hermann-centraleurope.com)

#### Mitarbeitergespräch

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeitergespr%C3%A4ch>

#### persolog EIQ-Verfahren

[www.persolog.com](http://www.persolog.com)

### Gelesene Literatur

#### Drucker, Peter F.

Die ideale Führungskraft, 2. Aufl., Econ, Düsseldorf 1995

#### Hilb, Martin

Diagnose-Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung, Haupt, Bern 1984

#### Stednitz, Ulrike

Sprengen Sie den Rahmen, Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2003

#### Winkler, Ruedi

Kompetenzen sichtbar machen und nutzen, Spektramedia, Zürich 2003

#### Jung, Hans

Persönlichkeitstypologie, Instrument der Mitarb., 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München 2000

**Seiwert, Lothar J.**

Das 1x1 der Persönlichkeit, sich selbst und andere besser verstehen mit dem DISG-Persönlichkeits-Modell, 8. Aufl., GABAL, Offenbach 2001

**Lombriser, Roman**

Strategisches Management 3. Aufl., Versus, Zürich 2004

**Wunderer, Kuhn**

Innovatives Personalmanagement, Luchterhand, Neuwied 1995

**Schäfer, Ivo**

Rekrutierung von Topmanagern, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2001

**Stracke, Friedemann**

Menschen verstehen - Potentiale erkennen die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung, Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2005

**Kompetenzorientiertes Personalmanagement**

[http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/9-11%20aus%20udz4\\_2004.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/9-11%20aus%20udz4_2004.pdf)

**Meyer-Ferreira, Peter / Lombriser, Roman**

Marktbasiertes strategisches Human Resource Management, Zürcher Hochschule Winterthur, April 2005, [http://www.ifu.zhwin.ch/portrait/pdf/zhcm\\_markthrm.pdf](http://www.ifu.zhwin.ch/portrait/pdf/zhcm_markthrm.pdf)

**Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Rahmenbedingungen des Personalmanagements	6
<b>Abbildung 2:</b> Prozess der Personalselektion	8
<b>Abbildung 3:</b> Ganzheitliche Persönlichkeit	14
<b>Abbildung 4:</b> Selektionsablauf bei BERNARDI	16
<b>Abbildung 5:</b> Integrationsmodell des BERNARDI Profile®	19
<b>Tabelle 1:</b> Bedürfnisabdeckung BERNARDI Profile®	14

## Eidesstattliche Erklärung

---

Ich versichere hiermit:

- dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.
- dass ich ohne ausdrücklicher Zustimmung vom Auftraggeber
  - keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde
  - diese Arbeit, Teile oder Zusammenfassungen davon nicht veröffentlichen werde.

Manuel Walser  
Flurweg 8  
CH-7323 Wangs



---

Wangs, den 31. Januar 2007