

Häufigste Auswahlverfahren in der Personalselektion

Die Resultate der HR Today-Untersuchung über den Einsatz der Personalauswahlverfahren liegen vor. Sie zeigen, welche Verfahren wie häufig eingesetzt werden. Die Studie schliesst eine Lücke, denn in internationalen Untersuchungen zu diesem Thema wurde die Schweiz bisher nicht berücksichtigt.

Bei der Studie ging es in erster Linie darum, den Einsatz einzelner Personalauswahlverfahren in der externen Personalauswahl in der Schweiz zu untersuchen. Die Resultate zeigen, dass im Rekrutierungsprozess durchschnittlich 3,72 Personalauswahlverfahren pro Bewerber eingesetzt werden, die Angaben variieren zwischen einem und neun Verfahren. Dieser Prozess wird jedoch je nach Situation reduziert, etwa durch persönliche oder geschäftliche Kontakte.

Von den 521 befragten Personalfachleuten haben 21 Prozent angegeben, den Auswahlprozess nie zu reduzieren, 39 Prozent reduzieren ihn selten und 35 Prozent gelegentlich. Die Antwortoption «oft» wählten 5 Prozent, und nur eine Person gab an, sie würde den Auswahlprozess immer reduzieren, beispielsweise aufgrund eines Vorschlags von Dritten.

Was die Einsatzhäufigkeiten der Personalauswahlverfahren betrifft, so zeigt sich, dass die Verfahren Analyse der Bewerbungsunterlagen und Interview praktisch von jedem Unternehmen eingesetzt werden (nahezu 100 Prozent, Grafik 1). Dabei weisen die Interviews einen erstaunlich hohen Strukturierungsgrad auf: 71 Prozent gaben an, dass sie im Voraus mindestens die Hälfte aller Fragen für das Interview festlegen und die Bewerber nach bereits vordefinierten Aspekten bewerten.

Verbreitet erscheint das Einholen von Referenzen (89 Prozent), wobei explizit die Nachfrage bei Referenzpersonen gemeint ist.

Beinahe ein Drittel der Unternehmen (161) setzt Assessment-Center im Rekrutierungsprozess ein. Diese bestehen im Durchschnitt aus drei verschiedenen Aufgabentypen, wobei folgende bevorzugt eingesetzt werden: Fall-/Planstudien (81 Prozent), Aufgabensimulationen (72 Prozent) und Rollenspiele (65 Prozent). Rund 25 Prozent der Unternehmen verlangen Arbeitsproben: Dem Bewerber wird eine Aufgabenstellung aus dem realen Arbeitsumfeld vorgelegt, und seine Leistung wird gemessen. Auch Schnuppertage, die von den Arbeitsproben unterschieden werden müssen, werden von 7 Prozent der Befragten genannt.

Interessant ist, dass beinahe ein Viertel der Befragten – hauptsächlich Grossunternehmen – angeben, den Strafregisterauszug beziehungsweise das Leumundszeugnis zu überprüfen.

Im Rekrutierungsprozess werden durchschnittlich 3,72 Personalauswahlverfahren eingesetzt

Matthias Berchtold

Relativ hoch ist der Einsatz von grafologischen Gutachten (Analyse der Handschrift): 16,5 Prozent der Befragten verwenden dieses Verfahren. Hingegen wird die medizinische Begutachtung nur von 5,6 Prozent genutzt, und zwar vorwiegend von Grossunternehmen.

Ein Drittel der befragten Unternehmen (173) setzt Persönlichkeitstests in der Personalselektion ein. Es werden Tests von unterschiedlichen Anbietern verwendet. Das Angebot an Instrumenten zur Messung der Persönlichkeit ist jedoch sehr gross und die Anforderungen an die Tests so unterschiedlich, dass sich kein klarer Favorit feststellen lässt.

Die Resultate der Erhebung zeigen, dass die MPA (Master Person Analysis) mit 33 Nennungen und der MBTI (Meyers Briggs Type Indicator) mit 17 Nennungen am meisten eingesetzt werden (Grafik 2). 35 verschiedene andere Instrumente zur Persönlichkeitsmessung wurden nur einmal genannt und sind in der Kategorie «andere» zusammengefasst. 30 Unternehmen haben ein eigenes Instrument entwickelt.

In der Studie wurde auch untersucht, bei welchen Berufsgruppen (Lernende/Trainees, Mitarbeitende, unteres/mittleres Kader, oberes Kader/Geschäftsleitung) die einzelnen Verfahren eingesetzt werden und ob Unterschiede festzustellen sind.

Die Personalauswahlverfahren Analyse der Bewerbungsunterlagen und Interview werden unabhängig der Berufsgruppe verwendet. Für Mitarbeitende werden vermehrt die Verfahren Arbeitsproben, Strafregisterauszug/Leumundszeugnis, Schnuppertage sowie medizinische Begutachtung eingesetzt. Für Kaderpositionen sind Persönlichkeitstests, Assessment-Center und grafologische Gutachten die Spitzenreiter.

Aussagen über eine allgemeine Entwicklung in der Schweiz können nicht gemacht werden, weil keine vergleichbaren Häufigkeitsuntersuchungen existieren. Resultate aus europäischen und internationalen Studien ermöglichen es jedoch, Ähnlichkeiten und Unterschiede festzustellen: Interessant ist, dass ausser in Frankreich grafologische Gutachten kaum eingesetzt werden – in der Schweiz hingegen verwenden sie 16,5 Prozent der Unternehmen. Diese Einsatzhäufigkeit liegt deutlich höher als im internationalen Vergleich, jedoch tiefer als in Frankreich. Eine

Die Studie

Die Untersuchung fand im Rahmen einer Lizentiatsarbeit am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie in Zusammenarbeit mit der Personalzeitschrift HR Today und der Stellenplattform jobs.ch statt. Die hohe Beteiligung zeigt das Interesse der Personalfachleute: 521 Unternehmen machten mit.

- **Branchen:** Von den 521 Unternehmen stammt der grösste Teil aus der Personaldienstleistungsbranche (26 Prozent). Die Branchen Informatik/Internet, Dienstleistungen allgemein, Banken/Finanzinstitute, Maschinen-/Elektroindustrie, Gesundheits- und Sozialwesen, Handel und öffentliche Verwaltung machen je etwa 7 Prozent aus, die anderen Unternehmen teilen sich auf die restlichen Branchen auf.
- **Unternehmensgrösse:** 33 Prozent sind Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeitende) – den grössten Teil davon machen mit 62 Prozent die Personaldienstleister aus. 29 Prozent zählen zu den mittleren Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende), und 34 Prozent sind Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden).
- **Teilnehmende:** 47 Prozent Frauen, 53 Prozent Männer, Durchschnittsalter 42. Die Teilnehmenden verfügen durchschnittlich über zehn Jahre Erfahrung in der Personalauswahl und haben folgende Verantwortungskompetenz: 17 Prozent tragen die volle Verantwortung im Auswahlprozess, 26 Prozent den grössten Teil, und 43 Prozent teilen die Verantwortung im Auswahlprozess mit anderen. Nur 15 Prozent der Befragten geben Inputs zum Auswahlprozess oder haben kaum Verantwortung.
- **Ausbildung:** 12 Prozent der befragten Personalfachleute haben eine Berufsschule abgeschlossen, 22 Prozent eine Fachhochschule und 23 Prozent eine Hochschule. Die Studienrichtungen Wirtschaftswissenschaften und Psychologie sind am häufigsten vertreten. Ein Drittel besitzt den eidgenössischen Fachausweis als Personalfachfrau/-mann, 6 Prozent sind eidgenössisch diplomierte Personalleiterinnen/-leiter. 19 Prozent haben zusätzlich ein Nachdiplomstudium abgeschlossen, und 26 Prozent gaben einen anderen Abschluss an.



Der Autor

Matthias Berchtold ist Student der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Betriebswirtschaftslehre und des Arbeitsrechts an der Universität Zürich und Mitarbeiter von jobs.ch. Im Rahmen seines Studienabschlusses untersucht er in seiner Lizentiatsarbeit den Einsatz von Personalauswahlverfahren in der Schweiz sowie die Einflussfaktoren auf die Wahl eines Verfahrens (mb@jobs.ch).

weitere Parallele zur Personalselektion in Frankreich kann bei der medizinischen Begutachtung festgestellt werden. Während in Deutschland und anderen europäischen Staaten dieses Verfahren weit verbreitet ist, wird es in der Schweiz und Frankreich kaum eingesetzt. Eine Parallele zum angelsächsischen Raum zeigt die Schweiz beim verbreiteten Einsatz des Verfahrens Einholen von Referenzen.

In einem zweiten Teil untersuchte die Studie die Beweggründe für den Einsatz einzelner Verfahren. Dabei wurden sieben Einflussfaktoren geprüft, die bei jedem Verfahren mittels zwei Items gemessen wurden. Als bedeutender Faktor stellte sich dabei die Bewertung der Validität heraus. Die Validität eines Verfahrens ist die Fähigkeit, die zukünftige Arbeitsleistung eines Bewerbers vorherzusagen. Sie scheint vor allem bei der Wahl von Leistungstests, Assessment-Center und grafologischen Gutachten einen Einfluss auf deren Einsatz auszuüben. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass diese drei Verfahren sich wesentlich im Ausmass der Validität unterscheiden. Grafologische Gutachten weisen sehr tiefe Validitätswerte auf, Assessment-Center und Leistungstests hingegen

vergleichsweise hohe Werte. Die Personalfachleute haben bei ihrer Bewertung die Validität bei den grafologischen Gutachten denn auch am tiefsten bewertet, beim Assessment-Center am höchsten.

Ein ganz wesentlicher Faktor bei jedem Verfahren waren die Kosten, gemessen als finanzieller und zeitlicher Aufwand. Diese wurden beim Assessment-Center am höchsten beurteilt, beim Interview mit hohem Strukturierungsgrad am tiefsten.

Ein weiterer wichtiger Faktor war die Bewerberakzeptanz, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei werden Verfahren, bei denen die Entscheidung bezüglich Einstellung oder Nichteinstellung für die Bewerbenden schwieriger nachzuvollziehen ist, weniger akzeptiert.

Das Verfahren grafologische Gutachten wird zwar negativ bewertet, dennoch relativ häufig eingesetzt

Matthias Berchtold

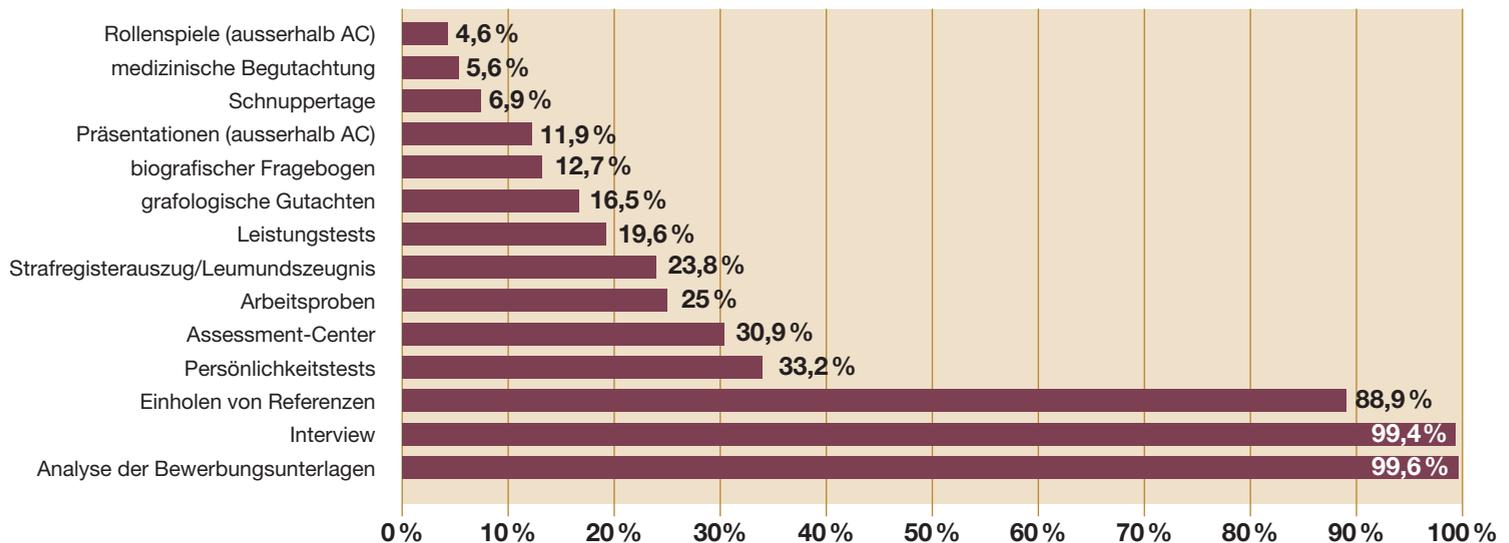
Die Bewerberakzeptanz hat bei den Verfahren Interview mit hohem Strukturierungsgrad, Leistungstests und Persönlichkeitstests einen Einfluss auf die Wahl.

Gesamthaft betrachtet lässt sich ein positives Bild der Personalauswahlpraxis in der Schweiz erstellen. Die Unternehmen beziehen sich bei Rekrutierungsentscheiden auf mehrere Quellen und verwenden einen relativ hohen Anteil an methodisch anspruchsvollen, validen Verfahren: Interviews mit hohem Strukturierungsgrad, Assessment-Center, Persönlichkeitstests, Leistungstests und Arbeitsproben. Das Verfahren grafologische Gutachten wird zwar negativ bewertet, dennoch relativ häufig eingesetzt. Positiv hervorzuheben ist, dass auch aufwandsintensive Verfahren wie Assessment-Center verwendet werden. Die Bereitschaft, vergleichsweise hohe Kosten für eine gute Personalauswahl in Kauf zu nehmen, ist somit vorhanden.

Matthias Berchtold

Die hohe Beteiligung an der Studie hat es ermöglicht, ein Bild der Personalrekrutierung in der Schweiz zu zeichnen. Herzlichen Dank an alle Personen, die teilgenommen haben! Excel-Tabellen mit detaillierten Resultaten können unter mb@jobs.ch angefordert werden.

Grafik 1: Einsatzhäufigkeiten der Personalauswahlverfahren



Grafik 2: Anzahl Nennungen Persönlichkeitstests

