

**Die Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten von
Persönlichkeitstests im Personalauswahlprozess
von projektorientierten, mittelständischen Unter-
nehmen am Beispiel des Forschungsunterneh-
mens acib GmbH**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Jasmin Weber, BA

51807334

Begutachter: Mag. Peter Radlingmayr

Graz, Mai 2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

24. Mai 2019

Unterschrift

Zusammenfassung

In der Personalauswahl besteht die Herausforderung, die passenden MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu finden. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedeutung Persönlichkeitstests in der Personalauswahl projektorientierter, mittelständischer Unternehmen haben, was bei der Auswahl eines solchen beachtet werden muss und wie eine Einführung erfolgreich stattfinden kann. Es wird eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Persönlichkeit, Persönlichkeitstests und Personalauswahlverfahren durchgeführt. Zudem werden qualitative Interviews im Rahmen einer Fallstudie mit Führungskräften eines Beispielunternehmens geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Persönlichkeit eine sehr hohe Bedeutung in der Personalauswahl hat. Wichtig ist, dass die Auswahl eines Persönlichkeitstest sorgfältig geschieht und der gesamte Personalauswahlprozess professionell gestaltet ist. Nur dann kann der Einsatz eines Persönlichkeitstests für die berufliche Eignungsdiagnostik sinnvoll sein. Essenziell ist auch, dass PersonalentscheiderInnen für den gesamten Auswahlprozess geschult werden. Soll ein Persönlichkeitstest eingeführt werden, sollte bei den Personalauswählenden Vertrauen durch Kennenlernen geschaffen werden.

Schlüsselbegriffe: Persönlichkeit, Persönlichkeitstest, Personalauswahl, projektorientierte Unternehmen, mittelständische Unternehmen

Abstract

The challenge of human resources management is to find the right employees for the company. The goal of this thesis is to analyse what role personality tests play in the recruiting process of project-oriented, medium-sized companies and what aspects companies must consider to successfully implement suitable personality tests. Therefore, a comprehensive literature research on personality, personality tests and the selection of personnel is performed. Furthermore, qualitative interviews are conducted within a case study with managers of an example company. The results show a high importance of personality in the selection of personnel. It is crucial to select personality tests carefully and to professionalise the whole recruiting process. Only then personality tests are useful for the vocational aptitude diagnostics. It is also essential to train personnel decision-makers on every aspect of the recruiting process. Should a personality test be implemented, the company must establish confidence by familiarising the personnel decision-makers with the new technique.

Keywords: personality, personality test, recruiting process, project-oriented companies, medium-sized companies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Relevanz des Themas.....	2
1.2	Die Organisation von projektorientierten Unternehmen	4
1.3	Beschreibung der acib GmbH.....	6
1.3.1	Forschungsprojekte	7
1.3.2	Personalmanagement.....	8
1.3.3	Personalsuche und -auswahlprozesse.....	9
2	Zielsetzung und Forschungsfragen	10
2.1	Problemstellung.....	10
2.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	11
3	Persönlichkeit.....	12
3.1	Persönlichkeitstheorien	12
3.1.1	Typologische Modelle	13
3.1.2	Biologisch begründete Modelle	13
3.1.3	Verhaltenstheoretische Modelle	14
3.1.4	Faktorenanalytische Modelle.....	15
3.2	Persönlichkeit als Faktor in der Personalauswahl.....	16
4	Personalauswahlverfahren und Persönlichkeitstests	19
4.1	Definition und Anforderungen der Personalauswahl	19
4.2	Instrumente der Personalauswahl	20
4.2.1	Anforderungsprofil.....	20
4.2.2	Analyse von schriftlichen Bewerbungsunterlagen	21
4.2.3	Einstellungsinterviews	22
4.2.4	Assessment-Center	23
4.2.5	Sonstige Testverfahren	24
4.3	Persönlichkeitstests im Personalauswahlverfahren	26
4.3.1	Typen von Persönlichkeitstests.....	26

4.3.2	Stärken und Schwächen von Persönlichkeitstests	28
4.4	Vorhandene Persönlichkeitstests	31
4.5	Personalauswahl in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen	34
4.6	Rechtliche Aspekte zu Eignungsbeurteilungsverfahren in Österreich	37
5	Methodik	38
5.1	Beschreibung der Erhebungsmethode Qualitative Interviews	39
5.2	Gütekriterien qualitativer Forschung	42
5.2.1	Vorverständnis zum Forschungsgegenstand	44
5.3	Beschreibung des Samplings	45
5.3.1	Online-Umfrage über Aspekte der Personalauswahl	48
5.4	Interviewleitfaden und Durchführung des Interviews.....	50
5.5	Die Grounded Theory zur Auswertung der Ergebnisse.....	54
6	Ergebnisse.....	57
6.1	Erfahrungen als BewerberInnen	57
6.2	Durchführung des Personalauswahlprozesses	59
6.2.1	Vorgehensweise und verwendete Instrumente.....	60
6.2.2	Schriftliche Bewerbungsunterlagen	64
6.2.3	Bewerbungsgespräche	70
6.2.4	Schwierigkeiten.....	73
6.3	Optimierungsmöglichkeiten der Personalauswahl	76
6.4	Die idealen MitarbeiterInnen.....	78
6.5	Persönlichkeit im Personalauswahlprozess	82
6.6	Bedeutung von Persönlichkeitstests	85
7	Diskussion und Ausblick.....	88
	Literaturverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	110
	Tabellenverzeichnis	111
	Anhang	

1 Einleitung

„Human Resources ist die Branche, in der es auf Menschen und Persönlichkeit ankommt.“ (Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2019). Mit diesem Satz leitet das deutsche Online-Karriereportal Monster ihre Studie zu den Recruitingtrends 2019 ein. Dass Recruiting, also der Personalbeschaffungsprozess, auch in Österreich eine große Rolle spielt, zeigt ein Blick auf die Statistik der offenen Stellen des Arbeitsmarktservices. Allein im Februar 2019 wurden beinahe 34.000 Stellen am österreichischen Arbeitsmarkt neu besetzt (Arbeitsmarktservice Österreich, 2019). Bezogen auf die Aussage des Karriereportals bedeutet das, dass im Februar 2019 in Österreich 34.000-mal die Entscheidung getroffen wurde, welcher Mensch und welche Persönlichkeit richtig für die zu besetzende Stelle war.

Diese Herausforderung, sich unter einer Vielzahl an BewerberInnen für jene Person zu entscheiden, welche zukünftig auch eine gute Arbeitsleistung bringen wird, ist für Unternehmen äußerst wichtig (Youngman, 2017, S. 268). Das Engagement ihrer MitarbeiterInnen ist nämlich ein sehr bedeutender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. MitarbeiterInnen zeigen dann Engagement, wenn sie mit ihrer Situation im Unternehmen zufrieden sind. Diesen Umstand zu erreichen sollte daher für jedes Unternehmen von hoher Priorität sein (Chamorro-Premuzic, Garrad & Elzinga, 2018, S. 1 ff.). Ein wichtiger Faktor bei der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen ist, ob ihre Persönlichkeit mit den auszuführenden Arbeitstätigkeiten zusammenpasst (Christiansen, Sliter & Frost, 2014, S. 28). Führungskräfte müssen sich daher oft der Herausforderung stellen, Mitmenschen richtig einzuschätzen, vor allem bei der BewerberInnenauswahl. Wenn engagierte MitarbeiterInnen in einer Organisation gefordert sind, müssen daher jene KandidatInnen mit den entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften ausgewählt werden (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 4). Obwohl ein Großteil der EntscheidungsträgerInnen davon überzeugt ist, eine gute Menschenkenntnis zu haben und die Persönlichkeit richtig einschätzen zu können, bringen Praxiserfahrungen gegenteilige Ergebnisse (Laufer, 2008, S. 17 f.).

Eine Möglichkeit, Fehler dieser Art zu vermeiden, stellen Persönlichkeitstests dar. Diese bieten laut Youngman (2017, S. 268) eine effektive Möglichkeit, jene BewerberInnen zu identifizieren, die bei ihren zukünftigen Tätigkeiten gute Leistungen erbringen. Persönlichkeitstests können in Unternehmen kostengünstig eingeführt werden, sind zeitökonomisch und optimieren die Entscheidungen. Ebenso können auch Einsparungen durch die Verringerung von Fehlbesetzungen generiert werden. Ein guter Bewerbungsprozess, bei dem sich BewerberInnen fair und gut behandelt fühlen, dient außerdem dem

Employer Branding. Dies bezeichnet den Prozess zur Entwicklung einer ArbeitgeberInnenmarke, also wie sich ArbeitgeberInnen auf Zielmärkten positionieren (Beck, 2012, S. 34). Unternehmen, welche einen Persönlichkeitstest in ihren Bewerbungsprozess mitaufgenommen haben, berichten von einer Verringerung der Kündigungen von neuen MitarbeiterInnen in der Probezeit. Damit einhergehend haben sich auch hohe finanzielle Einsparungen ergeben (Holle-Spiegel, 2014, S. 34).

Wie also aus der soeben beschriebenen Literatur ableitbar ist, kann die Einführung von Persönlichkeitstests die Qualität des Personalauswahlverfahrens in einem Unternehmen erheblich verbessern. Ob dies auch für die Bewerbungsprozesse von projektorientierten, mittelständischen Unternehmen der Fall ist und wie Persönlichkeitstests eingesetzt werden können, soll in dieser Arbeit geklärt werden. Weshalb dieses Thema gerade in der jetzigen globalen Arbeitsmarktsituation äußerst relevant ist, soll zuallererst im folgenden Unterkapitel erklärt werden.

1.1 Relevanz des Themas

Die steigenden Arbeitslosenzahlen und der gleichzeitig herrschende Fachkräftemangel sind zwei aktuelle Trends der Arbeitswelt, die sich scheinbar widersprechen. Die demografische Entwicklung wird den Fachkräftemangel auch in Zukunft noch verschärfen. Für PersonalistInnen wird es daher immer schwieriger, geeignete und qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden (Lorenz & Rohrschneider, 2009, S. 9). In der Praxis zeigt sich jedoch oft, dass bei der Personalauswahl die Entscheidungen nicht für die guten BewerberInnen getroffen werden, sondern für jene, die gefallen. Doch der Erfolg und die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängen von seinen MitarbeiterInnen ab (Kanning, 2015, S. V). Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl können demnach weitreichende Folgen für eine gesamte Organisation haben. MitarbeiterInnen versuchen in einem Bewerbungsverfahren ein möglichst positives Bild über die eigene Person darzustellen, welches jedoch oft nicht der Realität entspricht. Die Folge daraus kann eine Fehlbesetzung der Stelle sein. Diese neuen MitarbeiterInnen sind in ihrem Arbeitsalltag meist überfordert und es kommt in Extremfällen zur Kündigung seitens ArbeitgeberInnen oder ArbeitnehmerInnen. Davon betroffen sind vor allem auch die verbleibenden MitarbeiterInnen, die Minderleistungen kompensieren oder sonstige Konsequenzen daraus tragen müssen (Kanning, 2015, S. 62).

Wie in Untersuchungen festgestellt wurde, ist es für Erfolg im Beruf unerlässlich, bestimmte erlernbare Kompetenzen mitzubringen. Welche Kompetenzen dies sind, kann jedoch nicht allgemeingültig beantwortet werden, sondern ist jeweils von der Organisation, dem Kontext und der Stelle abhängig (Krings, 2017, S. 51). Daher ist es essenziell

zu definieren, welche Qualifikationen für die zu besetzende Stelle erforderlich sind. Zu dieser Definition gehören jeweils *harte* wie auch *weiche* Faktoren. Nur so kann ein sogenannter Soll-Ist-Abgleich erfolgen. Die Personalauswahl sollte daher weniger als ein intuitiver Prozess verstanden werden, sondern vielmehr als ein wichtiger effektiver Prozess, der mehrstufig erfolgt (Krings, 2017, S. 1).

Beim Personalauswahlverfahren geht es zwar in erster Linie darum, eine Stelle optimal besetzen zu können und die geeignetsten MitarbeiterInnen zu finden, aber dieses Verfahren fungiert auch wie eine Visitenkarte des Unternehmens nach außen. Erleben BewerberInnen dieses Verfahren negativ, dann können sich diese Verfahren in der heutigen Zeit sehr schnell und weit über die sozialen Medien verbreiten und so schädlich für das immer wichtiger werdende ArbeitgeberInnenimage sein. Es sollte daher auch von dieser Seite aus von höchstem Interesse des Unternehmens sein, den BewerberInnen eine professionelle Durchführung des gesamten Personalsuch- und Auswahlprozesses zu bieten (Krings, 2017, S. 51). Einem professionellen Personalwesen und BewerberInnen-Management kommt in der heutigen Zeit, welche durch Schlagwörter wie Fachkräftemangel, Internationalisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung geprägt ist, ein immer höherer Stellenwert zu. Auch deshalb, da hier Menschen mit ihrer Individualität im Zentrum stehen, was sich auch im Human Resource Management widerspiegeln soll (Sumer, 2018, S. 5).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Personalauswahlverfahren von mittelständischen, projektorientierten Unternehmen. In Österreich zählen 99,8 % der Unternehmen in der gewerblichen Wirtschaft mit unselbstständigen Beschäftigten zu den sogenannten Klein- und Mittelbetrieben. Nur 0,2 % der österreichischen Betriebe zählen zu Großunternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen (Wirtschaftskammer Österreich, 2018), einem höheren Umsatz als 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von über 43 Millionen Euro. Als mittlere oder mittelständische Unternehmen werden konkret jene Unternehmen bezeichnet, welche zwischen 50 und 250 MitarbeiterInnen beschäftigen. Da nicht immer die Kriterien der MitarbeiterInnenanzahl, des Umsatzes und der Bilanzsumme bzw. auch der oft noch miteinbezogenen Eigenständigkeit gleichzeitig erfüllt sind, wird als vorherrschendes Kriterium für die Abgrenzung der Unternehmen die Anzahl der MitarbeiterInnen herangezogen (Wirtschaftskammer Österreich, 2017). In Österreich arbeiten mit Stand 2017 etwa 23 % der unselbstständig Beschäftigten bei einem solchen mittelständischen Unternehmen. Diese Unternehmen stehen hinsichtlich der Anzahl an Beschäftigten somit an zweiter Stelle hinter den Großunternehmen, bei denen nicht ganz 40 % der Unselbstständigen angestellt sind (Wirtschaftskammer Österreich, 2018). Die

mittelständischen Unternehmen haben in Österreich daher eine sehr hohe wirtschaftliche Bedeutung.

Es ist also äußerst relevant, die richtigen BewerberInnen für eine offene Stelle auszuwählen sowie ihnen ein professionelles Management im gesamten Personalauswahlverfahren zu bieten. Auch die acib GmbH steht vor der Herausforderung, die richtigen Entscheidungen bei der Personalauswahl für entsprechende Projekterfolge zu treffen und ihr Bewerbungsmanagement so professionell wie möglich zu gestalten. Dieses Unternehmen wurde für die vorliegende Arbeit als Beispielunternehmen gewählt, da es die Kriterien des Forschungsgegenstandes erfüllt. Mit einer schwankenden Anzahl zwischen etwa 200 und 220 MitarbeiterInnen zählt dieses Unternehmen auch zu den mittelständischen Betrieben in Österreich. Die Haupttätigkeit des Unternehmens liegt in der Abwicklung von meist mehrjährigen Forschungsprojekten in unterschiedlichen Teamgrößen. Welche Aspekte bei solchen projektorientierten Unternehmen gerade bei der Auswahl von neuen MitarbeiterInnen zu beachten sind, wird daher im folgenden Kapitel dargestellt.

1.2 Die Organisation von projektorientierten Unternehmen

Bei Organisationen mit einer sehr hohen Projektorientierung, zu welchen die acib GmbH gehört, ist die traditionelle Linienorganisation meist sehr schwach ausgeprägt. In projektorientierten Unternehmen muss zwischen permanenten und temporären Strukturen unterschieden werden, sie haben meist eine Unternehmenskultur, die sehr flexibilitätsbasiert ist und sich an Kunden, Prozessen und Teams orientiert. Als Organisationsstrategie gilt oftmals *Management by Projects*, in welcher es notwendig ist, Geschäftsprozesse zwischen permanenten und temporären Organisationen zu unterscheiden. Zu den permanenten Teilen von Organisationen gehören beispielsweise Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Profitcenter. Diese erfüllen Routineprozesse. In Projekten, der temporären Organisationsform, werden hingegen Prozesse mit größerem Umfang und dies meist einmalig durchgeführt (Gareis, 2006, S. 39 ff.). Das *Strategic management by Projects* eignet sich dabei besonders, um strategische Pläne wirkungsvoll im Unternehmen umzusetzen. Ein solcher Management by Projects-Ansatz kann das Erstellen einer Projektmanagement-Richtlinie oder das Einsetzen von Projektmanagement-ManagerInnen umfassen. Diese ManagerInnen treffen beispielsweise die Entscheidungen, wenn sich Synergien aus verschiedenen Projekten ergeben könnten bzw. wenn unterschiedliche Projekte miteinander im Konflikt stehen (White & Patton, 2002).

Die besonderen Eigenschaften von projektorientierten Organisationen nehmen auch auf das Personalmanagement Einfluss, da solche Unternehmen spezielle Anforderungen an

das jeweilige Human Resource-Management stellen (Huemann, Keegan & Turner, 2007, S. 315). So weisen diese Unternehmen meist eine hohe Zielorientierung auf, da Projekte konkrete Zielformulierungen haben. Projektteams sollen durch die Umsetzung zu messbaren Ergebnissen führen. Generell steht die Teamorientierung sehr im Vordergrund. Die Projektarbeit ist auch durch eine hohe Intensität von Wissen geprägt, Qualifikationen sind sehr wichtig. Eine weitere Besonderheit von Projektarbeiten für das Personalmanagement ist der temporäre Faktor. Projektteams werden aus Personen zusammengestellt, die oft noch keine gemeinsame berufliche Vergangenheit haben. Sie stehen jedoch vor der Herausforderung, die vorgegebenen Projektziele in einer straffen Zeitvorgabe zu erreichen. Arbeit in Projekten erfordert auch unterschiedlichste Kompetenzen, sie ist interdisziplinär und funktionsübergreifend (Bredin & Söderlund, 2011, S. 2202 ff.). Dem Human Resource Management können dabei die Aufgaben zukommen, die richtigen Personen für zukünftige Projekte auszuwählen, die Karrieren der Mitarbeiter zu entwickeln und auch Veränderungen in der flexiblen Unternehmensumgebung zu managen (Popaitoon & Siengthai, 2014, S. 916). Die Aufgabe, die richtigen Personen den richtigen Projekten zuzuteilen, ist eine von drei, welche das Personalmanagement bei projektorientierten Unternehmen zusätzlich im Vergleich zu anderen Unternehmen übernehmen muss. Die weiteren zwei Aufgaben sind das Engagement in Projekten und die Verteilung der MitarbeiterInnen nach Projektende (Huemann et al., 2007, S. 315).

Die Projekte, die in Organisationen temporär ausgelegt sind, und der permanente Organisationsteil können durch widersprüchliche Erwartungen in Konflikt miteinander stehen. Auch kommen in projektorientierten Organisationen meist verschiedene Formen von Arbeitsverträgen zum Einsatz, was die Arbeit im Personalmanagement erheblich erschweren kann (Bredin & Söderlund, 2011, S. 2205). Das Thema Führung ist in projektorientierten Unternehmen ebenfalls meist sehr komplex: Als Mitglied in einem Projektteam fungieren sowohl oft Linienvorgesetzte wie auch ProjektmanagerInnen als Leitungspersonen. Es kommt nicht selten vor, dass es Zuordnungen zu mehreren Projekten gibt, wodurch entsprechend mehr ProjektleiterInnen involviert sind. Auch für das Human Resource Management stellt dies eine nicht zu unterschätzende schwierige Funktion dar (Nachbagauer & Schirl, 2013, S. 17). Die Führungsaufgaben sind zwischen den Linienvorgesetzten und ProjektleiterInnen meist geteilt. So unterstehen MitarbeiterInnen den Linienvorgesetzten disziplinar, die ProjektleiterInnen gestalten wiederum den Inhalt der Arbeiten. Letztere sind ihren TeammitarbeiterInnen meist nicht weisungsbefugt und haben keine MitarbeiterInnenverantwortung. Dennoch müssen sie vorgegebene Ziele unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichen (Nachbagauer & Schirl, 2013, S. 18 f.).

Neben diesen beschriebenen Herausforderungen bieten projektorientierte Unternehmen jedoch auch Potenziale, welche andere Unternehmen nicht ausschöpfen können. Dazu zählt der stärkere Fokus auf Teamwork in den Projekten, welche auch als Lernprozesse und Motivationsquellen gleichermaßen dienen. Außerdem bieten sie eine interessante Arbeitsumgebung (Huemann, 2010, S. 368).

Auch in der acib GmbH sollte das Human Resource Management die soeben beschriebenen Aufgaben übernehmen und sieht sich solchen Herausforderungen gegenüberstellen. Da das Forschungsunternehmen als Beispiel fungiert, um die eingangs erwähnte Bedeutung und die Einsatzmöglichkeiten von Persönlichkeitstests im Bewerbungsprozess von projektorientierten, mittelständischen Unternehmen zu erforschen, wird es im nun folgenden Unterkapitel näher vorgestellt. Außerdem werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Bereiche etwas näher beschrieben.

1.3 Beschreibung der acib GmbH

In diesem Unterkapitel wird die acib GmbH näher beschrieben, um ein Verständnis über das Beispielunternehmen zu bekommen.

Die Unternehmensbezeichnung *acib* ist ein Akronym für *Austrian Center of Industrial Biotechnology* und führt als Gesellschaft mit beschränkter Haftung den Zusatz *GmbH* im Namen. Die acib GmbH ist ein Kompetenzzentrum, welches es in der heutigen Form seit 2010 gibt. Unter Berücksichtigung der Vorgängerorganisationen kann von einem 25-jährigen Bestehen gesprochen werden.

Die acib GmbH ist auf nationaler und internationaler Ebene tätig. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung neuer, umweltfreundlicher, wirtschaftlicher und technisch fortschrittlicher Verfahren für die biotechnologische, pharmazeutische und chemische Industrie. Die acib GmbH bietet Partnerunternehmen an, wissenschaftliche Ergebnisse direkt in konkrete Prozesse und Produkte umzusetzen, indem wissenschaftliches Know-how, akademische Infrastruktur und industrielle Netzwerke genutzt werden. Die acib GmbH sieht sich selbst demnach als Schnittstelle zwischen wissenschaftlicher Forschung und Industrie.

Das Unternehmen ist eine industriell orientierte GmbH mit gemeinnütziger Ausrichtung. Sie befindet sich im öffentlichen Besitz der Universität für Bodenkultur Wien, der Technischen Universität Graz, der Universität Graz, der Universität Innsbruck sowie des Joanneum Research. Außerdem wird die acib GmbH als sogenanntes *K2-Forschungszentrum* im Rahmen der FFG-Comet-Förderung (Kompetenzzentrum für exzellente Technologien) durch das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie die Länder Steiermark,

Wien, Niederösterreich und Tirol gefördert. Am COMET-Programm sind 53 Industriepartner und 18 wissenschaftliche Partner beteiligt. Als gemeinnützige Organisation finanziert sich die acib GmbH sowohl aus öffentlichen Mitteln als auch aus privaten Mitteln der Forschung. Die industrielle Förderung hat eine steigende Tendenz, im Jahr 2018 wurden bereits über 50 % aller Aktivitäten von Industriepartnern finanziert.

Das Forschungsunternehmen hat seinen Sitz in Graz mit weiteren Standorten in Wien, Tulln, Linz und Innsbruck. Mit Stichtag 31.12.2018 waren in der acib GmbH 202 MitarbeiterInnen beschäftigt. Diese teilen sich in 42 Arbeitsgruppen auf. In einigen Arbeitsgruppen ist nur ein/e MitarbeiterIn der acib GmbH beteiligt, die größte Arbeitsgruppe mit MitarbeiterInnen der acib GmbH umfasst 22 Personen. Im Durchschnitt arbeiten pro Arbeitsgruppe fünf MitarbeiterInnen der acib GmbH und in diesen wird an verschiedensten Forschungsprojekten gearbeitet. Eine Übersicht über diese Forschungsprojekte wird im folgenden Unterkapitel gegeben.

1.3.1 Forschungsprojekte

Die acib GmbH nutzt hauptsächlich Forschungslabore ihrer wissenschaftlichen Partner. Diese sind durch Rahmenverträge mit acib verbunden, wodurch sich diese ebenso an acib-Forschungsprojekten beteiligen können. Die Forschungsprojekte der acib GmbH sind entweder geförderte bilaterale Projekte mit der Industrie, werden auch oft als Partner von internationalen Universitäten und Forschungseinrichtungen durchgeführt oder sind frei finanziert. Mit Stand Ende 2018 wird an rund 150 verschiedenen Projekten mit ca. 120 verschiedenen Partnern aus Industrie und Wissenschaft gearbeitet. Neben den rund 200 angestellten MitarbeiterInnen der acib GmbH besteht eine enge Zusammenarbeit in Forschungsprojekten mit zusätzlichen Key Researchern an den Partneruniversitäten.

Im Wesentlichen gibt es drei unterschiedliche Arten von Projekten, in denen die acib GmbH forscht. Erstens können dies Projekte im geförderten COMET-Bereich sein. Die acib GmbH bekommt ein bestimmtes Fördervolumen, welches sie für Projekte mit FirmenpartnerInnen verwenden kann. Insgesamt steht ein Förderbudget von 65 Millionen Euro in einem Zeitraum von 5 Jahren dafür zur Verfügung. Diese Projekte sind vor allem für potenzielle Partnerunternehmen interessant, welche selbst wenig Erfahrung mit Projektanträgen haben bzw. für die ein langes Warten auf eine eigene Genehmigung der beantragten Förderung nicht in Frage kommt. Als zweite Variante führt die acib GmbH viele Projekte durch, welche beispielweise von der Europäischen Union (EU), der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG) oder dem Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) gefördert werden. Durch solche Projekte

sind für StudentInnen auch industrienähe Dissertationen möglich. Die dritte Art bilden die sogenannten kooperativen Forschungsprojekte mit Firmen. Diese Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass oft die Expertisen von mehreren Arbeitsgruppen unterschiedlicher Universitäten genutzt werden können. Für diese Fälle gibt es für die Industriepartner Forschungsverträge mit der acib GmbH, welche wiederum Rahmenverträge mit den Universitäten hat.

Führt die acib GmbH Projekte in einer assoziierten Partnerschaft durch, zB wenn eine Universität sich an einem acib-Projekt beteiligt, dann wird ein Vertrag abgeschlossen, die PartnerInnen arbeiten auf eigene Kosten und bringen jeweils ihre MitarbeiterInnen ein. So kommt es zu einer Zusammenarbeit in Projektteams, die sowohl aus acib-MitarbeiterInnen, als auch aus Universitätspersonal und StudentInnen bestehen.

Die Projektvolumina reichen von wenigen hundert Euro bis zu mehreren Millionen Euro. Auch in der Dauer unterscheiden sich die Projekte. Die kürzesten Projekte sind begrenzt auf wenige Monate, diese werden meist in Zusammenarbeit mit der FFG und den FWF durchgeführt. Die Laufzeit der längsten Projekte, welche über das COMET-Programm finanziert werden, kann bis zu fünf Jahre betragen. Im Bereich der frei finanzierten Projekte wird zwischen ein paar Wochen und etwa einem Jahr gearbeitet.

1.3.2 Personalmanagement

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurde, gibt es sehr unterschiedliche Arten von Projekten in der acib GmbH, welche sich in der Auftragsart, der Dauer und dem Projektvolumen unterscheiden. Dies stellt sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Personalverwaltung in der acib GmbH größere Herausforderungen dar. So werden MitarbeiterInnen oft für gewisse Projekte angestellt und können nur so lange behalten werden, wie es die Finanzierung der Projekte erlaubt. Für die Forschungsprojekte steht meist nur ein enger Rahmen an Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Muss beispielsweise mehr Geld als geplant für Material aufgewendet werden, können MitarbeiterInnen eventuell nicht mehr bis zum Ende des Projektes beschäftigt werden. Andererseits werden bei Auslaufen von Projekten, weitere Finanzierungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen gesucht, welche sich durch andere bestehende oder neue Projekte ergeben können. Es gibt aber auch MitarbeiterInnen, welche von vornherein nur auf eine bestimmte Dauer angestellt werden. Dies ist meist bei Studierenden der Fall, die zum Zwecke ihrer Abschlussarbeit an Projekten mitarbeiten und deshalb bei der acib GmbH angestellt werden. MasterstudentInnen werden meist für ein paar Monate befristet angestellt, PhD-StudentInnen haben im Regelfall eine dreijährige Befristung für das Schreiben ihrer Dissertation.

Neben den eigenen MitarbeiterInnen arbeitet die acib GmbH auch mit WissenschaftlerInnen zusammen, die auf den Partneruniversitäten angestellt sind und deren Gehalt von der acib GmbH teilweise refundiert wird. Diese Personen übernehmen sehr oft die Funktion der Arbeitsgruppenleitung. So ist es in der acib GmbH nicht selten, dass die Führungskräfte für die eigenen MitarbeiterInnen nicht beim eigenen Unternehmen angestellt sind, was eine besondere organisatorische und personalpolitische Herausforderung darstellt. Die MitarbeiterInnen sind in Arbeitsgruppen eingeteilt und der Arbeitsgruppenleitung weisungsgebunden und disziplinar unterstellt. Auch forschen MitarbeiterInnen öfters an verschiedenen Projekten mit oft unterschiedlichen ProjektleiterInnen gleichzeitig.

1.3.3 Personalsuche und -auswahlprozesse

Jährlich schreibt die acib GmbH im Schnitt etwa 20 Stellen aus. Hierfür gibt es eine Vorlage, welche entweder von den jeweils Zuständigen adaptiert oder von der HR-Abteilung gestaltet wird. Ist die Stellenausschreibung veröffentlicht, bewerben sich Interessenten über ein eigens programmiertes Online-Portal. Über dieses wird den Datenschutzbedingungen zugestimmt, die BewerberInnen haben die Möglichkeit ihre Dokumente dort hochzuladen und in einem Formular ihren Namen, ihre Nationalität und die E-Mailadresse einzutragen. Nach dem Absenden erhalten die BewerberInnen ein automatisches Mail mit der Bestätigung des Erhalts der Bewerbung zugesandt. Acib-intern ist die Bewerbung am darauffolgenden Tag automatisch in einer Datenbank sichtbar. Wer auf diese Daten Zugriff hat, wird von der HR-Abteilung vergeben. Die nominierten Zuständigen können über diese Datenbank die Dokumente sichten und herunterladen, die BewerberInnen bewerten, sowie automatisch Einladungen und Absagen versenden. So kann auch der Status der einzelnen Bewerbungen verändert werden (zB eingeladen, ausgeladen, in Evidenz, ausgewählt). Dieses Programm soll es den Zuständigen erleichtern auf die Daten zuzugreifen und diese zu verwalten. Außerdem können mehrere Personen so mit den aktuellen Daten und Stati arbeiten. Die Auswahl der BewerberInnen selbst erfolgt eigenständig durch die Projekt- bzw. ArbeitsgruppenleiterInnen und deren MitarbeiterInnen. Dadurch ist kaum bekannt, wie dieser Auswahlprozess erfolgt. Jede Arbeitsgruppe definiert für sich selbst die Kriterien und die verwendeten Instrumente. Von der Human Resource-Abteilung der acib GmbH gibt es dazu keine Vorschriften oder Vorgaben. Es werden auch zentral keine Protokolle darüber eingehoben. Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist daher auch, die relevanten Aspekte sowie die eingesetzten Instrumente und Verfahren der Personalauswahl in der acib GmbH zu analysieren. Nur so kann auf die Bedeutung der Persönlichkeit und der Persönlichkeitstests geschlossen werden.

Wird eine Personalauswahl getroffen und ein/e neue/r MitarbeiterIn gemeldet, übernimmt ab diesem Zeitpunkt wieder die HR-Abteilung, indem mit den neuen MitarbeiterInnen Kontakt bezüglich deren Daten, den Dokumenten und der Erstellung des Vertrages aufgenommen wird. Bis zu diesem Zeitpunkt hat die HR-Abteilung im Personalauswahlprozess keinen weiteren aktiven Part, außer ein solcher wird von den Zuständigen direkt angefragt.

Dieses Kapitel hat gezeigt, vor welchen Herausforderungen Unternehmen generell und projektorientierte Organisationen im Speziellen bei der richtigen Auswahl von BewerberInnen stehen. Hierzu wurde die acib GmbH vorgestellt, welche in dieser Arbeit als Beispiel herangezogen wird, um neue Erkenntnisse zur Erreichung der Zielsetzung zu erlangen. Im Anschluss wurden speziell die Projektstruktur und das Personalmanagement sowie das derzeitige Personalauswahlverfahren des Forschungsunternehmens untersucht. Da nun die Relevanz des Themas sowie die Ausgangslage der Arbeit erläutert wurden, können nun konkrete Ziele erarbeitet werden.

Wie nun diese Ziele formuliert sind und welche Forschungsfragen zu ihrer Erreichung beantwortet werden müssen, werden im folgenden Kapitel vorgestellt. Den Beginn macht die Ausarbeitung der zugrunde liegenden Problemstellung.

2 Zielsetzung und Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Problemstellung und die Zielsetzung dieser Arbeit beschrieben. Ebenso werden die Forschungsfragen gestellt, die im am Ende dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

2.1 Problemstellung

Wie bereits in der Einleitung bzw. in Kapitel 1.1 dargelegt, können Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl für ein Unternehmen sehr teuer und Belastungen für bestehende MitarbeiterInnen sein. Unzufriedene MitarbeiterInnen arbeiten weniger engagiert und tragen weniger zum Unternehmenserfolg bei als zufriedene. Da die Arbeitszufriedenheit auch davon abhängt, ob die MitarbeiterInnen ihrer Persönlichkeit entsprechend eingesetzt werden, muss auch diesem Aspekt in der Personalauswahl Beachtung geschenkt werden. Es sollen die richtigen BewerberInnen für die offenen Stellen ausgewählt werden (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 1 ff.; Christiansen et al., 2014, S. 28; Kanning, 2015, S. 62; Youngman, 2017, S. 268).

Wie aus dem vorigen Kapitel erkennbar ist, nimmt die Personalabteilung in der acib GmbH momentan auf den Bewerbungsprozess nur sehr wenig Einfluss. Aus diesem Grund besteht in der Organisation der Wunsch, dass die Personalabteilung bei der Auswahl von neuen MitarbeiterInnen mehr Unterstützung bietet. Dies soll vor allem durch eine objektivere Beurteilung der Persönlichkeitseigenschaften der BewerberInnen erfolgen. Zum derzeitigen Zeitpunkt steht in der Beispiel-Organisation kein Instrument zur Verfügung, um diese Aufgabe zu erfüllen. Die in Kapitel 1 beschriebenen Studien und Berichte lassen vermuten, dass Persönlichkeitstests eine gute Option darstellen, um den Bewerbungsprozess in der acib GmbH zu optimieren. Derzeit gibt es jedoch noch keine Erfahrungswerte zum Einsatz von Persönlichkeitstests im Unternehmen. Ebenso ist die Bedeutung solcher Tests für mittelständische, projektorientierte Unternehmen, zu welcher Kategorie die acib GmbH gehört, nicht bekannt.

2.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Bedeutung Persönlichkeitstests in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen im Rahmen der Personalauswahl haben. Am Beispiel der acib GmbH soll herausgefunden werden, welche Anforderungen an Persönlichkeitstests in einem stark projektbezogenen mittelständischen Unternehmen vorliegen. Im Zuge dessen wird auch der aktuelle Status Quo der Prozesse und Instrumente sowie die relevanten Kriterien der Personalauswahl erhoben. Diese Prozessanalyse soll als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten daher:

F1: „Welche Bedeutung haben Persönlichkeitstests bei der Auswahl von BewerberInnen bei projektorientierten, mittelständischen Unternehmen?“

F2: „Wie sollen Persönlichkeitstests in Rahmen von Bewerbungsprozessen in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden?“

F3: „Was muss beim Auswahlprozess eines Persönlichkeitstests in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen beachtet werden?“

Im Zuge der Forschungsarbeit soll analysiert werden, welche Bedeutung der Persönlichkeit in den Personalauswahlprozessen zugeschrieben wird und welche Implikationen Persönlichkeitstests beim Einsatz im Bewerbungsprozess haben. Zudem soll eruiert werden, wie ein Persönlichkeitstest in mittelständischen Unternehmen mit starker Projektorientierung eingesetzt werden kann. Es soll anhand einer Fallstudie, welche in einem projektorientierten, mittelständischen Unternehmen durchgeführt wird, herausgefunden werden, was bei der Auswahl eines Persönlichkeitstests in einer solchen

Organisation zu berücksichtigen ist, sowie welche praktischen Implikationen sich daraus ergeben.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, muss im ersten Schritt definiert werden, was unter Persönlichkeit zu verstehen ist und welche Theorien es im aktuellen Stand der Forschung dazu gibt. Dies findet sich im nachfolgenden Kapitel 3. Erst im nächsten Schritt (Kapitel 4) wird auf die Personalauswahl und Persönlichkeitstests näher eingegangen.

3 Persönlichkeit

In der heutigen Arbeitswelt ist Kompetenz nicht mehr der alleinige Erfolgsfaktor für Unternehmen. Eine gute Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen ist ebenso essenziell (Schrage, 2014, S. 1). Eine solche gute Zusammenarbeit hängt vor allem von den Persönlichkeiten der einzelnen Individuen im Team ab (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 2). Dies zeigt, welche wichtige Rolle die Persönlichkeit im Human Resource Management einnimmt.

Persönlichkeit umfasst dabei Merkmale und Charakteristika von Menschen, bei denen es um konsistentes Denken, Fühlen und Verhalten geht (Pervin, Cervone & John, 2005, S. 31). Forscher haben festgestellt, dass individuelle Unterschiede in Persönlichkeitswenszügen über die Zeit hinweg gesehen äußerst stabil bleiben. Im jungen Erwachsenenalter festgestellte Merkmale bleiben wahrscheinlich auch noch im mittleren und späteren Erwachsenenalter erhalten (Pervin et al., 2005, S. 95).

Zum Thema Persönlichkeit wurden in den letzten Jahrzehnten diverse Persönlichkeitstheorien entwickelt. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden einige davon beschrieben. Zuerst wird der Unterschied zwischen den einzelnen, unterschiedlichen Ansätzen erläutert, in weiterer Folge wird darauf eingegangen, welche Bedeutung Persönlichkeit bei der Auswahl von BewerberInnen hat.

3.1 Persönlichkeitstheorien

In der Literatur gibt es mehrere Modelle der Persönlichkeit, die in den letzten Jahrzehnten bedeutsam wurden. Einige davon werden in diesem Kapitel beschrieben.

Zu Beginn ist festzuhalten, dass sich Persönlichkeitstheorien in sogenannte typologische, faktorenanalytische, biopsychologisch begründete, emotionspsychologische sowie verhaltenstheoretische Modelle unterteilen. Diese Typen und Profile der Persönlichkeit dienen zur Klassifizierung von Menschen (Bergner & Staudt, 2013, S. 16). Für die

Einsetzbarkeit des Persönlichkeitsmodells im beruflichen Kontext sind die Emotionspsychologischen Modelle nicht geeignet (Bergner & Staudt, 2013, S. 16). Daher werden diese im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit nicht weiter behandelt. Auf die übrigen genannten Persönlichkeitsmodelle wird in den folgenden Unterkapiteln näher eingegangen.

3.1.1 Typologische Modelle

Bis ca. zur Mitte des vorigen Jahrhunderts war die Klassifikation nach Typen sehr verbreitet. Eine solche Einteilung erfolgte aufgrund bestimmter Kombinationen von Eigenschaften oder sogenannten Profilen. Typologien haben ihren Vorteil in der leichten Verständlichkeit, wodurch sie auch sehr schnell vermittelbar sind. Dass die Wirklichkeit hier derartig vereinfacht wird, ist jedoch nicht nur als Vorteil anzusehen: Durch solche Typologien wird ein gewisses *Schubladendenken* gefördert. Außerdem gab es zwischen Personen keine graduelle oder feine Abstufung (Staudt & Bergner, 2012, S. 27). Einteilungen der Typologien gab es in der Psychologie unter anderem nach dem Körperbau oder nach Temperamenten. Das Modell der vier Temperamentstypen nach Hippokrates gehört beispielsweise zu dieser Kategorie (Bergner & Staudt, 2013, S. 18). Hippokrates hat im fünften Jahrhundert vor Christus aufgrund von Körpersäften vier Typen nach ihrem Temperament eingeteilt. Diese lauten Sanguiniker, Phlegmatiker, Choliker und Melancholiker. Sanguinikern wird ein fröhliches, vergnügtes und augenblicksbezogenes Temperament zugeschrieben, Choliker sind dieser Einteilung nach leicht erregbar, hitzig und jähzornig, bei Melancholikern überwiegt Traurigkeit, Pessimismus und Betrübtheit, bei den Phlegmatikern hingegen Schwerfälligkeit, Trägheit und Langsamkeit. Die Bezeichnungen dieser Typen werden auch heute noch in der Umgangssprache verwendet. Das Modell selbst wurde in weiterer Folge immer wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. So hält sich dieses historische Modell bis in die heutige Zeit (Herzberg, 2010, S. 33 ff.).

3.1.2 Biologisch begründete Modelle

Soll das individuelle Erleben und Verhalten von Menschen erklärt werden, wird auch das biologische System von Menschen untersucht. Biologische Faktoren haben eine Schlüsselrolle in der Persönlichkeitsforschung, da diesbezüglich mehrere Befunde aus Erblichkeitsstudien zur Verfügung stehen. Genetische Faktoren sollen in den biologisch begründeten Modellen der Persönlichkeit einen essenziellen Einfluss nehmen (Amelang, Bartussek, Stemmler & Hagemann, 2006, S. 292).

Zu den biologisch begründeten Modellen der Persönlichkeit gehört das *Sensation Seeking* nach Zuckerman (1994, S. 31). Dieses Modell wird den biologisch begründeten Modellen zugeordnet, da das Sensation Seeking davon ausgeht, dass Persönlichkeitsmerkmale von mehreren Funktionseinheiten des Gehirns bestimmt werden. Im menschlichen Gehirn gibt es mehrere neuronale Systeme und jedes davon soll dieser Theorie nach auf mindestens zwei Persönlichkeitsmerkmale einwirken (Amelang et al., 2006, S. 332). Die Theorie des Sensation Seeking beschreibt, dass Menschen sich in ihrer Risikobereitschaft unterscheiden. Das Konzept von Zuckerman basiert auf einer Skala mit vier Faktoren: *Thrill- und Adventure-Seeking*, *Experience-Seeking*, *Boredom-Susceptibility* und *Disinhibition*. Diese Skalen korrelieren untereinander mäßig positiv. Personen, bei denen die Faktoren hoch ausgeprägt sind, sind eher bereit Risiken einzugehen (Asendorpf, 2007, S. 186). Dies kann sich sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext äußern. Während sich dies in der Freizeit oft durch riskante Sportarten, bestimmte Lebensweisen oder Raserei zeigt, ist es im Beruf durch das Umsetzen von gewagten Geschäftsideen, dem Annehmen von unsicheren Arbeitsplätzen oder der Präferenz für Tätigkeiten mit viel Abwechslung und großen Herausforderungen zu beobachten (Bergner & Staudt, 2013, S. 35 f.).

3.1.3 Verhaltenstheoretische Modelle

Im Zentrum der verhaltenstheoretischen Modelle stehen Lernvorgänge. Den Verhaltenstheorien liegt die gemeinsame Annahme zugrunde, dass das menschliche Verhalten erlernt ist und in erster Linie durch Umweltreize gesteuert wird. Daneben gibt es wenige (mehr oder weniger) zufällige spontane Aktivitäten und angeborene Reaktionen (Bergner & Staudt, 2013, S. 40).

Ein bekanntes Persönlichkeitsmodell, welches den verhaltenstheoretischen Modellen zuzuordnen ist, ist die Soziale Lerntheorie von Rotter (kurz auch SLT genannt). Im Modell der sozialen Lerntheorie werden vier Grundkonzepte unterschieden: Verhaltenspotenzial (VP), Erwartung (E), Verstärkungswert (VW) und vom Individuum erlebte Situation (S). In folgender Formel werden diese vier Konzepte miteinander verknüpft: $VP_{y,s,v} = f(E_{y,s,v} * VW_{v,s})$. Aus dieser Formel lässt sich ablesen, dass das Verhalten in einer Situation mit Aussicht auf Verstärkung die Wahrscheinlichkeit für ein Verhaltenspotenzial bildet. Das Verhaltenspotenzial ($VP_{y,s,v}$) ist also eine Funktion (f) der Erwartung (E), dass ein gewisses Verhalten (y) in einer bestimmten Situation (s) zu einer Verstärkung (v) führt. Zudem kommt der Verstärkungswert hinzu, den eine Person in einer Situation aufweist. Sind sowohl der Verhaltenswert als auch die Erwartung positiv, kommt es zu einem individuellen Verhaltenspotenzial. Muss beispielsweise ein Mitarbeiter eine

Präsentation vor dem Vorstand halten (Situation s), dann wird er sich darauf vorbereiten (Verhalten y), sofern der Mitarbeiter erwartet, dass seine Vorbereitung zu einer positiven Bewertung durch den Vorstand (Verstärkung v) führt und eine solche Beurteilung einen hohen Wert ($VW_{v,s}$) für ihn hat. Auf die Vorbereitung würde er vermutlich verzichten, wenn er davon ausgeht, dass die Vorbereitung die Beurteilung nicht beeinflussen würde ($E_{y,s,v} = 0$) oder die Präsentation für ihn keinerlei Bedeutung hat ($VW_{v,s}$), da er zB ohnehin bereits gekündigt hat (Bergner & Staudt, 2013, S. 40 f.).

3.1.4 Faktorenanalytische Modelle

Den faktorenanalytischen Modellen werden im Vergleich zu den anderen Modellen die höchste Bedeutsamkeit im beruflichen Kontext zugeschrieben (Bergner & Staudt, 2013, S. 16). Bei der Faktorenanalyse handelt es sich um ein statistisches Verfahren. Ausgangspunkt sind viele Variablen, die mehr oder weniger miteinander korrelieren. Durch Analyseverfahren werden jene Variablen, die miteinander korrelieren, in Gruppen zusammengefasst, welche von einem Faktor dargestellt werden. Dieser Faktor beschreibt alle Variablen in der Gruppe (Asendorpf, 2007, S. 152).

Auf einer solchen Faktorenanalyse baut auch das PEN-Modell auf. Dieses ist ein hierarchisches Persönlichkeitsmodell, welches die drei Hauptfaktoren Psychotizismus, Extraversion und Neurotizismus beschreibt (Eysenck, Barrett, Wilson & Jackson, 1992, S. 109). Spezifische Reaktionen, Habits (Gewohnheiten) sowie Traits (Verhaltensweisen) und Typen werden dabei mit diesen drei unabhängigen Faktoren kombiniert (Bergner & Staudt, 2013, S. 19 f.).

Sehr bekannt und bedeutsam ist auch das Fünf-Faktoren-Modell, das ebenso zu den faktorenanalytischen Modellen gehört. Alle Eigenschaften, die im sprachlichen Gebrauch zu finden waren, wurden von Allport und Odbert (1936, zitiert in Bergner & Staudt, 2013, S. 25) in fünf Faktoren zusammengefasst. Sie haben dazu das gesamte Lexikon auf Begriffe, welche Persönlichkeit beschreiben, durchsucht und diese in mehrere Kategorien eingeteilt. Die Eigenschaftsvariablen wurden faktorenanalytisch auf fünf Faktoren reduziert. Diese sind heute vor allem unter dem Begriff *Big Five* bekannt. Die fünf Faktoren, die durch diesen sogenannten *lexikalischen Ansatz* gefunden und in späteren Studien auch weitgehend bestätigt wurden, nennen sich Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit. Extraversion bezieht sich darauf wie aktiv, gesellig oder ungehemmt eine Person ist. Wie zuverlässig, beharrlich oder ordentlich eine Person ist, wird im Faktor Gewissenhaftigkeit zusammengefasst. Zum Neurotizismus gehören Nervosität, Ängstlichkeit sowie Gefühlschwankungen (Bergner & Staudt, 2013, S. 25 ff.). Personen, welche hohe Werte bei der Offenheit aufweisen, haben

vielfältige Interessen, sind neugierig und sehr tolerant. Diese Menschen zeichnen sich auch oft durch eine Vorliebe für (klassische) Musik, Literatur oder Kunst aus. Verträglichkeit wird oft auch als Beliebtheit oder Freundlichkeit bezeichnet. Verträgliche Personen sind allgemein beliebt, sie bemühen sich sehr um ihre Mitmenschen. Auch wenn hohe Werte bei der Verträglichkeit nicht direkt mit Leistung korreliert, so sind verträgliche Menschen gute Team-Player und haben eine hohe Wahrscheinlichkeit bei Vorstellungsgesprächen ausgewählt zu werden (Satow, 2012, S. 6).

In jüngster Zeit wird auch dem Big Six Modell größere Beachtung entgegengebracht (Satow, 2012, S. 6). In diesem werden die fünf Faktoren des Big Five-Modells leicht abgewandelt und um einen sechsten Faktor erweitert, nämlich der Ehrlichkeit-Bescheidenheit. Diesem werden Ausprägungen wie die Aufrichtigkeit, Loyalität, Unaufdringlichkeit, Fairness, Heuchlerei oder Prahlerei zugeordnet (Ashton & Lee, 2007, S. 154 f.). Die sechs neu definierten Persönlichkeitsfaktoren sind demnach Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Emotionalität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen. Das Big Five und das HEXACO-Modell, das auf dem neuen Big Six Modell aufbaut, haben demnach viele Gemeinsamkeiten, allerdings unterschiedliche Beschreibungen der einzelnen Faktoren. Das neue Modell entstand durch neue Ergebnisse in der aktuellen Forschung hinsichtlich der Persönlichkeitsdimensionen. Dabei wurde es möglich, Barrieren bezüglich Kulturen und Sprachen der vorhandenen lexikalischen Forschungen zu überwinden (Schreiber, Mueller & Morell, 2018, S. 5).

Wie dieses Kapitel zeigt, werden in der Literatur verschiedene Ansätze zur Kategorisierung von Persönlichkeiten angewandt. Im Arbeitskontext wird dabei am häufigsten das Big-Five-Modell eingesetzt, welches zu den faktorenanalytischen Modellen gehört. Aus welchen Gründen die Persönlichkeit bei der Personalauswahl eine große Rolle spielt, wird im folgenden Kapitel erklärt.

3.2 Persönlichkeit als Faktor in der Personalauswahl

Um den Unternehmenserfolg zu sichern, ist es wichtig, zufriedene und engagierte MitarbeiterInnen zu haben (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 1). Wie nachfolgend festgestellt wird, haben die Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen MitarbeiterInnen starken Einfluss auf die Zufriedenheit bzw. das Engagement und damit auf die Leistung ebener. Persönlichkeitsmerkmale nehmen also eine immer größere Rolle im Bewerbungsprozess ein. Es soll damit festgestellt werden, ob die BewerberInnen für die freie Stelle geeignet sind (Rothstein & Goffin, 2006, S. 155).

Laut Schuler (2002, zitiert in Lohaus & Habermann, 2013, S. 32) gibt es drei Hauptfaktoren, welche die Bedingung für den Erfolg von MitarbeiterInnen in Unternehmen sind.

Diese müssen unbedingt bereits im Auswahlverfahren geklärt und mitberücksichtigt werden: Fähigkeit, Motivation und Passung. Unter dem Faktor Fähigkeit wird zusammengefasst, ob die erforderlichen Arbeitstätigkeiten von der Person erfolgreich ausgeführt werden können und ob sie genügend Entwicklungspotenzial mitbringt. Bei der Motivation geht es um die Bereitschaft der Person, die erforderlichen Tätigkeiten auch tatsächlich auszuführen und welche Umstände es dafür bedingt. Die Passung dient als Überbegriff für weichere Faktoren, wie beispielsweise ob die Person ins Team bzw. in das Unternehmen passt, ob sie sich wohlfühlen wird, ob es Probleme mit ihr geben wird und ob dies auch auf Dauer gelten kann. Neben der Leistungsfähigkeit von potenziellen MitarbeiterInnen sollte in Personalauswahlverfahren auch das Entwicklungspotenzial abgeschätzt und berücksichtigt werden. Motivation und Passung abzuklären sind ebenso essenziell für die spätere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und damit einhergehend auch für den Erfolg eines Unternehmens. Auch laut Kunze (2018, S. 47) sollte bei der Personalauswahl unbedingt auf Persönlichkeitsmerkmale geachtet werden, da diese einen zentralen Treiber für das Engagement der MitarbeiterInnen darstellen. Engagierte MitarbeiterInnen sind bei ihren Arbeitstätigkeiten motivierter und enthusiastischer, was sich in einer höheren Leistungsperformance und in einer höheren Produktivität widerspiegelt (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 1 f.). Unternehmen sollten demnach versuchen, solche Personen einzustellen, die für ein hohes Engagement geeignet sind. Dies sind vor allem Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit, positiven emotionalen Persönlichkeitsmerkmalen und proaktiven Persönlichkeitseigenschaften (Christian, Garza & Slaughter, 2011, S. 124). Zusätzlich zu diesen drei Attributen wird in anderen Forschungen auch die Extraversion als ein wesentlicher Einflussfaktor gelistet (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 3). Die Persönlichkeitsmerkmale von MitarbeiterInnen sind also Grundvoraussetzung für ein Engagement dieser. Weitere wichtige Einflussfaktoren sind bedeutende und vielfältige Arbeitsaufgaben (Christian et al., 2011, S. 124).

Engagierte MitarbeiterInnen führen nicht nur zu höheren Gewinnen für das Unternehmen, sondern fühlen sich in der Organisation auch wohler (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 2). Die Persönlichkeitsmerkmale bieten also eine Grundlage, anhand dieser der zukünftige Berufserfolg im Unternehmen abgeschätzt werden kann. Leistung, Zufriedenheit, Gesundheit, Loyalität und persönliche Entwicklung sind solche Faktoren, die Einfluss auf den Berufserfolg nehmen. Diese Faktoren hängen aber von den Fähigkeiten, Interessen, Wertehaltungen und eben den Persönlichkeitsmerkmalen der neuen MitarbeiterInnen ab (Lohaus & Habermann, 2013, S. 38). Auch Cook (2016, S. 32) listet die Persönlichkeit als eine von sieben Hauptaspekten, welche auf die Personalentscheidung

Einfluss nehmen sollen. Als weitere Aspekte werden von ihm mentale und soziale Fähigkeiten, physische Charakteristika, Wissen, Interesse und Arbeitsfähigkeiten genannt.

Um also eine professionelle Personalauswahl durchführen zu können, muss die Eignung von BewerberInnen diagnostiziert werden können. Um eine solche Diagnose erhalten, sollte die Eignungsdiagnose auf den folgenden drei Ansätzen aufzubauen: Biografischer Ansatz, Simulationsansatz und Eigenschaftsansatz. Beim Biografischen Ansatz wird vergangenes Verhalten der BewerberInnen ermittelt. Dies kann beispielsweise anhand der Bewerbungsunterlagen, mittels biografischer Interviews oder mit biografischen Fragebögen durchgeführt werden. Beim Simulationsansatz wird Verhalten hingegen in Simulationen, die der Realität sehr nah sind und bei denen beruflich wichtige Aufgaben durchgeführt werden sollen, beobachtet. Dies kann durch eine Arbeitsprobe, Assessment Centers oder Rollenspiele erfolgen. Der dritte Bereich, der Eigenschaftsansatz, soll jene stabilen Merkmale der Personen messen, die für den beruflichen Erfolg relevant sind. Dazu eignen sich besonders Persönlichkeits- oder Leistungstests. Der letztgenannte Ansatz basiert auf der Annahme, dass es stabile Merkmale hinsichtlich Persönlichkeit und kognitiver Fähigkeiten bei Menschen gibt, die mit dem Berufserfolg zusammenhängen (Schuler & Höft, 2006, S. 109 f.).

Der Eigenschaftsansatz bietet gegenüber dem Simulationsansatz den Vorteil, dass die gemessenen Merkmale sehr abstrakt sind, wodurch sich das Verhalten auf eine sehr breite Klasse vorhersagen lässt. Dies bedeutet, wenn beispielsweise in einem Persönlichkeitstest festgestellt wurde, dass eine Person sehr gewissenhaft, kreativ und sozial kompetent ist, kann davon ausgegangen werden, dass dies auf alle beruflichen Situationen zutrifft und diese nicht extra in den einzelnen Situationen überprüft werden müssen (Lohaus & Habermann, 2013, S. 93).

Persönlichkeitsmerkmale sind nicht nur im Recruiting von neuen MitarbeiterInnen von Bedeutung, sondern auch bei der späteren Zusammenstellung von Teams. So sollen Teams nicht aus völlig identen Personen bestehen, sondern aus Individuen, die verschiedene Persönlichkeitsmerkmale mitbringen und sich so gegenseitig ergänzen. Nur proaktive, extrovertierte MitarbeiterInnen in einem Team zu haben, ist daher nicht zielführend (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 3). Jedoch ist es wichtig, dass die Teammitglieder die gleichen Arbeitswerte vertreten (Chamorro-Premuzic & Winsborough, 2015, S. 3).

Wie diese Ausführungen zeigen, beeinflussen die Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen den Unternehmenserfolg sehr stark. Daher ist es wichtig, BewerberInnen mit einer Persönlichkeit auszuwählen, die zur jeweiligen Arbeitstätigkeit und zum jeweiligen

Team passen. Ein Instrument, welches sich für die Personalauswahl gut eignet, sind Persönlichkeitstests. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel verschiedene Typen von Persönlichkeitstests vorgestellt und die Bedeutung dieser in der Personalauswahl speziell für projektorientierte, mittelständische Unternehmen erforscht. Hierzu wird zu Beginn eine Definition von Personalauswahl gegeben. Anschließend werden verschiedene Instrumente vorgestellt, welche in Personalauswahlverfahren von Bedeutung sind.

4 Personalauswahlverfahren und Persönlichkeitstests

Nachdem im vorangegangenen Kapitel auf die Persönlichkeit eingegangen wurde, beschäftigt sich dieses Kapitel nun mit dem Recruiting im Allgemeinen und der Rolle der Persönlichkeitstests im Rahmen von Personalauswahlverfahren. Es wird erörtert, welche Aspekte bei Personalauswahlverfahren zu beachten sind, wie diese in der Regel gestaltet sind und welche verschiedenen Instrumente für solche zur Verfügung stehen. In weiterer Folge wird erörtert, welche Persönlichkeitstests am Markt verfügbar sind, wie diese aufgebaut sind bzw. auf welchen Theorien diese basieren. Auch wird auf die rechtlichen Aspekte eingegangen.

4.1 Definition und Anforderungen der Personalauswahl

Bevor nachstehend darauf eingegangen wird, welche Herausforderungen und Anforderungen in der Personalauswahl aktuell bedeutsam sind, soll der häufig verwendete Begriff *Personalauswahl* definiert werden. Unter Personalauswahl wird in einer Organisation das Zuweisen von BewerberInnen zu Stellen bezeichnet, das aufgrund von bestimmten Auswahltechniken geschieht. Im Rahmen dieser Prozesse werden Anforderungsanalysen erstellt, welche zur Identifikation der am besten passenden BewerberInnen führen sollen (Kauffeld & Grohmann, 2011, S. 94).

Laut Holle-Spiegel (2014, S. 32) stehen PersonalistInnen immer weniger KandidatInnen zur Verfügung, aus denen sie die für ihr Unternehmen richtige Person auswählen können. Falsche Entscheidungen in der Personalauswahl können teuer werden und bedeuten zusätzlichen Zeitaufwand. Es wird daher immer wichtiger einen professionellen Recruiting-Prozess durchzuführen. Im Rahmen eines solchen sollte ein IST-Profil möglichst gut mit einem Referenz-Profil abgeglichen werden können. Krings (2017, S. V) betont, dass die Personalauswahl gerade für kleinere und mittlere Unternehmen sehr kritisch ist. Denn gerade Unternehmen mit wenig MitarbeiterInnen tragen bei falschen

Entscheidungen ein höheres Risiko. So kann durch jede Fehlbesetzung einer Stelle in einem mittelständischen Unternehmen ein noch höherer Schaden für den Unternehmenserfolg verursacht werden als dies bei Großunternehmen der Fall ist. Hinzu kommt auch, dass sich BewerberInnen immer mehr für Stellen bei größeren Konzernen oder bekannten Marken interessieren. Mit diesen Herausforderungen müssen Organisationen, speziell mittelständische Unternehmen, lernen umzugehen.

Entscheidungen aus dem Bauchgefühl sind nicht mehr zeitgemäß. Unstrukturierte Jobinterviews verlieren an Bedeutung, diese weisen eine sehr geringe Vorhersagekraft über einen späteren Berufserfolg auf. Dennoch gehören solche intuitiv geführten Interviews ohne Leitfaden immer noch zu den beliebtesten Instrumenten im Personalauswahlverfahren (Schermuly, Schröder, Nachtwei & Gläs, 2012, S. 8 f.).

Auswahlinstrumente, welche im Personalauswahlprozess eingesetzt werden, müssen einerseits valide und andererseits gleichzeitig reliabel, das heißt zuverlässig, sein. Unter Validität versteht man, dass die eingesetzten Instrumente überhaupt dazu geeignet sein müssen, dass über eine berufliche Eignung eine Aussage getroffen werden kann. Methoden sollten also gültige Informationen über Verhalten im beruflichen Kontext liefern. Dies ist etwas, das in der Praxis nur sehr selten vorzufinden ist. Meist werden Instrumente und Methoden eingesetzt, die nicht für die Personalauswahl entwickelt wurden (Krings, 2017, S. VII). Neben der Validität und der Reliabilität muss noch ein drittes Gütekriterium in der Personalauswahl erfüllt werden, die Objektivität. Diese beschreibt die Unabhängigkeit des angewandten Verfahrens von jener Person, welche die Untersuchung durchführt (Hahn & Hering, 1994, S. 278).

4.2 Instrumente der Personalauswahl

In der Personalauswahl werden unterschiedliche Verfahren angewandt, um die geeignetsten KandidatInnen unter den BewerberInnen zu identifizieren. Eine Auswahl der gängigsten Personalauswahlinstrumente, welche dafür zur Verfügung stehen, wird nachfolgend kurz beschrieben.

4.2.1 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil bildet im optimalen Fall den Beginn eines effektiven Personalauswahlprozesses. Ein solches sollte die Anforderungen der zu besetzenden Stelle auf erfolgskritische Faktoren reduzieren. In der Praxis sind die meisten Anforderungsprofile jedoch zu ungenau oder enthalten zu viele Kriterien. Zu beachten sind in einem solchen in jedem Fall die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich Diskriminierung. Ein gutes Anforderungsprofil verhindert, dass falsche Kriterien für die Entscheidung für oder gegen

BewerberInnen herangezogen werden. Erstellt werden Anforderungsprofile indem sie von der jeweiligen Stellenbeschreibung abgeleitet werden (Krings, 2017, S. 1 f.). Eine sinnvolle Stellenbeschreibung, aus welcher dann auch ein praktikables Anforderungsprofil abgeleitet werden kann, enthält neben der Stellenbezeichnung auch Informationen über die hierarchische Einordnung in der Organisation, die Hauptaufgaben und -ziele der Stelle, eine eventuelle Führungsspanne, Nebenaufgaben sowie Kompetenzen, zu denen beispielsweise Handlungsvollmachten gehören (Krings, 2017, S. 5). Im Anforderungsprofil ist es wichtig, dass diese rein qualitativ und nicht quantitativ definiert sind, zum Beispiel soll bei der Berufserfahrung auf die Angabe von Jahren verzichtet werden, da diese allein keine relevante Auskunft über die Qualifikation von potenziellen KandidInnen geben können. Ein hilfreiches Anforderungsprofil enthält konkrete Fähigkeiten oder Verhaltensweisen, die für die Erreichung der definierten Ziele der Stelle notwendig sind (Krings, 2017, S. 6).

4.2.2 Analyse von schriftlichen Bewerbungsunterlagen

Die Sichtung von eingelangten Bewerbungsunterlagen ist eine Methode, die weitgehendst überschätzt wird. Bei der Analyse kann es zu fatalen Fehlern kommen. So kann aufgrund der schriftlichen Unterlagen eine zu positive Einschätzung erfolgen. Ein solcher Fehler kann im weiteren Personalauswahlprozess wieder korrigiert werden. Ein Irrtum der umgekehrten Art, wenn die Bewerbungsunterlagen irrtümlich als negativ eingestuft und diese BewerberInnen bereits in diesem Stadium des Prozesses aussortiert werden, ist jedoch meist nicht mehr korrigierbar (Kanning, 2016a, S. 5).

Aufgrund der eingelangten schriftlichen Bewerbungsunterlagen kann eine Einschätzung über fachliche Qualifikationen der BewerberInnen getätigt werden. Ebenso sind meist die berufliche Entwicklung, persönliche Verhältnisse, das Alter, geografische Belange, Erfahrungen im Ausland sowie Sprachkenntnisse daraus abzulesen (Hossiep, 1995, S. 31). Angaben zum Familienstand oder den Hobbys sollten bei dieser Analyse nicht überbewertet werden, da diese Aspekte nicht immer Rückschlüsse auf die berufliche Eignung zulassen und so zu Fehlurteilen führen können (Krings, 2017, S. 10). Die Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen umfasst in der Praxis oft formale Aspekte, das Anschreiben wird meist auf die Beweggründe der Bewerbung hin untersucht, aufgrund des Lebenslaufs wird versucht die fachliche Qualifikation abzuschätzen (Kanning, 2016, S. 22 ff.). Aussagekräftig sind am ehesten die bisherigen Berufserfahrungen, formale Kriterien, wie beispielsweise die Länge des Anschreibens, sollten keine Bedeutung finden. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Analyse der Bewerbungsunterlagen in den allermeisten Fällen nur eine sehr geringe Validität aufweist. Eine positive oder negative

Bewertung ist stark von der Person abhängig, welche die Sichtung durchführt. Dieser Prozessschritt hat allerdings eine hohe Bedeutung, da hier wie bereits erwähnt fatale Fehlentscheidungen getroffen werden können (Kanning, 2016, S. 30 f.). Um zu vermeiden, Urteile aufgrund nicht valider Inhalte der Bewerbungsunterlagen zu treffen, würden sich Online-Bewerbungsformulare anbieten, die auch automatisch ausgewertet werden könnten. Solche Möglichkeiten werden allerdings immer noch eher selten genutzt (Kanning, 2016a, S. 6).

4.2.3 Einstellungsinterviews

Nach der Beurteilung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen folgt meist das persönliche Einstellungsinterview (Kanning, 2016a, S. 6). Neben dem Begriff Einstellungsinterview werden auch andere Begriffe wie beispielsweise Interview, Vorstellung- oder Auswahlgespräch synonym verwendet. Unter solchen wird in der Personalauswahl eine Gesprächssituation verstanden, welche zwischen BewerberInnen und Organisations-RepräsentantInnen stattfindet. Diese können auch in Mehrzahl am Gespräch teilnehmen. Das Gespräch selbst dient dem Abklären offener Fragen bezüglich der Personen, der Arbeitstätigkeit und der ausschreibenden Organisation. Das Einstellungsinterview bildet meist die Grundlage für eine Zusage sowohl seitens des Unternehmens wie auch seitens der BewerberInnen (Schuler, 2002, S. 1).

Bevor es zu einem persönlichen Einstellungsinterview kommt, wird von manchen Unternehmen noch ein telefonisches Interview zwischengeschaltet. Durch ein solches können Fragen schnell geklärt werden, die sich bei der Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen ergeben. Mit so einer Vorgehensweise muss sich die Vorauswahl nicht auf weniger BewerberInnen einschränken, es kann aber auch für BewerberInnen und Unternehmen Zeit eingespart werden, wenn grundsätzliche Fragen schon am Telefon geklärt werden und es in wichtigen Belangen zu keiner Passung kommt – zum Beispiel bei der zeitlichen Verfügbarkeit (Krings, 2017, S. 61). Das persönliche Interview geht dann mehr in die Tiefe und dient einerseits dazu, qualitativ hochwertige Informationen zu erhalten, um die berufliche Eignung feststellen zu können und andererseits ist dies auch für die BewerberInnen die Möglichkeit, möglichst viel über die Organisation und die Stelle zu erfahren (Krings, 2017, S. 67).

Ein Konfliktpotenzial besteht im Einstellungsinterview dahingehend, dass sich beide Parteien von der besten Seite zeigen möchten, aber beide Seiten auch eine Auswahlentscheidung treffen müssen. Durch dieses Attraktivitätsstreben kann es zu unrichtigen Informationen kommen, welche die Entscheidung irreführend beeinflussen. Wird jedoch strikt versucht die erforderlichen Informationen zu bekommen, könnte dies zu einem

negativen Eindruck des Gegenübers führen und zB qualifizierte BewerberInnen abschrecken. Es gilt hier einen guten Weg zu finden (Schuler, 2002, S. 4). Um eine gute Validität in Einstellungsinterviews zu erreichen, sind vor allem Strukturiertheit und ein Anforderungsbezug maßgeblich. Dies könnte mittels unterschiedlicher Interviewsysteme erreicht werden. Beispielhaft dafür gelten das *Behavior Description Interview*, das *Situative Interview*, das *Entscheidungsorientierte Gespräch* oder das *Multimodale Interview* (Schuler & Mussel, 2016, S. 47 ff.) Besonders durch das Multimodale Interview kann eine Kombination aus unstrukturierten und strukturierten Bestandteilen erfolgen. Dadurch erhöht sich die Akzeptanz sowohl bei BewerberInnen als auch bei den AnwenderInnen, die Qualität der Eignungsbeurteilung steigt dadurch ebenso erheblich (Schuler & Mussel, 2016, S. 57).

4.2.4 Assessment-Center

In den meisten Personalauswahlverfahren ist das Einstellungsinterview das letzte eingesetzte Instrument vor der Entscheidung. Bei vielen zu besetzenden Stellen folgt jedoch auch noch ein Assessment-Center, zu welchem die bis dato besten BewerberInnen eingeladen werden. Dieses bietet die Möglichkeit einer Beobachtung des Verhaltens von KandidatInnen in bestimmten Situationen (Kanning, 2016, S. 7). Unterschiedliche Aufgabenstellungen, welche direkt mit der Arbeitstätigkeit zu tun haben, werden simuliert. Die Bewertung erfolgt aufgrund im Vorhinein festgelegter Komponenten. Durch diese Simulationen können Verhalten und damit Kompetenzen der BewerberInnen beobachtbar gemacht werden. Wichtig ist dabei zu verstehen, dass es sich stets nur um eine Momentaufnahme handelt und nicht auf andere Bereiche geschlossen werden kann. Mitunter durch solche Missverständnisse haben Assessment-Center nicht immer den besten Ruf. Bei der Kompetenz, die man meint zu beobachten, ist zu berücksichtigen, dass auch die Vertrautheit mit den Instrumenten und die Entwicklungsvergangenheit der KandidatInnen Einfluss nehmen. Assessment-Center sollten keinesfalls von Personen gestaltet werden, welche nicht die Qualifikation dazu haben. Ein unprofessionell gestaltetes Assessment-Center bringt keinen Mehrwert und keine Steigerung der Validität. Es besteht ebenso die Gefahr dadurch ein schlechtes ArbeitgeberInnenimage zu fördern. Zur Bewertung sollte ein Entscheidungsprozess gestaltet werden, welcher sämtliche Faktoren berücksichtigt (Krings, 2017, S. 85).

Ein Assessment-Center ist in der Regel sehr aufwendig und kostspielig. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Durchführung von Assessment-Centern ein hohes Vertrauen und eine gute Kenntnis voraussetzt. Personalentscheidungen können dadurch jedenfalls transparenter werden (Krings, 2017, S. 87 f.). Inhalt von Assessment-Centern können

verschiedene Übungstypen sein. Zu diesen gehören beispielsweise die Selbstpräsentation, sogenannte Postkorbübungen, Fallstudien, Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationen oder Arbeitsproben. Wichtig ist, dass eine Mischung diverser Übungstypen erfolgt, nur so kann eine Simulation der relevanten Kompetenzen erfolgen (Krings, 2017, S. 97 ff.). Jedoch gibt es kaum Unternehmen, welche ihre eingeführten Assessment-Center auch auf die Zuverlässigkeit der Vorhersagekraft des Berufserfolgs statistisch überprüfen. Jedenfalls scheint die Bedeutung von Assessment-Centern bei ArbeitgeberInnen zu steigen, denn es wird eine Zunahme dieser Verfahren in der Personalauswahl erwartet (Schermuly et al., 2012, S. 11).

4.2.5 Sonstige Testverfahren

In der Personalauswahl finden sich oft auch noch weitere Testverfahren. Zu den wichtigsten gehören beispielsweise Persönlichkeitstests, Intelligenztests, Wissenstests oder Situational Judgement Tests (Krings, 2017, S. 78 ff.). Auf den Persönlichkeitstest wird in Kapitel 4.3 näher eingegangen, da dieser Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist.

Einen Intelligenztest im Rahmen der Personalauswahl einzusetzen ist nicht unumstritten. So ist es Laien kaum möglich zu definieren, welche Ausprägung bzw. welche Art von Intelligenz für die zu besetzende Stelle tatsächlich benötigt wird. Zudem ist es schwierig, ein Feedback aus dem Test an die BewerberInnen so zu gestalten, dass dieses konstruktiv erfolgt und nicht verletzend wirkt. Insbesondere die Gestaltung eines solchen Tests, welcher unabhängig von Sprache und kulturellen Unterschieden ist, stellt sich schwierig dar. Einen Einfluss auf die Ergebnisse kann auch die zeitliche Komponente des Einsatzes haben. So würde ein Intelligenztest, welcher am Ende eines mehrstündigen Assessment-Centers erledigt wird, weniger die Intelligenz als vielmehr die Konzentrationsfähigkeit testen. Intelligenztests sind also sehr komplex, aber dennoch nicht völlig irrelevant für die Personalauswahl (Krings, 2017, S. 79 ff.). Hinter dem Einsatz von Intelligenztests in der Personalauswahl steht oftmals die Erwartung, dass schneller lernende Personen sämtliche Arbeiten sicherer und rascher bearbeiten könnten. Je komplexer Aufgabenstellungen am Arbeitsplatz sind, umso eher kann diese Annahme zutreffen (Litzcke, 2003, S. 15). Im Bereich der beruflichen Eignung werden meist Intelligenztests eingesetzt, welche das Gedächtnis, das räumliche Vorstellungsvermögen, die Belastungsfähigkeit sowie die Aufmerksamkeit erfassen (Petersen, 2002, S. 34). Intelligenztests wird eine hohe Validität zugeschrieben und sind eine gute Möglichkeit für die Vorselektion von BewerberInnen. Sie eignen sich daher für Teamzusammensetzungen in der Projektarbeit (Graf, 2004, S. 87 f.).

Wissenstests sind vor allem dann sinnvoll in der Personalauswahl einzusetzen, wenn es sich um Positionen handelt, bei welchen ein definiertes Fachwissen erforderlich ist und bei wenig vorhandener Berufserfahrung. Wichtig ist auch bei diesem Testverfahren, dass jenes Wissen abgefragt wird, welches auch tatsächlich für die berufliche Eignung relevant ist. So wurde nicht festgestellt, dass sich Allgemeinbildung auf Erfolg im Beruf auswirkt. Auch einen kritischen Punkt bei Wissenstests stellt die stetige Aktualisierung dar. Lehrplanänderungen müssen hier beispielsweise stets berücksichtigt werden. Ein Wissenstest kann durchaus sinnvoll in der Personalauswahl eingesetzt werden. Grundlage dafür sind die Möglichkeit, relevante Kriterien definieren und abfragen zu können sowie eine regelmäßige Wartung der Tests (Krings, 2017, S. 80 f.). Solche fachspezifischen Wissenstests werden von Unternehmen häufiger eingesetzt als Intelligenz- und Leistungstests. Sie haben einen ausgeprägteren Bezug zur Arbeitstätigkeit (Geister & Rastetter, 2009, S. 8).

Ein weiteres psychologisches Testverfahren in der Personalauswahl ist in den letzten Jahren bedeutend geworden - der Situational Judgement Test. Darunter können etwa situative Interviews in schriftlicher Form verstanden werden (Schuler, 2014, S. 11). BewerberInnen werden mit arbeitsbezogenen Situationen konfrontiert. Dazu werden auch mehrere Antwortmöglichkeiten geboten. Einerseits können KandidatInnen jene Antwort-Situation wählen, von der sie denken, dass sie am ehesten zu ihrem möglichen Verhalten passt. Andererseits können sie bei einer zweiten Variante bewerten, wie sich diverse Reaktionen auf bestimmte Situationen auswirken könnten. Wissensbezogene Tests bieten eine gute Leistungsbeurteilung, verhaltensbezogene können hingegen bessere Ergebnisse bezüglich Persönlichkeitsskalen liefern (McDaniel, Hartman, Whetzel & Grubb, 2007, S. 63; 82). Die Variante, beim Situational Judgement Test die Situationen in Videos darzustellen, ist kostenaufwendiger als die reine schriftliche Form, weist jedoch hinsichtlich interpersoneller Kriterien eine höhere Gültigkeit der Vorhersage auf (Whetzel & McDaniel, 2009, S. 195).

In der Praxis wird häufig eine Kombination der verschiedenen Verfahren eingesetzt. Dies verspricht die Validität der einzelnen Instrumente zu erhöhen. Gerade in der heutigen Zeit ist dies durch webbasierte Testverfahren immer leichter umzusetzen (Geister & Rastetter, 2009, S. 8). Um Online-Recruiting-Verfahren erfolgreich gestalten zu können, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein. Zu diesen gehören soziale Akzeptanz, hohe Qualität der Instrumente, qualifizierte Einsetzung der Tools sowie die Umsetzung vertrauensfördernder Maßnahmen (Konradt & Sarges, 2003, S. 10 f.).

Wie dieses Kapitel bis dato gezeigt hat, gibt es eine Reihe an unterschiedlichen Instrumenten, welche in der Personalauswahl herangezogen werden können. Diese zielen auf unterschiedliche Aspekte ab, um eine Verbesserung der Personalauswahl zu gewährleisten. Wie sowohl in Kapitel 3 als auch in Kapitel 4 erwähnt, können auch Persönlichkeitstests in Recruitingprozessen zu Optimierungszwecken eingesetzt werden. Im nachfolgenden Kapitel werden daher die verschiedenen Typen von Persönlichkeitstests vorgestellt und die tatsächliche Bedeutung dieser in der Personalauswahl, im Besonderen bei projektorientierten, mittelständischen Unternehmen, eruiert.

4.3 Persönlichkeitstests im Personalauswahlverfahren

Wie beschrieben werden am häufigsten die Bewerbungsunterlagen und ein Einstellungsinterview für die Personalauswahl herangezogen. Es ist aber auch hervorgegangen, dass es dabei meist an der nötigen Objektivität fehlt, vor allem wenn die genannten Instrumente nicht in strukturierter Form angewandt werden. Es wurde auch festgestellt, dass aufgrund von Informationen aus den Bewerbungsunterlagen oft fälschlicherweise auf Persönlichkeitsmerkmale geschlossen wird. Dieser Irrtum kann zu fatalen Fehlentscheidungen führen. Daher wird untersucht, ob Persönlichkeitstests geeignet sind, diese Fehleinschätzungen zu verhindern.

Persönlichkeitstests messen Persönlichkeitseigenschaften. Damit sollen motivationale und emotionale Verhaltensaspekte eruiert werden. Es geht demnach um Einstellungen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Stärken und Schwächen, Charaktereigenschaften, Verhaltensweisen und Vorlieben. Es soll vorhergesagt werden können, wie sich Personen in Situationen im Alltag oder im beruflichen Kontext wahrscheinlich verhalten (Simon, 2006, S. 36).

Welche Arten von Persönlichkeitstests es gibt bzw. wie sich diese unterscheiden wird im folgenden Unterkapitel erklärt. Des Weiteren werden die Stärken und Schwächen, im Besonderen in Bezug auf den Einsatz in der Personalauswahl, eruiert.

4.3.1 Typen von Persönlichkeitstests

Wie beschrieben, können im Personalauswahlverfahren Fehlentscheidungen getroffen werden, da Persönlichkeitsmerkmale von Bewerbungsunterlagen abgeleitet werden. Aber auch mit dem Einsatz von Persönlichkeitstests können Stellen falsch besetzt werden, wenn für diese nicht die korrekten Testverfahren eingesetzt werden (Bausewein, 2016, S. 140).

Persönlichkeitstests, welche in Personalauswahlverfahren verwendet werden, müssen den klassischen Gütekriterien entsprechen und daher eine hohe Objektivität aufweisen

(Eisele, 2010, S. 32). Als Gütekriterien werden des Weiteren Validierung, Reliabilität und die Standardisierung aufgezählt (Sarges & Wottawa, 2004, S. 1). Daneben müssen sie aber auch gut verständlich sein und die an eine fundierte Testentwicklung gestellten Anforderungen erfüllen (Eisele, 2010, S. 32).

Grundlegend ist immer zu beachten, dass sich nicht jeder Persönlichkeitstest für die Personalauswahl eignet. In erster Linie muss zwischen projektiven und psychometrischen Tests unterschieden werden. Zu den projektiven Verfahren gehören unter anderem der Rorschach-Test (RT) oder der Thematische Apperzeptionstest (TAT) (Eisele, 2010, S. 32). Der Rorschach-Tintentest zählt mit seiner Veröffentlichung im Jahr 1921 zu den ältesten Persönlichkeitstests (Youngman, 2007, S. 261). Dieser und andere projektive Tests sind jedoch für eine Eignungsdiagnostik im beruflichen Kontext nicht geeignet (Eisele, 2010, S. 32). Bei solchen Verfahren werden den Testpersonen Vorlagen gegeben, zu welchen sie Assoziationen bilden sollen. Bei diesen projektiven Testverfahren wird angenommen, dass die ProbandInnen in ihre Assoziationen Emotionen, Einstellungen sowie Motive einfließen lassen (www.spektrum.de, 12.08.2018). Die Beschreibungen der Testpersonen zu den mehrdeutigen Bildern werden kodiert. Es werden dabei bestimmte Inhalte und Themen gesucht. Aus der Häufigkeit der vorkommenden Themen wird dabei auf ein Motiv und in weiterer Folge auf die Persönlichkeit der Testperson geschlossen (Asendorpf, 2007, S. 224 f.). Diese Interpretation ist sehr aufwendig, da auch die Reliabilität gewährleistet sein muss. In der Praxis werden projektive Verfahren daher hauptsächlich im klinischen Kontext sinnvoll eingesetzt (www.spektrum.de, 12.08.2018).

Im Gegensatz zu den projektiven Verfahren sind die psychometrischen Persönlichkeitstests im Personalauswahlprozess gut einsetzbar (Eisele, 2010, S. 35 ff.). Dies sind standardisierte Testverfahren, welche auf test-theoretischen Kriterien aufbauen. Psychometrische Fragebögen sind solche, welche die bereits erwähnten Gütekriterien wie Objektivität, Validität und Reliabilität erfüllen (Bortz & Döring, 2006, S. 191). Dabei gibt die Reliabilität an, wie zuverlässig eine Messung ist. Die Validität sagt aus, ob bei den Tests wirklich jene Kriterien gemessen werden, welche der Test auch vorgibt zu untersuchen. Dies kann auf die Konstruktivität, den Inhalt und die Kriterien bezogen werden (Asendorpf, 2007, S. 131 ff.). Als Objektivität wird die Unabhängigkeit der Ergebnisse von den TesterInnen bezeichnet. Damit ein Test objektiv ist, darf dieser nicht durch Interpretation oder Auswertungen veränderbar sein (Bühner, 2011, S. 75).

Bei den psychometrischen Verfahren kann eine weitere Unterscheidung zwischen Persönlichkeitsstruktur- und Typentests getroffen werden. Bei den Persönlichkeitsstrukturtests werden aus umfangreichen Abfragen differenzierte Aussagen abgeleitet. Bei den

Typentests werden die Testpersonen mittels ausgewählter Skalen verschiedenen Typen zugeordnet. Diese eignen sich daher besser für die Personalauswahl (Eisele, 2010, S. 35 ff.).

Auf vorhandene Persönlichkeitstests, welche für die Personalauswahl geeignet sind, wird in Kapitel 4.5 näher eingegangen. Zuvor soll aber noch eine Betrachtung von Persönlichkeitstests hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen in der Personalauswahl erfolgen.

4.3.2 Stärken und Schwächen von Persönlichkeitstests

Im Bereich der psychologischen Eignungsdiagnostik werden Testverfahren nach psychometrischen Kriterien konstruiert (Sarges & Wottawa, 2004, S. VII). Um im Personalauswahlverfahren potenzielle zukünftige MitarbeiterInnen identifizieren zu können, die auch tatsächlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen können, müssen entsprechende Qualitätsanforderungen an das Auswahlverfahren berücksichtigt werden. Diese umfassen Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Praktikabilität und Kosteneffizienz. Zur Objektivität gehören die Gleichbehandlung aller BewerberInnen sowie die Unabhängigkeit der Ergebnisse und der Einschätzungen der Personen, welche die Verfahren durchführen. Zuverlässigkeit bezieht sich darauf wie genau das Verfahren die Merkmale misst. Die Gültigkeit umfasst das Ausmaß, in welchem die Testwerte fehlerfreie und angemessene Schlüsse auf die gewünschten Merkmale zulässt. Bei der Praktikabilität geht es um den Durchführungsaufwand des Verfahrens und das erforderliche Ausmaß, in welchem die Verfahrensbeteiligten geschult sein müssen. Die Kosteneffizienz beschreibt das Verhältnis vom finanziellen Aufwand zur Erreichung der Kriterien sowohl aus Bewerber- als auch aus Arbeitgebersicht (Lohaus & Habermann, 2013, S. 44).

Persönlichkeitstests werden in der Literatur oftmals positiv hervorgehoben. So führt auch Schrage (2014, S. 2) aus, dass Tests eine immer größere Rolle in der Auswahl von MitarbeiterInnen und ManagerInnen spielen und schlägt vor, dass solche Tests sogar Bestandteil bei der Auswahl von Vorstandsmitgliedern sein sollten. Diese sollen einem guten Arbeitsklima dienlich sein (Schrage, 2014, S. 2 f.).

Der Einsatz von Persönlichkeitstests in Personalauswahlverfahren bringt mehrere Vorteile. So ergibt sich durch diese eine höhere Objektivität in diesem Prozess und schützt so vor den subjektiven Einflüssen von beurteilenden Personen. Außerdem sind diese in ihrem Einsatz meist kostengünstig und sparen Zeit, da auch mehrere BewerberInnen zur gleichen Zeit getestet werden können. Auch bieten Persönlichkeitstests ein breiteres Spektrum an Merkmalen, als dies in Arbeitsproben oder Gesprächen möglich wäre. Zudem gelingt es dadurch auch Merkmale festzustellen, die in anderen Verfahren leichter

übersehen werden. Auch die BewerberInnen haben durch Persönlichkeitstests den Vorteil, dass sie sich weniger beobachtet fühlen, als dies bei Arbeitsproben oder Gesprächen der Fall ist. Außerdem können die Tests über alle beruflichen Gebiete hinweg eingesetzt werden und müssen nicht jedes Mal auf die aktuelle Stellenanforderung angepasst werden (Lohaus & Habermann, 2013, S. 143).

Neben diesen Vorteilen müssen jedoch auch eventuelle Nachteile so gut wie möglich reduziert werden. So kann es sein, dass BewerberInnen wenig Akzeptanz für solche Verfahren aufbringen, wenn Ihnen der Bezug zu den Anforderungen der Stelle nicht klar ist. Außerdem ist es bei Persönlichkeitstests wichtig, dass die Fragen sehr klar und deutlich formuliert sind, sodass ein unterschiedliches Verständnis der Testfragen verhindert werden kann. Dies ist besonders wichtig, da es den Testpersonen während der Durchführung im Regelfall nicht möglich ist, Fragen zu Formulierungen oder Ähnlichem zu stellen (Lohaus & Habermann, 2013, S. 143).

Ebenso sollten die Tests keine persönlichen Gespräche ersetzen, da BewerberInnen diese meist bevorzugen (Lohaus & Habermann, 2013, S. 143). Des Weiteren wird in der Literatur argumentiert, dass durch Persönlichkeitstests nicht alle entscheidungsrelevanten Kriterien abgefragt werden können. Hierzu wird ein zusätzliches persönliches Interview benötigt. So sind Persönlichkeitstests nicht das ideale Instrument, um die emotionale Intelligenz der BewerberInnen, wie beispielsweise Empathie oder Zielorientierung, zu erkennen. Dabei benötigen Unternehmen MitarbeiterInnen, welche ihre KollegInnen verstehen und motivieren und mit Emotionen jeglicher Art umgehen können (McKee, 2016, S. 2). Auch um generell eine höhere Aussagekraft erzielen zu können, wird empfohlen, Persönlichkeitstests mit weiteren Instrumenten des Personalauswahlverfahrens zu kombinieren (Martin, 2014, S. 4).

Ein weiterer Kritikpunkt, welcher des Öfteren gegen den Einsatz von Persönlichkeitstests vorgebracht wird, ist die Komponente der sozialen Erwünschtheit beim Ausfüllen dieser Tests (Marcus, 2003, S. 138). ProbandInnen würden sich beim Ausfüllen der Tests verstellen und keine ehrlichen Antworten abgeben. Sie wollen sich selbst so darstellen, wie sie denken, dass es sozial von ihnen verlangt wird (Krings, 2017, S. 55). Allerdings wird dieses Argument in der Literatur auch abgeschwächt, da es hierfür keine empirische Grundlage gibt (Marcus, 2003, S. 138). Gerade beim Einsatz von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl werden Selbstdarstellungs-Aspekte bei den BewerberInnen angeregt, welche mit Leistungskriterien korrelieren. Persönlichkeitstests schaffen in Auswahl-situationen Motivationen, welche die Kriteriumsvalidität im Vergleich zu Nicht-Auswahl-situationen steigen lässt (Marcus, 2003, S. 143). Wichtig ist jedoch, dass alle KandidatInnen zu Beginn dieselben Erwartungen an den Test haben. Dies sollte durch

ordentliche Sorgfalt bei der Konzeption und genauem Erproben der Instruktion sichergestellt werden. Standardisierte Anweisungen und Informationen sollen dazu dienen, dass die Emotionen und Kognitionen der KandidatInnen simultan sind. Werden diese Maßnahmen nicht sorgfältig durchgeführt, kann dies zu einer Verminderung der Validität führen (Ortner et al., 2007, S. 62).

(2015, S. 2) übt nicht nur an Teilaspekten von Persönlichkeitstests Kritik, sondern stellt die Nützlichkeit des kompletten Konzeptes infrage. Es wird bemängelt, dass Persönlichkeitstests komplexe Themen wie die Persönlichkeitsmerkmale der BewerberInnen zu sehr vereinfachen. Kategorisierungen, welche ein typisches Merkmal solcher Tests sind, seien zwar allgemein ein nützliches Tool, jedoch auf Menschen angewandt nicht brauchbar. Sie würden nur eine Reduktion des Menschen als Ergebnis haben und nicht das wahre Bild zeigen (Bregman, 2015, S. 2). Auch Krings (2017, S. 78) steht dem Einsatz von Persönlichkeitstests zur Personalauswahl sehr kritisch gegenüber, da diese zu wenig über die Eignung einer Person für eine gewisse Stelle aussagen. Die Kosten und das Risiko sieht er im Gegensatz zu Lohaus & Habermann (2013, S. 143) als potenziell hoch. Zudem würden diese Kosten die daraus gewonnenen Erkenntnisse nicht rechtfertigen (Krings, 2017, S. 78).

Diesen ausgeprägten Kritikern stehen aber wiederum starke Befürworter gegenüber. So sprechen sich Chamorro-Premuzic und Winsborough (2015, S. 1 ff.) dafür aus, bei der Zusammenstellung von Teams stets Persönlichkeitstests einzusetzen. Manche Tools sind in der Lage, ein Profil für ganze Gruppen anzulegen. So können diese einerseits besser geführt und gecoacht werden, andererseits kann die Performance auch durch die richtige Zusammenstellung des Teams verbessert werden. Wenn die Teammitglieder dieselben Werte in Bezug auf die Arbeitstätigkeit vertreten, können auch die Leistungen gesteigert werden.

Fallstudien belegen auch, dass der zukünftige Trend in der Personalauswahl unter anderem auf einen verstärkten Einsatz von Persönlichkeitstests hindeutet. So konnte erkannt werden, dass Persönlichkeitstests in zukünftigen Recruiting-Prozessen eines jener drei Instrumente sind, die am meisten an Bedeutung gewinnen werden. Die anderen beiden sind die systematische Erhebung persönlicherer Präferenzen und das Führen von strukturierten Interviews. Es wird jedoch auch festgehalten, dass Persönlichkeitstests nicht als alleiniges Instrument eingesetzt werden, sondern, dass es stattdessen zur gleichzeitigen Anwendung mehrerer Tools kommen wird (Schermuly et al., 2012, S. 8 ff.). Wie dieses Kapitel zeigt, werden in der Literatur sowohl diverse Argumente für als auch gegen die Nützlichkeit von Persönlichkeitstests diskutiert. Da das Beispielunternehmen,

anhand dessen die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden sollen, ein projektorientiertes, mittelständisches Unternehmen ist, soll im folgenden Unterkapitel die Bedeutung von Persönlichkeitstests bei der Personalauswahl für eben diese Unternehmen näher beleuchtet werden.

4.4 Vorhandene Persönlichkeitstests

Wie bereits in Kapitel 4.3 umrissen, gibt es diverse Persönlichkeitstests, die jedoch nicht alle für die Personalauswahl geeignet sind. Im Gegenteil, viele Persönlichkeitstests, die in der Praxis als Unterstützung im Personalauswahlverfahren eingesetzt werden, sind in Wirklichkeit überhaupt nicht dazu konzipiert. Der *Myer-Briggs-Type-Indicator* zählt beispielsweise zu dieser Kategorie. Dementsprechend wird in der Literatur auch empfohlen, diesen Test nicht im Personalauswahlverfahren einzusetzen, da dieser sehr alte Test nicht mehr dem aktuellen Stand der Forschung entspricht und weit besser geeignete und fortgeschrittene Tests vorhanden sind. Dies trifft ebenso auf den *DISG* Test zu, der bereits 1928 entwickelt wurde und heute als überholt und unseriös gilt (Krings, 2017, S. 54).

Wie Sarges und Wottawa (2004, S. 1) festhalten, zeigt die Forschung, dass der berufliche Erfolg unter anderem von fünf speziellen Persönlichkeitsfaktoren abhängt, den sogenannten *Big Five*. Diese fünf Faktoren sind Extraversion, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Verträglichkeit (Satow, 2012, S. 5 f.). Eine genaue Beschreibung der Faktoren sowie des Big Five-Modells findet sich in Kapitel 3.1.4.

Weitere gängige Tests, welche sich auf das Fünf-Faktoren-Modell beziehen, sind zum Beispiel das *NEO Persönlichkeitsinventar* (NEO-PI-R), das *NEO Fünf-Faktoren-Inventar* (NEO-FFI) und das *Big Five-Inventory 10* (BFI-10) (Bergner & Staudt, 2013, S. 25 ff.). Es gibt jedoch auch Kritik an den Testverfahren, welche auf der Big Five Struktur aufbauen, da diese nicht empirisch begründet sind (Krings, 2007, S. 54).

Das NEO-PI, bzw. in revidierter Form das NEO-PI-R beinhaltet 240 Items. Diese umfassen die Faktoren der Big Five mit jeweils sechs Facetten. Diese Detaillierung sowie die Länge machen es oft schwierig, diesen Test zu verwenden, da er als zu umfangreich gilt. Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) stellt jedoch eine kürzere Form dar (Rammstedt & Danner, 2016, S. 71). Dieses umfasst nur mehr 60 Items (Rammstedt, Kemper, Klein, Beierlein & Kovaleva, 2013, S. 235). Dazu gibt es auch eine noch kürzere Version, das NEO-FFI-30. Bei diesem gibt es zu den fünf Dimensionen je sechs Items. Beispielhaft sei für Neurotizismus *Ich fühle mich anderen oft unterlegen* angeführt. Es ist zu bewerten, wie stark die Aussagen auf die Testperson zutreffen (Körner et al., 2008, S. 240 f.). Durch die Kurzversion ergeben sich keine Verluste oder Verschlechterungen

hinsichtlich der Gütekriterien. Bezüglich psychometrischer Eigenschaften ist die Kurzversion sogar noch besser als die originale Version (Körner et al., 2008, S. 245).

Das BFI-10 ist die kürzere Version des Big Five Inventory (BFI). Jede Dimension umfasst zwei Items, eines davon ist positiv gepolt, das andere negativ. In Summe sind also zehn Aussagen zu bewerten. Dazu steht eine Skala mit fünf Stufen zur Verfügung. Die Antwortmöglichkeiten können von *trifft überhaupt nicht zu* bis *trifft voll und ganz zu* gegeben werden. Ein Beispiel aus den 10 Fragen des Tests lautet *Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen*. Die Validität des BFI-10 wird laut Studien bestätigt (Rammstedt et al., 2013, S. 238 ff.).

Der Persönlichkeitstest, welcher aus dem neuen Big 6 Modell entwickelt wurde, ist das HEXACO Personality Inventory (HEXACO-PI) bzw. die neue Version das HEXACO Personality Inventory-Revised (HEXACO-PI-R). HEXACO stellt dabei ein Akronym für die sechs neu definierten Persönlichkeitsfaktoren in englischer Sprache dar (Ashton & Lee, 2007, S. 154 f.), welche bereits in Kapitel 3.1.4 beschrieben wurden. Der HEXACO-PI-R umfasst 200 Fragen, die jeweils mit fünf vorgegeben Möglichkeiten beantwortet werden können. Diese reichen von *starke Ablehnung* bis zu *starke Zustimmung*. Je Persönlichkeitsdimension gibt es vier untergeordnete Facetten. Zum Beispiel gehören zur Dimension *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* die Facetten *Aufrichtigkeit, Fairness, Materielle Genügsamkeit* und *Selbstbescheidung*. Zusätzlich gibt es die Facette *Altruismus vs. Feindseligkeit* (Schreiber et al., 2018, S. 10 ff.). Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sind laut Studien gegeben (Schreiber et al., 2018, S. 14 f.).

Weitere mögliche Verfahren, welche den Typentests zugeordnet werden, sind das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP), der *Computer Aided Personnel Test answers inevitable* (CAPTain), die *Reflector Big Five Personality* (RBFP), oder das *Team Management Profil* (TMP). Diese Tests sind sowohl für die Personalauswahl oder -platzierung, Führungskräfteentwicklung als auch für Laufbahn- und Nachfolgeplanungen geeignet (Eisele, 2010, S. 35 ff.).

Das BIP wird besonders für die Personalauswahl und -entwicklung empfohlen. Es kann sowohl im Rahmen eines Assessment-Centers als auch als Vorbereitung für ein Einstellungsgespräch durchgeführt werden. Es deckt im Rahmen der Personalauswahl das Selbstbild ab und gilt daher als gute Ergänzung zu anderen Instrumenten (Hossiep & Bräutigam, 2006, S. 140 f.). Das BIP trifft eine Unterteilung in vier Persönlichkeitsbereiche: berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, psychische Konstitution sowie die soziale Kompetenz. Diesen Bereichen können 14 Dimensionen zugeordnet werden, welche allesamt berufsrelevant sind (Kauffeld & Grohmann, 2011, S. 103). Die ProbandInnen

geben auf einer sechsstufigen Skala an, ob und wie sehr die vorgegebenen Statements auf sie zutreffen. Dieses Testverfahren weist eine gute Reliabilität und Validität auf. Die Skalen haben außerdem eine hohe Korrelation zu anderen, bereits erwähnten Tests wie das EPI, der 16-PF-R oder das NEO-FFI (Eisele, 2010, S. 35 ff.). Laut einer Studie von Simon (2006, S. 153) hat der BIP eine hohe soziale Validität und wird im Rahmen einer Bewerbung als angemessen betrachtet.

Das CAPTain-Verfahren unterteilt die Bereiche *Arbeitsleistung*, *Führungseigenschaften*, *Teamfähigkeit*, *Persönlichkeit* und *Entscheidungsfreude*. Die Testpersonen müssen bei diesem Test aus zwei verschiedenen Aussagen jene wählen, die eher auf sie zutrifft. Die Reliabilität dieses Tests wird in der Literatur nur als ausreichend angegeben, während die Validität gut gegeben ist (Eisele, 2010, S. 35 ff.).

Der RBFP enthält 144 Aussagen, welche mittels einer fünfstufigen Skala bewertet werden können. Die Skala reicht von *trifft gar nicht zu* (-2) bis *trifft vollkommen zu* (+2). Die Aussagen wurden zur Verringerung der Sozialen Erwünschtheit in der 3. Person formuliert, diese kann dennoch nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Testergebnisse korrelieren mit dem NEO-PI-R (Eisele, 2010, S. 37 f.).

Neben dem Big Five-Modell gibt es noch weitere faktorenanalytische Modelle, zu welchem beispielsweise das ebenso in Kapitel 3.1.4 beschriebene *PEN-Modell* von Eysenck gehört. Fragebögen in deutscher Sprache, die sich auf dieses Modell stützen, sind beispielsweise das *Eysenck Personality Inventory* (EPI), der *Eysenck Personality Questionnaire* (EPQ) oder der *Eysenck Personality Profiler* (EPP-D). Letzterer wurde um den Faktor Offenheit erweitert und wird für den beruflichen Kontext am ehesten empfohlen (Bergner & Staudt, 2013, S. 19 ff.).

Beim EPI werden die vier Hauptfaktoren Extraversion, Neurotizismus, Psychotizismus und eine *Lügenskala* gemessen. Die Lügenskala soll Verfälschungstendenzen aufzeigen (Simon, 2006, S. 39). Aus diesem entstand der EPQ, welcher sich zum EPP-D weiterentwickelte. Letzterer gliedert sich in 176 Items und fragt ebenso die Extraversion, Neurotizismus sowie Psychotizismus, zusätzlich aber noch die Offenheit, ab. Die Antwortmöglichkeiten sind *ja*, *nein* oder *weiß nicht*. Die Objektivität ist durch eine standardisierte Auswertung gegeben, Reliabilität wird ebenso bestätigt und die Validität wurde mittels unterschiedlichster Verfahren ebenso bestätigt (Brähler, Holling, Leutner & Petermann, 2002, 641 ff.).

Wie dieses Kapitel zeigt, gibt es sehr viele verschiedene Persönlichkeitstests. Nicht alle sind gleich gut für die Personalauswahl geeignet. Die Tests unterscheiden sich auch beträchtlich in der Länge und der Dauer. Auch diese Komponente ist im Einsatz im

Rahmen der Bewerbung zu berücksichtigen. Generell wird in der Literatur betont, dass Persönlichkeitstests vor allem in Verbindung mit anderen Instrumenten der Personalauswahl (siehe Kapitel 4.1) eingesetzt werden sollen (Krings, 2017, S. 55).

4.5 Personalauswahl in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen

Nachdem in Kapitel 4.1 und 4.2 bereits näher auf die Personalauswahl und Personalauswahlverfahren im Allgemeinen eingegangen wurde, wird in diesem Kapitel betrachtet, welche Besonderheiten sich in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen bei der Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen ergeben.

Im Unterschied zu großen Unternehmen, bei denen oft das Mitwachsen mit der Größe des Marktes im Vordergrund steht, müssen kleinere und mittelständische Unternehmen primär den Fortbestand des Unternehmens sichern. Benötigen mittelständische Unternehmen aufgrund von Fluktuationen oder Geschäftsausweitungen neue Qualifikationen, ist die bisherige Personalstruktur von großer Bedeutung. Meist orientieren sich die gesuchten Kompetenzen an den vorhandenen Qualifikationen im Betrieb (Lohaus & Habermann, 2013, S. 15).

In mittelständischen Unternehmen steht meist eine geringere Liquidität als bei Großkonzernen zur Verfügung. Im gesamten Personalmanagement ist daher der Kostenfaktor stets zu berücksichtigen (Heymann, 2009, S. 8).

Aufgrund der Gegebenheiten in organisatorischer und finanzieller Hinsicht haben Klein- und Mittelbetriebe auch meist eine andere Personalstruktur als Großbetriebe. So ist der Beschäftigtenanteil von MitarbeiterInnen ohne Berufsabschluss höher, der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss geringer. Auch können MitarbeiterInnen in Klein- und Mittelbetrieben mit einem geringeren Durchschnittsverdienst rechnen, größere Betriebe beteiligen sich in der Regel auch mehr an Weiterbildungen. Der Vergleich zeigt aber auch, dass in Großbetrieben weit weniger unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen werden, was einen klaren Wettbewerbsvorteil für Klein- und Mittelbetriebe darstellt (Lohaus & Habermann, 2013, S. 20). Dies trifft jedoch nicht auf projektorientierte Unternehmen zu. Hier kommt es meist zu befristeten Verträgen und Auslastungsschwankungen, da die Anzahl an Projekten oft nicht leicht vorherzusagen und zu planen ist. Dies bringt auch soziale Unsicherheiten mit sich. MitarbeiterInnen solcher Unternehmen müssen mit Ungewissheiten umgehen können. Sie müssen sich stets kurzfristig auf neue KollegInnen und Kulturen einstellen können. MitarbeiterInnen dieser Unternehmen sollten daher einen hohen Flexibilitätsgrad besitzen (Nachbagauer, 2014, S. 42 f.).

Eine Erschwernis in mittelständischen Unternehmen ist ebenso, dass es meist keine großen Personalabteilungen gibt. Dadurch fehlen diesen meist auch entsprechende ExpertInnen der Personalgewinnung. Oft kommt es vor, dass in mittelständischen Unternehmen nur eine Person für das gesamte Personalmanagement zuständig ist und daher kaum Ressourcen für die Optimierung von Rekrutierungsprozessen vorhanden sind (Peters, Goesmann & Hellert, 2013, S. 15). Durch unstrukturierte Instrumente der Personalauswahl besteht die Möglichkeit, dass geeignete KandidatInnen fälschlicherweise nicht in die engere Auswahl kommen (Peters et al., 2013, S. 19).

Mittelständische Betriebe haben meistens auch einen niedrigeren Bekanntheitsgrad als größere Unternehmen. Dieser Umstand nimmt Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität, was bedeutet, dass diese für Mittelbetriebe meist geringer ausfällt. Für solche ist es daher besonders wichtig, dass der Auswahlprozess bei den BewerberInnen große Akzeptanz findet. Diese wird unter anderem durch die Faktoren Fairness, Einblick in die Tätigkeit und Einhaltung moralischer, gesetzlicher Regelungen beeinflusst. Mittelbetriebe können eher auf ungelerntes Personal zurückgreifen als Großbetriebe, da behauptet werden kann, dass für solche dort oft kein Platz vorhanden ist. Allerdings ist es für Klein- und Mittelbetriebe immer schwieriger ausreichend Personen zu finden, die stabile Arbeitstugenden mitbringen (Lohaus & Habermann, 2013, S. 27). Zu solchen Tugenden gehören beispielsweise Fleiß und Pflichtbewusstsein, Sorgfalt, Selbstständigkeit, Initiative oder auch angenehme Umgangsformen (Stalder & Stricker, 2009, S. 14).

Gerade im Mittelstand gibt es oft sogenannte *Gefälligkeitseinstellungen*. Inhaber der Betriebe werden gebeten Personen einzustellen, um anderen damit eine Gefälligkeit zu erweisen. Angehörige oder Freunde von wichtigen GeschäftspartnerInnen sollen einen Arbeitsplatz im Unternehmen erhalten. Inhaber von mittelständischen Unternehmen scheuen sich oft diese Gefälligkeit nicht zu erweisen, da sie häufig in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den GeschäftspartnerInnen stehen. Solche Gefälligkeitseinstellungen sind aber nicht selten Fehlbesetzungen. Wenn diese neuen MitarbeiterInnen das geforderte Leistungsniveau nicht erfüllen können, müssen KollegInnen Minderleistungen ausgleichen. Da aber ohnehin schon eine niedrigere Anzahl von MitarbeiterInnen in diesen Unternehmen vorhanden ist, bleibt dafür oft nur sehr wenig Spielraum. Auch finanziell ist eine solche Fehlbesetzung eine Belastung für das Unternehmen (Lohaus & Habermann, 2013, S. 40).

Da finanzielle Ressourcen bei mittelständischen Unternehmen knapper sind als bei Großunternehmen, bleibt weniger Spielraum für risikobehaftete Investitionen (Heymann, 2009, S. 8). Unter diesem Gesichtspunkt könnte die Einführung von Persönlichkeitstests im Personalauswahlverfahren für manche Unternehmen dieser Größenklasse als zu

riskant erscheinen (Krings, 2017, S. 78). Lohaus und Habermann (2013, S. 143) sehen Persönlichkeitstests eher als kostengünstige Variante, während Krings (2017, S. 78) gerade das unpassende Verhältnis zwischen Kosten auf der einen und Nutzen auf der anderen Seite ankreidet. Andererseits können durch den richtigen Einsatz von Persönlichkeitstests hohe Kosten eingespart werden, da dadurch beispielsweise die Kündigungen in den Probemonaten minimiert bzw. komplett eliminiert werden können (Holle-Spiegel, 2014, S. 34). Gerade der Prozess, bestehende MitarbeiterInnen durch neue zu ersetzen, kann sehr kostspielig sein, da wieder Ressourcen für die Personalaufnahme, die Einschulung und Integration der neuen MitarbeiterInnen aufgewendet werden müssen (Y-oungman, 2017, S. 262).

Die Rekrutierung von Personal für Projekte gestaltet sich oft schwieriger, da dabei der temporäre Faktor meist eine große Rolle spielt. Eine Einstellung sollte daher schneller erfolgen, als dies für neues Personal in Linienorganisationen gilt. MitarbeiterInnen müssen in Projekten oft auch mehrere Rollen einnehmen und durch eine spezielle Projektmanagement-Kultur sind von MitarbeiterInnen oft spezifische Kompetenzen und Eigenschaften gefordert, um den Erfolg von Projekten garantieren zu können. Personalentwicklungsmöglichkeiten sind durch den temporären und auch oft aufgrund des finanziellen Faktors oft schwieriger möglich (Steiner, 2009, S. 19 ff.).

Auch die Globalisierung und Internationalisierung nimmt Einfluss auf das Personalmanagement von projektorientierten Unternehmen. Durch diese Entwicklungen ist es weit verbreitet, dass Projekte oft mehrere Kulturen umfassen. Diese Dimension ist dabei nicht immer leicht handzuhaben, da MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen in Projekten eng zusammenarbeiten (Herrmann, 2004, S. 15).

Werden Persönlichkeitstests bei der Auswahl von BewerberInnen unterschiedlicher Kulturen eingesetzt, ist die Frage der interkulturellen Gültigkeit der eingesetzten Verfahren zu berücksichtigen. Durch unterschiedliche Antwortstile, Akzeptanzen oder Reaktionen kann es zu einer Verfälschung der Ergebnisse bzw. der Vergleichbarkeit kommen. Die Bezeichnungen von psychologischen Merkmalen, beispielsweise in Bezug auf Gewohnheiten, Präferenzen oder Verhaltensweisen, können sich von Kulturkreis zu Kulturkreis unterscheiden bzw. es können andere Maßstäbe der Angemessenheit gelten. Bei der Auswahl von Persönlichkeitstests ist daher bei BewerberInnen mit unterschiedlichen Nationalitäten jedenfalls zu beachten, dass diese nicht immer für unterschiedliche Kulturen ausgelegt sind. Es ist daher ein solcher Persönlichkeitstest zu wählen, welcher auch interkulturell die Gütekriterien erfüllen kann (Boyle, Matthews & Saklofske, 2008, S. 67 f.).

Wie dieses Unterkapitel zeigt, stehen projektorientierte, mittelständische Unternehmen vor anderen Herausforderungen als Großunternehmen. Wie beschrieben, gestaltet sich die Rekrutierung aus Kosten und Zeit-Gründen in solchen Unternehmen meist schwieriger als in anderen. Persönlichkeitstests könnten beispielsweise eine Unterstützung bieten, wenn Personalabteilungen sonst nur wenige Ressourcen für eine strukturierte Personalauswahl haben (Peters et al., 2013, S. 15). Ebenso werden in projektorientierten Unternehmen meist Personen gesucht, welche gewisse Persönlichkeitseigenschaften mitbringen, da mit dieser Organisationform besondere Herausforderungen für MitarbeiterInnen verbunden sind (Nachbagauer, 2014, S. 42 f.; Steiner, 2009, S. 19 ff.). Auch diesbezüglich könnten Persönlichkeitstest sinnvoll eingesetzt werden. Was jedoch bei der Ein- und Durchführung von Persönlichkeitstests rechtlich zu beachten ist, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

4.6 Rechtliche Aspekte zu Eignungsbeurteilungsverfahren in Österreich

Bei Eignungsbeurteilungsverfahren müssen in Österreich rechtliche Aspekte beachtet werden. So bedarf es stets der Einwilligung der BewerberInnen. Diese Einwilligung wird nur dann als zulässig erachtet, wenn die BewerberInnen im Vorhinein ausreichend darüber informiert werden, um welche Testart es sich handelt, welche Bedeutung die Ergebnisse haben und sie über die wissenschaftlichen Gütekriterien aufgeklärt werden. Nur wenn die BewerberInnen dann freiwillig zustimmen, ist das Eignungsbeurteilungsverfahren rechtlich zulässig. Essenziell ist auch, dass ausschließlich arbeitsplatzbezogene Merkmale erfasst werden. Es ist nicht zulässig Erhebungen darüber hinaus durchzuführen. Beispielsweise wäre die Testung des Intelligenzquotienten oder eines allgemeinen Intelligenzniveaus unzulässig (Frebort & Khorramdel, 2011, S. 19). Es darf keinesfalls ein Eingriff in die Privatsphäre der BewerberInnen erfolgen (Hedwig, 2009, S. 18).

Vorteilhaft ist auch für österreichische ArbeitgeberInnen die Einhaltung der Normen der DIN 33430 (Frebort & Khorramdel, 2011, S. 19). Diese Norm wurde vom Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) initiiert. Qualitätssicherung, Transparenz und Vergleichbarkeit stehen nach dieser im Mittelpunkt der Eignungsbeurteilungen (www.din33430portal.de, 12.03.2019).

Nach dieser Norm sollen mindestens alle acht Jahre Normen bei normbasierten Entscheidungen überprüft werden, ob diese noch den aktuellen Erkenntnissen entsprechen. Würde es hier Verschiebungen geben, könnte dies zu Fehleinschätzungen der BewerberInnen führen (Frebort & Khorramdel, 2011, S. 19 f.).

Die ÖNORM D 4000 findet noch zwei wichtige ergänzende Punkte zur DIN 33430. Laut dieser haben die BewerberInnen Anspruch auf eine ausführliche und nachvollziehbare Rückmeldung ihrer Ergebnisse im Verfahren. Es wäre nicht ausreichend, den KandidatInnen nur einen computergenerierten Befund ohne erklärende Kommentare auszuhändigen. Auch werden Zumutbarkeit, Verbindlichkeit, Akzeptanz, Transparenz, Ökonomie und Fairness als Gütekriterien für den gesamten Prozess gefordert. Dadurch soll die Qualität gewährleistet werden (Frebort & Khorramdel, 2011, S. 22).

Ein äußerst wichtiger Aspekt, der unbedingt bei der Einführung eines Persönlichkeitstests beachtet werden muss, ist ebenso, dass der Betriebsrat laut § 96 ArbVG (1) einem solchen zustimmen muss.

Außerdem ist beim Einsatz von Eignungstests stets zu berücksichtigen, dass keine für den Beruf unbedeutenden Persönlichkeitsmerkmale abgefragt werden (Bausewein, 2016, S. 141). Wie im gesamten Bewerbungsverfahren so ist auch beim Einsatz von Persönlichkeitstests das Gleichbehandlungsgesetz zu berücksichtigen. Fragen, welche zB die sexuelle Orientierung oder Weltanschauung ermitteln, sind nach § 17 GIBG unzulässig (Lindmayr, 2018).

Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher zu beachten ist, sind die Richtlinien des Datenschutzgesetzes. Bewerbungsunterlagen dürfen nach der erteilten Absage an BewerberInnen bis zu sieben Monate aufbewahrt werden. Diese Frist begründet sich laut einer Entscheidung der Datenschutzbehörde in der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht laut dem Gleichbehandlungsgesetz. Bei einer potenziellen Klage dienen diese den ArbeitgeberInnen als Beweisgegenstände. Darüber hinaus verlieren BewerberInnen das Recht auf Löschung ihrer Bewerbungsunterlagen, wenn sich ein konkreter Rechtsstreit ankündigt und es eine Begründung für eine weitere Aufbewahrung der BewerberInnendaten gibt (DSB-D123.085/0003-DSB/2018).

5 Methodik

In diesem Kapitel wird im ersten Schritt darauf eingegangen, warum die gegenständliche Forschungsmethode für die vorliegenden Forschungsfragen gewählt wurde. Anschließend werden die Gütekriterien der Forschung und das eigene Vorverständnis der Forscherin zum Thema der Arbeit beschrieben, bevor im folgenden Unterkapitel näher auf die Zusammensetzung des Samplings der Forschung eingegangen wird. Hier soll auch erklärt werden, warum diese Gruppe an Probanden ausgewählt wurde. Nach einer näheren Beschreibung des Interviewleitfadens und der Durchführung der Forschung wird

auch erörtert, welche Methode für die Auswertung ausgewählt wurde und wie diese erfolgte.

5.1 Beschreibung der Erhebungsmethode Qualitative Interviews

Eines der wichtigsten Elemente, um eine wissenschaftliche Forschung durchführen zu können, ist das Aufstellen von klaren Forschungsfragen. Anhand dieser werden die weiteren relevanten Prozesse der Arbeit durchgeführt: die Literaturrecherche, die Festlegung der Forschungsmethode, sowie das Sammeln und Auswerten der Daten (Bryman & Bell, 2015, S. 9 ff.). Die Forschungsfragen wurden bereits in Kapitel 2.2 beschrieben. Ebenso wurde die Literaturrecherche zu den Themen Persönlichkeit, Personalauswahlverfahren und Persönlichkeitstests durchgeführt, wie in den Kapiteln 3 und 4 nachgelesen werden kann. Um die Forschungsfragen beantworten zu können, muss nun im nächsten Schritt eine geeignete Forschungsmethode gefunden und ausgewählt werden.

Hierzu soll zuerst die Frage beantwortet werden, ob eine qualitative oder eine quantitative Forschung zur Anwendung kommen soll. Beide Forschungsarten sind parallel zueinander entstanden und werden üblicherweise getrennt voneinander angewendet, können aber auch kombiniert werden, um gewisse Fragestellungen zu beantworten (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 24).

Qualitative Forschung hat oftmals die Erstellung von neuen Theorien und Konzepten als Ergebnis. Sie untersucht häufig Menschen und die Forscher sollten bei ihrer Arbeit auch einen solchen Blickwinkel einnehmen (Bryman & Bell, 2015, S. 392 ff.). Sie ist meist offener im Hinblick auf den Zugang zum Forschungsgegenstand (Flick et al., 2015, S. 17). Dies bedeutet, dass das Vorgehen eher induktiv erfolgt und die Fragen offen gestellt werden, im Gegensatz zu einer Forschung, die deduktiv erfolgt, was sich durch festgelegte Hypothesen auszeichnen würde (Gläser-Zikuda, 2011, S. 110). Bei der qualitativen Forschung wird versucht herauszufinden, wie Sachverhalte von Menschen gesehen werden, wie bedeutsam diese für sie sind, sowie welche Motive hinter den Handlungen stehen. Aus den Ergebnissen werden Theorien abgeleitet, welche Schlussfolgerungen für die Praxis zulassen. Ein wichtiger Grundsatz der qualitativen Forschung ist die Bezogenheit auf ein Subjekt. Dies kann der einzelne Mensch sein, aber auch Gruppen oder Institutionen (Gläser-Zikuda, 2011, S. 109).

Bei der quantitativen Forschung hingegen liegt der Hauptfokus auf der Überprüfung von bereits aufgestellten Theorien und Konzepten (Bryman & Bell, 2015, S. 37 ff.). Im Gegensatz zur qualitativen Forschung ist sie weit weniger offen, da das typische Merkmal

der Standardisierung für die Auswertung der Daten erforderlich ist (Flick et al., 2015, S. 25).

Als Ergebnis dieser Arbeit sollen unter anderem Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Bedeutung die Persönlichkeit im Personalauswahlprozess für die Personen hat, welche neue MitarbeiterInnen für ihr Team einstellen. Zudem wird die Einstellung von Personen, welche für die Stellenbesetzungen verantwortlich sind, zu Persönlichkeitstests im Rahmen des Bewerbungsprozesses in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen untersucht. Des Weiteren soll Aufschluss darüber gewonnen werden, wie solche Tests in diesem Prozess sinnvoll eingesetzt werden können, besonders im Hinblick auf mögliche Vorbehalte dagegen. Da es zur Erforschung dieser Fragestellungen unumgänglich ist, einen offenen Zugang zu wählen und die Einstellungen und Emotionen der Probanden zu untersuchen, empfiehlt sich der Einsatz einer qualitativen Forschung. Daher wird im Folgenden die quantitative Forschung nicht weiter beschrieben.

Unter dem Begriff qualitative Forschung werden diverse Ansätze zur Datenerhebung und -auswertung subsumiert. Zu diesen Methoden zählen unter anderem Interviews, Gruppendiskussionen und Beobachtungen (Flick et al., 2015, S. 18). Gerade qualitative Interviews werden in der Sozialforschung häufig eingesetzt (Hopf, 2015, S. 350). In dieser Kategorie gibt es noch weitere Unterscheidungen. So können die Interviews sehr offen basierend auf nur wenigen vorbereiteten Fragen gestaltet sein, sie können jedoch auch streng einem Leitfaden folgen. Auf der Bandbreite zwischen diesen beiden Extremen können Interviews geführt werden. Am häufigsten wird jedoch eine Variante eingesetzt, die zwischen diesen beiden Randpunkten liegt: das teil-standardisierte bzw. semi-strukturierte Interview (Hopf, 2015, S. 351). So werden die Fragen in einem semi-strukturierten Interview zwar anhand einer Fragenliste gestellt, von diesen kann jedoch jederzeit abgewichen werden. Es können sich anhand des Gesprächs auch noch weitere Fragen ergeben, die im Vorfeld nicht festgelegt wurden (Bryman & Bell, 2015, S. 479 ff.). Der Leitfaden dient hierbei als Orientierung, generell gilt diese Form des Interviews als sehr flexibel (Hopf, 2015, S. 351). Die Form des semi-strukturierten Interviews kann demnach sowohl Elemente der einen Seite der Bandbreite, wie zB die Grundlage eines Leitfadens, als auch Elemente der anderen Seite der Bandbreite, wie beispielsweise das Stellen von neuen, nicht vorbereiteten Fragen, vereinen (Hopf, 2015, S. 351). Ein semi-strukturiertes Interview kann auch als sogenannte Checkliste an Fragen verstanden werden, sodass keine Fragen vergessen werden. Oftmals sind ForscherInnen nach einigen Interviews der Meinung, dass sie die Fragen auswendig kennen und keine Unterstützung mehr benötigen würden. Dies stimmt jedoch meist nicht und ist daher fehleranfällig. Der

Interviewleitfaden sollte daher bei allen MitarbeiterInnen verwendet werden. Dies dient vor allem auch der späteren Vergleichbarkeit der Interviews (Mey & Mruck, 2011, S. 278).

Eine weitere Unterscheidung innerhalb dieser Forschungsmethode betrifft die Anzahl der TeilnehmerInnen am Interview. Einzelinterviews sind zwar die am weitest verbreitete Form, jedoch können bei diversen Aufgabenstellungen auch Gruppeninterviews besser geeignet sein, um die Forschungsziele zu erreichen (Bryman & Bell, 2015, S. 479 ff.).

Zur Beantwortung der in Kapitel 2.1 gestellten Forschungsfragen eignet sich diese Methode jedoch nicht. So liegt die Hauptaufgabe dieser Arbeit darin herauszufinden, welche Bedeutung Persönlichkeitstests im Personalauswahlprozess von projektorientierten, mittelständischen Unternehmen haben, um in Zukunft auch praktische Implikationen für solche Unternehmen geben zu können. Eine reine Beobachtung ist diesbezüglich nicht sinnvoll. Vielmehr sollen gezielt Informationen zu diesem Thema extrahiert werden, wobei sich die Forschung auch auf weitere Faktoren des Personalauswahlprozesses erweitern kann, falls diese bedeutend erscheinen. Daher sollen semi-strukturierte Interviews durchgeführt werden, da diese einen hohen Grad an Flexibilität aufweisen und auch während des Gespräches noch erweiterbar sind (Bryman & Bell, 2015, S. 479 ff.; Hopf, 2015, S. 351).

Diese Interviews sollen im Rahmen einer Fallstudie eingesetzt werden. Da diese Forschungsmethode als offen gilt (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 33), ist seine Anwendung auch für diese Arbeit vorteilhaft. Fallstudien sind gemäß der Definition von Yin (2003, S. 13) eine empirische Erhebung aktueller Phänomene im Kontext zu Fragestellungen des realen Lebens. Sie basieren häufig auf mehreren Beweisquellen und können in Form von Einzel- als auch Multi-Fallstudien durchgeführt werden (Yin, 2003, S. 14). Es soll auch erwähnt werden, dass diese Beschreibung in der Lehre nicht von allen Autoren geteilt wird, dennoch gilt die Definition von Yin als umfassend und flexibel (Göthlich, 2003, S. 3). So wird auch in diversen anderen Arbeiten (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 34; Göthlich, 2003, S. 3) der Ansatz von Yin empfohlen und genutzt.

Am Beginn jeder Fallstudie steht gemäß Yin (2003, S. 57) die Bestimmung des Problems. Dies wurde im Kapitel 1 und 2 gemacht, was sich in der Formulierung der Forschungsfragen und des Zieles der Arbeit widerspiegelt. Zur Datenerhebung können auch quantitative Forschungsmethoden verwendet werden, auch wenn in der Definition von Yin den qualitativen Forschungen deutlich mehr Gewicht gegeben wird (Borchardt & Göthlich, 2007, S. 34). Die Daten können aus Interviews, Dokumenten oder auch Beobachtungen gewonnen werden (Göthlich, 2003, S. 9). Wie bereits zuvor beschrieben,

versprechen teil-strukturierte Interviews den größtmöglichen Erfolg zur Beantwortung der Forschungsfragen. Auch Göthlich (2003, S. 9) unterstreicht in seiner Arbeit diverse Vorteile von Interviews, wie die zielgerichtete Datenerhebung oder die so gewonnenen Einblicke auf implizites Wissen. Wichtig ist auch, dass die Ergebnisse der Arbeit bezogen auf den Kontext interpretiert werden (Göthlich, 2003, S. 7). Dies wird im Abschlusskapitel sowie in Kapitel 6 durchgeführt.

Es soll noch erwähnt werden, dass diese Arbeit eine Einzelfallstudie darstellt. Die acib GmbH, anhand derer die Studie durchgeführt wird und welche als alleiniges Studiensubjekt ausgewählt wurde, steht als Beispiel für mittelständische, projektorientierte Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Einzelfallstudie können auch für andere ähnliche Unternehmen relevant sein.

Dieses Kapitel beschrieb, welche Forschungsmethode am besten geeignet ist, um das in Kapitel 2 gestellte Forschungsziel zu erreichen. Da qualitative Methoden zur Erforschung von Einstellungen von Menschen zu gewissen Themen geeignet sind (Zepke, 2010, S. 8), wurde diese der quantitativen Forschung vorgezogen. Die Durchführung von teil-strukturierten Interviews im Rahmen einer Einzelfallstudie wurde als Forschungsmethode ausgewählt, da diese ein sehr offener und flexibler Ansatz und auch während des Gesprächs erweiterbar ist (Bryman & Bell, 2015, S. 479 ff.; Hopf, 2015, S. 351).

Vor der Durchführung der eigentlichen Interviews müssen auch noch weitere Vorbereitungsarbeiten durchgeführt werden. So müssen zuerst InterviewpartnerInnen gefunden und mit diesen Termine vereinbart werden. Die Schaffung einer guten Atmosphäre für das Gespräch ist ebenso wichtig, daher müssen auch die räumlichen Gegebenheiten passend sein. Zuletzt sollte noch das Einverständnis des Gesprächspartners eingeholt werden, sodass die Interviews aufgezeichnet werden können (Hermanns, 2015, S. 361). Welche Interviewpartner ausgewählt wurden, um die Forschung durchzuführen, wird in Kapitel 5.3 näher erläutert. Zuvor soll jedoch näher auf die Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen werden und ein Überblick über das eigene Vorverständnis der Forscherin zum Thema dieser Arbeit dargelegt werden.

5.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Nachdem im vorigen Kapitel die Forschungsmethode ausgewählt wurde, sollen in diesem Kapitel die Gütekriterien der qualitativen Forschung beschrieben werden. Diese sollen die Güte, Wissenschaftlichkeit und Geltung der qualitativen Forschung sicherstellen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, für welche die Kriterien der *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* gelten, gibt es in der Literatur für die qualitative Forschung keine einheitliche Definition, welche Kriterien dafür herangezogen werden sollen (Steinke,

2015, S. 319). Auch Bortz und Döring (2011, S. 326) beschreiben, dass vor allem die Begriffe Objektivität und Reliabilität in der qualitativen Datenerhebung nicht als solche verwendet werden. Stattdessen wird von verschiedenen Kriterien der Validität gesprochen. Diese Kriterien sollen ebenso sicherstellen, dass auch verbale Daten tatsächlich das aussagen, was erfasst werden sollte.

Steinke (2015, S. 324) stellt die Nachvollziehbarkeit in den Mittelpunkt und schlägt vor, diese durch die Dokumentation des Forschungsergebnisses zu sichern. Dazu ist zu Beginn der Forschung die Dokumentation des Vorverständnisses der ForscherInnen nötig. Es soll dokumentiert werden, welche Erwartungen bezüglich der Forschung bestehen. Anhand der Darstellung des Vorverständnisses kann nachvollzogen werden, ob in der Studie nur nach Bestätigung des eigenen Wissens gesucht wurde, oder ob auch versucht wurde, das eigene Vorwissen in gewisser Weise zu irritieren und neue Erkenntnisse aus der Studie hervorgehen. Des Weiteren sollen sowohl der Kontext als auch die Methoden der Erhebung genau dokumentiert werden. Dazu gehört beispielsweise die Offenlegung der verwendeten Verfahren. Auch die Transkriptionsregeln und die Auswertungsmethode sollen nachvollziehbar beschrieben sein. Das Einhalten dieser Regeln zum Vorgehen im Rahmen einer qualitativen Forschung ermöglicht das Nachvollziehen der Interpretationen.

Auch Bortz und Döring (2011, S. 326) beschreiben die Wichtigkeit bei der qualitativen Datenerhebung so vorzugehen, dass unterschiedliche ForscherInnen zu vergleichbaren Ergebnissen kommen würden. Auch sie geben dazu die genaue Dokumentation des Vorgehens als Grundlage an. Eine Objektivität wäre nicht gegeben, wenn ForscherInnen sich auf jahrelange Erfahrungen in diesem Bereich berufen, ohne genau anzugeben, wie die Vorgehensweise exakt erfolgt. Diese Vorgehensweise zur Besserung der Objektivität schadet keineswegs der Erfassung der subjektiven Sicht der Befragten, welche für die qualitative Forschung im Vordergrund steht.

Bezüglich der Validität, welche das wichtigste Gütekriterium in der qualitativen Forschung darstellt, sollten einige Punkte hinterfragt werden. Zuerst sollte betrachtet werden, ob die Äußerungen in den Interviews auch ehrlich und authentisch waren oder ob diese verfälscht worden sein könnten. Des Weiteren können verschiedene Teile aus demselben Material miteinander auf Widersprüche verglichen werden. Wurden beispielsweise widersprüchliche Aussagen in einem Interview getätigt, deutet dies auf eine geringe Validität der Äußerungen hin. Auch Vergleiche zwischen den ProbandInnen sind diesbezüglich möglich. Berichten beispielsweise alle TeilnehmerInnen einheitlich von etwas und eine einzige Person tätigt eine unglaubwürdige, gegenteilige Aussage dazu, ist dies ebenso hinsichtlich der Validität zu hinterfragen (Bortz & Döring, 2011, S. 326 f.).

Thole (2003, S. 61) sieht die Notwendigkeit zu belegen, dass die festgelegte Forschungsmethode auf den Gegenstand bezogen ist, und dies nicht umgekehrt erfolgt. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass explizit auf den Gültigkeitsbereich der Forschung hingewiesen wird. Es muss klar definiert werden, welchen abgrenzbaren Bereich die Ergebnisse repräsentieren. Auch auf Angemessenheit muss Rücksicht genommen werden. Die Methode und Durchführung der Forschung muss zum Forschungsgegenstand passen und begründet werden können. Angemessen sollte jedoch auch die Darstellung der Subjekte der Forschung erfolgen. Bei der Repräsentation der gesammelten Daten sollte Authentizität im Vordergrund stehen. Als Basis einer qualitativen Forschung ist es laut Thole (2003, S. 62) unumgänglich, die Limitierung der Forschung zu erkennen und darzulegen. Dies soll verhindern, dass Forschungsergebnisse überinterpretiert werden.

Weitere bei der qualitativen Forschung zu beachtende Qualitätsstandards sind Verständlichkeit und Aufrichtigkeit. Zur Verständlichkeit gehören dabei die sprachlichen Unterschiede oder unterschiedliche Lebenswelten. Es muss sichergestellt werden, dass die ProbandInnen die Fragen auch tatsächlich verstehen können. Hinsichtlich der Aufrichtigkeit ist zu beachten, ob Widersprüche auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen erkennbar sind. Die verbalen Aussagen sollten mit der Körpersprache übereinstimmen. Besonders in den qualitativen Interviews sollte darauf geachtet werden, ob die Forschungssubjekte eventuell Lücken in den Ausführungen lassen, ob es Verzerrungen gibt oder ob es Verdrängtes und Verschwiegendes in den Erzählungen gibt. Außerdem sollte die Beziehung zwischen ForscherInnen und ProbandInnen vertrauensvoll und von guter Qualität sein. Dass die Teilnahme an der Studie freiwillig erfolgt, sollte ebenso selbstverständlich sein (Legewie, 2005, S. 9).

Die Dokumentation der Auswahl der Methode wurde in Kapitel 5.1 beschrieben, in Kapitel 5.3 ist die Zusammenstellung des Samplings dargelegt. In welchem Kontext die Interviews durchgeführt wurden und welcher Interviewleitfaden diesen zur Unterstützung diente, ist in Kapitel 5.4 ersichtlich. Das Vorverständnis zum Forschungsgegenstand wird nachfolgend beschrieben.

5.2.1 Vorverständnis zum Forschungsgegenstand

Der Forscherin waren als Mitarbeiterin in der Personalabteilung des Fallstudienobjektes, der acib GmbH, bereits einige Einblicke in die Personalsuch- und auswahlverfahren möglich. Das Dienstverhältnis besteht zu Beginn der Durchführung der qualitativen Forschung seit etwa einem Jahr. In diesem wurden einige Ausschreibungen für Arbeitsgruppen begleitet. Diese begründeten sich vorwiegend auf die administrative Tätigkeit im

Rahmen der Erstellung der Stellenausschreibungen, aufgrund von Vorgaben der zuständigen Personen, der Ausschreibung auf diversen Plattformen, sowie auf organisatorischen Tätigkeiten in Zusammenhang mit der BewerberInnendatenbank. Die Entscheidungsfindung wurde in zwei Fällen näher begleitet, allerdings ohne direkte Einbindung. Diese unterschieden sich wesentlich in den finalen Entscheidungsgründen. Während bei einer zu besetzenden Stelle die fachlichen Qualifikationen den Ausschlag gaben, wurde in der anderen Situation auf die offensichtlich besseren Fachkenntnisse verzichtet und aufgrund der Persönlichkeit entschieden. Aus den Erfahrungen des letzten Jahres, sowie aufgrund dieser beiden Situationen im Speziellen, wird eine sehr unterschiedliche Einstellung der InterviewpartnerInnen hinsichtlich der relevanten Aspekte in der Personalauswahl erwartet. Es wird außerdem vermutet, dass die ArbeitsgruppenleiterInnen bei der Personalauswahl gerne selbstständig entscheiden und keine Einflussnahme von anderen Personen akzeptieren. Es wird auch angenommen, dass die Internationalität und Interkulturalität große Rollen in der Personalauswahl einnehmen. Es gibt Vorbehalte oder Erfahrungen aus der Vergangenheit, die es manchen BewerberInnen entweder leichter oder schwieriger machen in die engere Auswahl zu kommen, je nachdem welche Herkunft diese haben. Hinsichtlich der Einstellung zu Persönlichkeitstests wird vermutet, dass eine Einführung dieser überwiegend begrüßt wird, da sie eine zusätzliche Unterstützung bei der Entscheidung bieten und so auch Personen aus unterschiedlichen Ländern besser eingeschätzt werden können.

Zu den Themen Persönlichkeit, Persönlichkeitstests und Personalauswahlprozesse wurde eine umfassende Literaturrecherche getätigt. Insbesondere hinsichtlich Persönlichkeitstests erfolgte aufgrund der aktuellen Theorien eine kritische Auseinandersetzung. Dies soll auch sicherstellen, dass ein wissenschaftliches Verständnis der Begriffe im Bereich der Persönlichkeitstheorien geschaffen wird und dieses von einem sogenannten Alltagswissen unterschieden werden kann. Die Ergebnisse der Literaturrecherche finden sich in den Kapiteln 3 und 4.

Da in diesem Kapitel die Gütekriterien vorgestellt und das Vorverständnis der Forscherin beschrieben wurde, soll im Folgenden auf die weiteren Vorbereitungsarbeiten zur Durchführung der semi-strukturierten Interviews, beginnend mit der Beschreibung des Samplings, eingegangen werden.

5.3 Beschreibung des Samplings

Da im vorangegangenen Kapitel die Erhebungsmethode beschrieben wurde, wird nun das Sampling zur Durchführung der persönlichen Interviews erläutert. Die erste natürliche Einschränkung ergab sich aus der Auswahl der acib GmbH als Beispielunternehmen

für die Fallstudie. Somit kamen von Beginn an nur ArbeitsgruppenleiterInnen und sonstige Führungskräfte des Forschungsunternehmens in Frage, welche Personalentscheidungen treffen. Des Weiteren sollten die InterviewpartnerInnen in einem der beiden Hauptstandorte Wien oder Graz tätig sein. Demographische Merkmale wie Alter und Geschlecht sollten ebenso berücksichtigt werden, dh dass sowohl männliche als auch weibliche EntscheidungsträgerInnen verschiedener Altersstufen befragt werden. In Kapitel 1.3 wurde bereits beschrieben, dass in der acib GmbH ArbeitsgruppenleiterInnen tätig sind, die entweder direkt beim Unternehmen oder aber auf der jeweiligen Partneruniversität angestellt sind. Auch dieser Unterscheidung sollte im Sampling Rechnung getragen werden, indem Personen beider Varianten als Forschungsteilnehmer ausgewählt werden sollten. Diese Maßnahmen sollten garantieren, dass eine Vielfalt von Meinungen und unterschiedliche Ausgangssituationen berücksichtigt werden. Diese Diversität ist auch besonders im Hinblick darauf wichtig, dass die acib GmbH als Beispielunternehmen für weitere projektorientierte Organisationen dient.

Die Personen selbst wurden auf zwei verschiedene Arten rekrutiert. Als erste Variante wurde eine Kurzumfrage an etwa 80 Personen, die als ArbeitsgruppenleiterInnen oder sonstige Führungskräfte bzw. ProjektleiterInnen für die acib GmbH tätig sind, per Mail versendet. Hier wurden sie gebeten über die Wichtigkeit von Aspekten in der Personalauswahl abzustimmen und bei Interesse an einem persönlichen Interview zu diesem ihren Namen einzutragen. Dies fungierte als Vorauswahl, um jene Personen im Forschungsprozess zu involvieren, die ein Interesse an der Optimierung des Personalauswahlprozesses in der acib GmbH haben. Damit sollte gesichert werden, dass Personen, die Interesse an und Ideen zu diesem Thema haben, auch eine Plattform zur Mitsprache geboten wird. Diese Kurzabstimmung wird im nachfolgenden Kapitel 5.3.1 ausführlicher beschrieben.

Der zweite Teil des Samplings besteht aus Personen, die persönlich von der Forscherin ausgewählt wurden. Diese Auswahl erfolgte zuallererst aufgrund der oben ausgeführten Merkmale. Im zweiten Schritt wurde auf besondere Schlüsselrollen in der Personalauswahl Rücksicht genommen. Es wurden Personen gesucht, von denen bekannt ist, dass sie sehr oft mit dem Thema Personalauswahl konfrontiert sind. Diese Identifikation erfolgte anhand von Empfehlungen der Geschäftsführung und anhand der Erfahrungen von MitarbeiterInnen, welche in der Human Resource-Abteilung der acib GmbH tätig sind.

Aufgrund dieser Kriterien und Auswahlmethoden wurden 13 Personen als Sampling definiert. In der nachfolgenden Tabelle 1 findet sich eine Übersicht über die InterviewpartnerInnen in anonymisierter Form.

Tabelle 1: Zusammensetzung Sampling

Dienstverhältnis	Personen	Geschlecht	Personen
acib GmbH	6	weiblich	4
Partneruniversität	7	männlich	9
Standort	Personen		
Graz	8		
Wien	5		

Quelle: Eigendarstellung

Zwei potenzielle weibliche InterviewpartnerInnen am Standort Wien mussten aus zeitlichen Gründen ihre Teilnahme an der Forschung absagen. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ergab sich im Sampling daher eine Zusammensetzung aus sechs Personen, welche in einem direkten Dienstverhältnis mit der acib GmbH stehen, sieben Personen sind zwar ArbeitsgruppenleiterInnen und Führungskräfte der acib GmbH, ihr Dienstverhältnis wird aber weiterhin zu Partneruniversitäten begründet. Die Geschlechterverteilung ergibt vier Frauen und neun Männer. Acht Personen agieren am Standort Graz, fünf Personen sind in Wien tätig. Somit wurde der demografischen Vielfalt, die in der acib GmbH vorzufinden ist, auch in der Studie Rechnung getragen.

Um die Anonymität der ProbandInnen zu wahren, wird auf die Zuteilung der Dienstverhältnisform sowie des Standorts zu einzelnen Personen verzichtet. Auf Personenebene findet daher nur eine Beschreibung der Altersgruppe zum Zeitpunkt der Befragung sowie die Zuordnung des Geschlechts statt. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, wurden zwei weibliche Personen befragt, welche der Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren zuzuordnen sind, sowie zwei Personen, welche in die Altersgruppe 40 bis 50 Jahre fallen. Unter den männlichen StudienteilnehmerInnen gehören zwei Personen der Altersgruppe 30 bis 40 Jahre an, drei der Altersgruppe 40 bis 50 Jahre, zwei ProbandInnen sind zwischen 50 und 60 Jahre alt und zwei weitere Personen sind zwischen 60 und 70 Jahre alt.

Tabelle 2: Geschlecht und Altersgruppen der ProbandInnen

Person	Geschlecht	Altersgruppe
A	weiblich	30 bis 40 Jahre
B	weiblich	30 bis 40 Jahre
C	weiblich	40 bis 50 Jahre
D	weiblich	40 bis 50 Jahre
E	männlich	30 bis 40 Jahre
F	männlich	30 bis 40 Jahre
G	männlich	40 bis 50 Jahre
H	männlich	40 bis 50 Jahre
I	männlich	40 bis 50 Jahre
J	männlich	50 bis 60 Jahre
K	männlich	50 bis 60 Jahre
L	männlich	60 bis 70 Jahre
M	männlich	60 bis 70 Jahre

Quelle: Eigendarstellung

In Kapitel 6 werden die Aussagen der ProbandInnen entsprechend der Bezeichnung in Tabelle 2 zugeordnet.

In diesem Kapitel wurde das Sampling für die qualitative Forschung ausgewählt. Im folgenden Unterkapitel wird noch auf die kurze Online-Umfrage eingegangen, bevor in Kapitel 5.4 der Interviewleitfaden und die Durchführung der Interviews beschrieben wird.

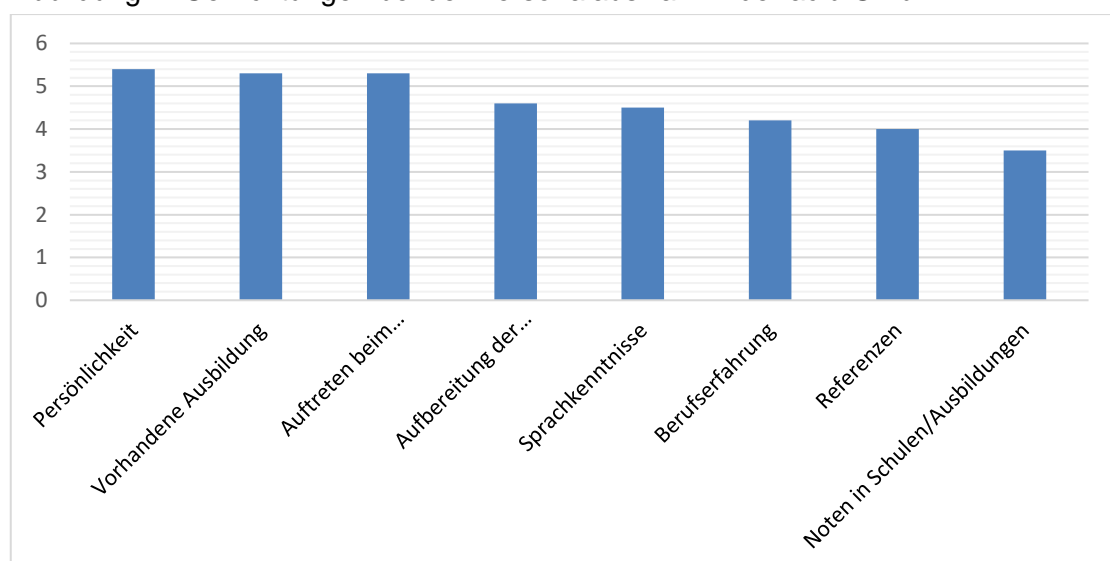
5.3.1 Online-Umfrage über Aspekte der Personalauswahl

Um einen ersten Überblick über die Gewichtung der unterschiedlichen Aspekte, die in Entscheidungen in der Personalauswahl bedeutsam sind, zu bekommen, wurden die etwa 80 ArbeitsgruppenleiterInnen, Führungskräfte und Schlüsselpersonen der acib GmbH per Mail gebeten, an einer sehr kurzen Online-Umfrage teilzunehmen. Anhand der online über der Plattform survio.com erstellten Umfrage konnten die ausgewählten Personen gewichten, wie bedeutsam folgende Aspekte für sie bei der Auswahl von neuen MitarbeiterInnen sind: (a) Vorhandene Ausbildung (b) Noten in Schulen/Ausbildungen (c) Berufserfahrung (d) Persönlichkeit (e) Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen (f) Auftreten beim Bewerbungsgespräch (g) Sprachkenntnisse (h) Referenzen. Die einzelnen Aspekte konnten mittels einer sechsstelligen Skala gewichtet werden. In der Umfrage erfolgte dies mittels der Vergabe von Sternen, von einem Stern mit der Bedeutung *unbedeutend* bis zu sechs Sternen, was einer Gewichtung von *sehr bedeutend*

entsprach. Des Weiteren wurde unter dem Punkt *Sonstiges* die Möglichkeiten geboten, weitere für die Person wichtige Aspekte anzuführen. In weiterer Folge konnten die TeilnehmerInnen Ihren Namen eintragen, wenn sie daran interessiert waren, ein persönliches Interview zum Thema Personalauswahl zu führen. Zum Schluss wurde ihnen nochmals die Möglichkeit geboten, weitere Fragen oder Anregungen in einem frei beschreibbaren Feld zu hinterlassen. Die Kurz-Umfrage verfolgte also vor allem zwei Ziele: In erster Linie, InterviewpartnerInnen zu finden, die am Thema interessiert sind und auch gerne die Möglichkeit nutzen würden, um ihre Meinung dazu zu teilen. Und zum anderen ist es so möglich einen konkreten Überblick über die Gewichtung der einzelnen Aspekte, welche für die Personalauswählenden eine Rolle spielen, zu bekommen. Insbesondere ist dabei der Punkt Persönlichkeit von Relevanz. Aber auch für weitere Überlegungen bieten die Ergebnisse dieser Umfrage eine gute Basis, wie beispielsweise für Möglichkeiten zur Optimierung des Personalauswahlprozesses bzw. zur Entwicklung weiterer Unterstützungsmöglichkeiten seitens der HR-Abteilung.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist die Persönlichkeit der vorrangige Aspekt in der Personalauswahl. Mit einem Durchschnittswert von 5,4 liegt diese knapp vor der vorhandenen Ausbildung und dem Auftreten im Bewerbungsgespräch mit einer durchschnittlichen Bewertung von je 5,3. Danach folgen die Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen (4,6), die Sprachkenntnisse (4,5) und die Berufserfahrung (4,2). Den Abschluss bilden die Referenzen mit einer Gewichtung von durchschnittlich 4 und vor den an letzter Stelle bewerteten Noten in Schulen bzw. Ausbildungen mit dem geringsten Durchschnittswert von 3,5.

Abbildung 1: Gewichtungen bei der Personalauswahl in der acib GmbH



Quelle: Eigendarstellung

Unter dem Punkt Sonstiges wurden insgesamt neun Anmerkungen gemacht. Zwei Mal wurde noch das tatsächliche Interesse am Thema bzw. der angebotenen Stelle angegeben. Jeweils einmal genannt wurden der erste Eindruck, vorhandene Metaprogramme, Erfahrungen und Erfahrungsberichte aus diversen Praktika sowie Zielorientierung und Motivation. Ebenso wurde ein kurzer Arbeitstest angemerkt, der aus Aufgaben aus dem zukünftigen Arbeitsgebiet besteht. Des Weiteren wurde angeführt, dass die Noten aus einer universitären Ausbildung relevanter sind als solche aus Schulausbildungen davor. Ein weiterer Eintrag hebt die unterschiedliche Bedeutung von Berufserfahrung und Sprachkenntnissen für unterschiedliche Stellen hervor.

Insgesamt wurde der Fragebogen von 33 Personen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von über 34 % entspricht. Von diesen 33 Personen haben sich zwölf Personen namentlich eingetragen. Von diesen zwölf Personen, die sich für ein Interview zur Verfügung stellten, wurde mit acht Personen tatsächlich eines geführt. Von den restlichen vier Personen hat eine Person den Zusatz eingetragen, dass sie selbst nicht so oft mit der Personalauswahl konfrontiert wäre. Daher wurde mit dieser kein Interview geführt. Mit den restlichen drei Personen konnte leider kein passender Termin gefunden werden.

5.4 Interviewleitfaden und Durchführung des Interviews

In Kapitel 5.1 wurde das semi-strukturierte Interview als geeignetes Forschungsinstrument für diese Arbeit festgelegt. Diese Interviews basieren auf einem zuvor erarbeiteten Leitfaden, von dem jedoch im Laufe des Gesprächs auch abgewichen werden kann (Bryman & Bell, 2015, S. 479). Da in den vorigen Kapiteln mit der Beschreibung des Vorverständnisses sowie des Samplings und der Auswahl der Interviewpartner bereits eine wichtige Vorbereitungsarbeit durchgeführt wurde, sollen in diesem Kapitel die weiteren Vorbereitungsarbeiten und die Durchführung der Interviews beschrieben werden. Zu Beginn wird auf die Erstellung des Leitfadens näher eingegangen.

Der Leitfaden wurde anhand der theoretischen Erkenntnisse der Literaturrecherche erstellt. Zu Beginn enthielt dieser die Instruktionen und nötigen Informationen für die InterviewpartnerInnen. Inhaltlich wurde vorab lediglich bekannt gegeben, dass es sich um Personalauswahlprozesse handelt. Die InterviewpartnerInnen wurden darüber informiert, dass die acib GmbH an einer Optimierung des Recruiting-Prozesses arbeitet und die Praxis-Erfahrungen der ArbeitsgruppenleiterInnen wertvolle Informationen liefern. Zudem wurden die Rahmenbedingungen erklärt. Zu diesen gehörten unter anderem, dass die Dauer des Interviews auf einen Zeitrahmen von 30 bis 60 Minuten geschätzt werde. Außerdem wurde den InterviewpartnerInnen Anonymität zugesichert, es wurde erklärt, dass die Verantwortlichen der acib GmbH lediglich die zusammengefassten

Ergebnisse zur Verfügung gestellt bekommen und für diese somit keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich seien. Sie bekamen die Information, dass in Summe etwa zwölf Interviews geführt werden und dies im Rahmen einer Masterarbeit erfolgt. Im nächsten Schritt wurde die Erlaubnis eingeholt, die Interviews mittels Tonband aufnehmen zu dürfen, sodass diese in weiterer Folge transkribiert werden können. Auch hier wurde nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Tonbandmitschnitte nur von der Forscherin selbst gehört werden und weder diese noch die Transkripte an die acib GmbH weitergegeben werden. Für das Interview selbst wurden noch die Instruktionen gegeben, dass die Fragen bewusst offengehalten sind, es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, Gesprächspausen vollkommen in Ordnung sind und sich die InterviewpartnerInnen genügend Zeit bei der Beantwortung der Fragen nehmen können. Nach der Abklärung, ob es von Seiten der InterviewpartnerInnen noch organisatorische Fragen gibt, wurde signalisiert, dass die Tonbandaufnahme gestartet und das Interview begonnen wird.

Als Einstieg in das Interview wurde nach den eigenen Bewerbungserfahrungen der ProbandInnen und was ihnen davon als besonders positiv oder negativ in Erinnerung geblieben ist, gefragt. Diese Frage sollte einerseits als lockere Einstiegsfrage dienen, durch welche die InterviewpartnerInnen in die, für sie vielleicht ungewohnte, Situationen hineinfinden konnten. Andererseits liefern diese Antworten auch gute Erkenntnisse über den Zugang der InterviewpartnerInnen zum Thema des Personalauswahlprozesses und darüber, welche Aspekte für sie selbst eine hohe Bedeutung in einer Bewerbungssituation haben.

Die nächste Hauptkategorie des Interviewleitfadens bildete der Personalauswahlprozess. Hier wechselten die ProbandInnen die Perspektive und sollten über die Vorgangsweise berichten, wenn sie eine Stelle zu besetzen haben, welche Schwierigkeiten sich dabei ergeben und welche Instrumente sie im Zuge dessen einsetzen. Auf die schriftlichen Bewerbungsunterlagen und die Bewerbungsgespräche wurde näher eingegangen. Es wurden Fragen zu den relevanten Aspekten in diesen Bereichen gestellt. Die ProbandInnen sollten erläutern, worauf sie dabei besonders achten, welche Faktoren entscheidend sind und welche Schwierigkeiten sie in der Vergangenheit damit hatten. Dies sollte bereits erste Hinweise darauf geben, wie wichtig die Persönlichkeit der BewerberInnen angesehen wird. Außerdem konnte so erhoben werden, wie sich die verschiedenen Arbeitsgruppen in der Gestaltung der Personalauswahlprozesse unterscheiden. Durch die nächste Frage sollte festgestellt werden, wie zufrieden sie mit dem eigenen Personalsuch- und auswahlprozess sind und welche Unterstützungen oder Tools sie sich wünschen würden. Diese Frage nach dem für sie optimalen

Personalauswahlprozess sollte zum Reflektieren anregen und es sollte dadurch erhoben werden können, inwieweit sie sich mit Möglichkeiten der Personalauswahl auseinandersetzen. Außerdem soll so ein Verständnis darüber gewonnen werden, ob und in welchen Bereichen Unterstützungen gewünscht werden und wie diese aussehen können. Zum Beispiel könnte hier schon ein Persönlichkeitstest genannt werden.

Die erste Frage der folgenden Hauptkategorie zielte auf die Wunschvorstellung der ArbeitsgruppenleiterInnen bezüglich ihrer MitarbeiterInnen ab. Diese Frage nimmt eine zentrale Rolle im Interviewleitfaden ein, da hier erkannt werden soll, ob die Persönlichkeit oder andere Aspekte, wie möglicherweise die Intelligenz, fachliche Qualifikationen oder Leistungen, bei der Beschreibung der idealen MitarbeiterInnen im Vordergrund stehen. Durch diese Frage soll erkannt werden können, welche Wichtigkeit die Persönlichkeit von MitarbeiterInnen hat, ohne direkt danach zu fragen. Um die Persönlichkeit geht es in dieser Kategorie hauptsächlich. Um ein Verständnis über Persönlichkeit zu vermitteln, wird eine kurze Definition darüber gegeben. Sollten noch keine Persönlichkeitseigenschaften in der Antwort zur vorangegangenen Frage aufgezählt worden sein, wird nun explizit danach gefragt. Im nächsten Schritt wird gefragt, welche Persönlichkeitsmerkmale aus den Erfahrungen der ProbandInnen Einfluss auf die Arbeitsleistung bzw. die Zusammenarbeit im Team haben. Dadurch soll es möglich sein zu erkennen, inwieweit ein Verständnis über Persönlichkeitseigenschaften gegeben ist und ob die ProbandInnen davon ausgehen, dass die Persönlichkeit in diesen Bereichen eine eher wesentliche oder eher untergeordnete Rolle spielt. Außerdem wird noch genauer darauf eingegangen, welche Rolle die Persönlichkeit in den Personalauswahlprozessen einnimmt. Anschließend an die Fragen zur Persönlichkeit wird näher auf Persönlichkeitstests eingegangen. Diese Kategorie wird mit der Frage nach den bisherigen Erfahrungen mit Persönlichkeitstests eingeleitet. Dadurch soll einerseits festgestellt werden, ob es solche gab und was darunter verstanden wird. Andererseits sollen die InterviewpartnerInnen auch angeben, wie diese Erfahrungen bewertet werden. Die folgenden Fragen zielen hingegen darauf ab zu erfahren, ob die ProbandInnen den Einsatz von Persönlichkeitstests im eigenen Personalauswahlprozess als Vereinfachung ansehen oder diese eher auf Ablehnung stoßen. Außerdem soll herausgefunden werden wie ein solcher eventuell in den Prozess integriert werden könnte. Die Frage nach den ethischen und moralischen Bedenken beim Einsatz von Persönlichkeitstests wurde nach den ersten Interviews aus dem Leitfaden entfernt, da diese Frage die Gesprächsatmosphäre negativ zu beeinflussen drohte, wie auch in Kapitel 5.5 noch näher ausgeführt wird. Zum Abschluss wird den ProbandInnen noch Raum gegeben, über für sie noch offen Gebliebenes zu reden bzw. Ergänzungen zum bis dato geführten Gespräch zu geben.

Dieser Interviewleitfaden wurde so festgelegt, nachdem ein Probeinterview mit einem ersten vollständigen Entwurf des Interviewleitfadens durchgeführt wurde. Dieses Probeinterview sollte unter anderem dazu dienen, die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen, die Reihenfolge dieser zu testen, eine Zeiteinschätzung zu bekommen sowie auch die technischen Gegebenheiten in einem realitätsnahen Szenario zu überprüfen. Dieses Probeinterview wurde mit einer Angestellten der acib GmbH geführt, welche einen wissenschaftlichen Hintergrund hat, derzeit allerdings in der Verwaltung tätig ist. Diese Mitarbeiterin arbeitet sehr eng mit ArbeitsgruppenleiterInnen zusammen und kennt auch die Gegebenheiten in den Projekten sehr gut. Da sie auch selbst in den vergangenen Jahren mehrere Personalauswahlprozesse durchgeführt hat, wurde sie als Interviewpartnerin für diese Probe gewählt. Das Interview dauerte rund 40 Minuten, daher wurde die zeitliche Komponente nicht verändert. Diese Dauer wurde auch für die tatsächlichen Interviews mit den ArbeitsgruppenleiterInnen als passend empfunden. Bezüglich der Verständlichkeit der Fragen wurde durch diesen Probelauf erkannt, dass einige noch einer Überarbeitung bedurften. Daher wurden diese etwas umformuliert bzw. vereinfacht. Ein weiterer Punkt, welcher sich im Zuge des Probeinterviews ergab, war das Verständnis von Persönlichkeit bzw. von Persönlichkeitseigenschaften. Hier gab es bei der Interviewpartnerin Unklarheiten, weswegen eine Definition von Persönlichkeit in den Interviewleitfaden integriert wurde. Diese wurde in den nachfolgenden Interviews zu Beginn des Frageblocks zur Persönlichkeit gegeben, um sicherzustellen, dass alle ProbandInnen dasselbe Verständnis zu diesem Thema teilen. Des Weiteren wurden ein paar wenige Fragen umsortiert, um einen besseren Interviewfluss zu gewährleisten. Der fertige Interviewleitfaden wurde sowohl von der HR-Verantwortlichen sowie auch dem Betriebsrat der acib GmbH vorab gelesen und von diesen ohne weitere Änderungen freigegeben. Die Interviews selbst wurden im Februar 2019 durchgeführt. Die Dauer betrug jeweils zwischen 30 und 60 Minuten, was dem erwarteten Rahmen entsprach. Vorab wurden die InterviewpartnerInnen telefonisch über die Rahmenbedingungen (Dauer, ungefähren Inhalt und Hintergrund der Forschung) informiert. Die Personen wurden ausschließlich in den Räumen der acib GmbH bzw. der jeweiligen Universitäten interviewt. Meist handelte es sich um ihre eigenen Büros oder deren Besprechungsräume. Dies sollte auch sicherstellen, dass eine gute Gesprächsatmosphäre entstehen konnte, da sich die InterviewpartnerInnen in einer gewohnten Umgebung aufhielten. In zwei Fällen kamen die InterviewpartnerInnen in das Büro der Forscherin. Die Interviews wurden mittels Tonbandgerät aufgenommen. Dies funktionierte in zwölf von dreizehn Fällen einwandfrei und somit konnten zu diesen Interviews auch problemlos die dazugehörigen Transkripte erstellt werden. Bei einem Interview versagte die Technik jedoch und es konnte erst

danach festgestellt werden, dass es keine Aufnahme des Interviews gibt. Wie mit diesem Interview umgegangen wird, wird in Kapitel 5.5 erläutert.

Dieses Kapitel beleuchtete die Durchführung der semi-strukturierten Interviews, die als Forschungsmethode ausgewählt wurden. Hierzu wurde der Aufbau des Leitfadens und die darin enthaltenen Fragen beschrieben, welche den Interviews zugrunde lagen. Ebenso wurde aufgezeigt, wie die Gespräche durchgeführt wurden und welche Schwierigkeiten sich dabei ergaben. Das nächste Kapitel widmet sich nun der Auswertung der eben beschriebenen Interviews.

5.5 Die Grounded Theory zur Auswertung der Ergebnisse

Da in den vorherigen Kapiteln der Interviewleitfaden und der Prozess der Interview-Führung beschrieben wurden, soll im nun folgenden Kapitel gezeigt werden, wie die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgt.

Eine mögliche Art der Auswertung ist die Grounded Theory, welche insbesondere in den USA weit verbreitet ist. Sie zeichnet sich durch Eigenschaften wie der Analyse vom ersten Interview an oder das stetige Zurückkehren zu den bereits gesammelten Daten aus (Hildenbrand, 2015, S. 40 ff.). Somit kann die Iteration als ein zentrales Element der Grounded Theory erkannt werden, da nicht erst nach Abschluss der Interviewtätigkeiten erste Analysen durchgeführt werden, sondern bereits im Laufe dieses Prozesses. Des Weiteren wird die Theorie der Arbeit so ständig weiterentwickelt, da die neu erworbenen Erkenntnisse die bestehenden bestätigen oder von ihnen abweichen können (Böhm, 2015, S. 476; Bryman & Bell, 2015, S. 579 ff.; Hildenbrand, 2015, S. 42).

Ein weiteres typisches Charakteristikum der Grounded Theory ist das Coding, wie Böhm (2015, S. 476) beschreibt. Dabei werden die Daten der Interview-Transkripte bzw. der Feldnotizen benannt und unterteilt, sie werden sozusagen in Begriffslisten und Textfragmente übersetzt. Durch diese Analyse wird in weiterer Folge auch die Datenerhebung entsprechend adaptiert (Böhm, 2015, S. 476; Bryman & Bell, 2015, S. 579 ff.). In der Literatur wird der Einsatz der Grounded Theory für die qualitative Sozialforschung empfohlen, da durch relativ geringen Aufwand zur Erhebung der Daten ein größtmöglicher Output in Form von Datenanalysen und neuen Theorien erzielt werden kann (Hildenbrand, 2015, S. 41 f.). Es wird jedoch auch Kritik an dieser Methode geübt, da durch die Fragmentierung des Textes der Kontext verfälscht werden könnte (Bryman & Bell, 2015, S. 579 ff.).

In dieser Arbeit soll die Grounded Theory verwendet werden. Sie eignet sich für die vorliegende Forschung als Auswertungsmethode, da als Ergebnisse dieser Arbeit neue

Theorien zur Beantwortung der Forschungsfragen aufgestellt werden sollen, und im Laufe der Interviews auch neue Erkenntnisse zu einem effektiven Bewerbungsverfahren in mittelständigen, projektorientierten Unternehmen gewonnen werden. Diese wiederum könnten spätere Interviews beeinflussen, um möglichst viele relevante Informationen einzuholen.

Im Anschluss an die Interviews wurden die Gespräche mithilfe der Software „Express Scribe Transkriptionssoftware“ eigenständig transkribiert. Der Dialekt der ProbandInnen war je nach Interview stärker bzw. schwächer ausgeprägt, es wurden alle Interviews unabhängig davon in hochdeutscher Sprache niedergeschrieben. Füllwörter und Pausen wurden weitestgehend nicht transkribiert, da diese bei diesen Interviews keine zusätzliche Aussage bzw. Bedeutung haben. Sehr lange Pausen wurden jedoch im Transkript vermerkt. Zu dem bereits erwähnten Interview, bei welchem die Aufnahmesoftware versagte, konnte kein Transkript erstellt werden. Es wurde ein Gedächtnisprotokoll unmittelbar im Anschluss an das Gespräch erstellt. Daher kann dieses Interview nicht in die aggregierte Auswertung mit den anderen Interviews aufgenommen werden, protokollierte Aussagen dieses Interviews sind dennoch für die Ergebnisse relevant. Daher werden solche auch in Kapitel 6 stellenweise integriert. Wenn dies der Fall ist, wird in der Auswertung explizit darauf hingewiesen.

Die vorhandenen Transkripte stehen der Auswertung als Datenbasis zur Verfügung. Diese Textdokumente werden im ersten Schritt in Daten übersetzt, welche zur Auswertung geeignet sind. Diese Codierung erfolgt mittels Microsoft Excel.

Dazu wurden im ersten Schritt Haupt- und Unterkategorien festgelegt und in einem Excel-Dokument eingetragen. Diese orientieren sich an den Hauptbereichen des Interviewleitfadens. Die Kategorien umfassen *eigene Erfahrungen als BewerberIn, Durchführung des Personalauswahlprozesses, Optimierungsmöglichkeiten der Personalauswahl, Die idealen MitarbeiterInnen, Persönlichkeit im Personalauswahlprozess* sowie *Bedeutung von Persönlichkeitstests*. Zu diesen Hauptkategorien wurden jeweils noch Unterkategorien, wie zB *Bewerbungsgespräch* und *Bewerbungsunterlagen* für den Bereich *Durchführung des Personalauswahlprozesses* festgelegt. Die genaue Gliederung lässt sich anhand der Unterkapitel 6.1 bis 6.6 nachvollziehen, da dieses Kapitel anhand der Auswertung strukturiert ist.

Die relevanten Aussagen und Erkenntnisse wurden für jedes Interview in das Excel-Dokument übertragen und entsprechend der oben genannten Kategorien zugeteilt. Es wurde darauf geachtet, dass die Textfragmente thematisch richtig zugeordnet wurden. Die Chronologie der Informationen innerhalb der Interviews ist dadurch nicht mehr

gegeben, diese spielt jedoch für die Interpretation der Ergebnisse keine Rolle. Außerdem kann die Forscherin diese gegebenenfalls im jeweiligen Transkript nachvollziehen. Die ausgewählten Textpassagen wurden im nächsten Schritt innerhalb der Kategorien miteinander verglichen. Einerseits erfolgte dieser Vergleich zwischen den ProbandInnen, andererseits wurden so auch verschiedene Aussagen der jeweiligen InterviewpartnerInnen gegenübergestellt. Somit erfolgte ein Längs- sowie ein Querschnittsvergleich der Interviews.

Es ließ sich durch diese Vorgehensweise feststellen, ob die Einstellungen der ProbandInnen zu den jeweiligen Themen übereinstimmten oder voneinander abwichen. Durch die übereinstimmenden Aussagen bzw. Ansichten konnten Tendenzen abgeleitet werden. Diese Tendenzen sowie alle weiteren Erkenntnisse dieser Auswertung sind in der Ausarbeitung der Ergebnisse in Kapitel 6 ersichtlich. Im Anhang wird anhand eines konkreten Beispiels dargelegt, wie diese Auswertung und Interpretation erfolgten. Es werden die Schritte aufgezeigt, wie es von einer Aussage zur Ergebnisdarlegung kommt.

Entsprechend der Grounded Theory wurden im Zuge der Durchführung der Interviews kleinere Adaptierungen im Interviewleitfaden bzw. der Interviewtätigkeit vorgenommen. So wurde eine Frage zu den ethischen und moralischen Bedenken bei einem möglichen Einsatz eines Persönlichkeitstests aus dem Fragenkatalog entfernt. Diese Frage löste bei den ersten InterviewpartnerInnen eine gewisse Verunsicherung aus. Um dieses Gefühl des Unwohlseins bei den folgenden Interviews zu verhindern und da die Antworten keinen direkten Einfluss auf das Erreichen des Forschungsziels hatten, wurde auf diese Frage in weiterer Folge verzichtet. Wiederum wurden Fragen zu vergangenen Fehlbesetzungen in den Interviewleitfaden aufgenommen. In den ersten Interviews wurde erkannt, dass Angaben zu diesem Thema gute Erkenntnisse zur Bedeutung von Persönlichkeit von MitarbeiterInnen hervorbrachten. Es wurde dadurch auch klarer, welche Schwierigkeiten sich im Personalprozess ergeben. Da dies zusätzlich wertvolle Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen beitrugen, wurde dies auch in folgenden Interviews abgefragt.

In diesem Kapitel wurde die empirische Forschung, welche dieser Arbeit zugrunde liegt, vorgestellt. Hierzu wurde zu Beginn eine geeignete Forschungsmethode zur Beantwortung der Forschungsfragen ausgewählt. Generell wurde die qualitative Forschung der quantitativen vorgezogen. Zur Datenerhebung erwies sich das semi-strukturierte Interview im Rahmen einer Fallstudie als geeignetste Methode. Im nächsten Schritt wurden die Gütekriterien der qualitativen Forschung beschrieben und das Vorverständnis der

Forscherin dokumentiert. Als Sampling wurden dreizehn InterviewpartnerInnen ausgewählt, die allesamt Personalentscheidungen im Beispielunternehmen, der acib GmbH, treffen und von denen somit wichtige Informationen zur Erreichung des Forschungsziels gewonnen werden konnten. Im Anschluss wurde der Leitfaden vorgestellt, auf dem die Interviews basierten. Auch auf die Vorbereitungsarbeiten und die Durchführung der Gespräche wurde näher eingegangen. Im letzten Unterkapitel wurde die Auswertungsmethode der Grounded Theory vorgestellt. Die transkribierten Interviews wurden fragmentiert und mittels Codierung zusammengefasst. Anhand dieser Datenbasis werden nun im nächsten Schritt Ergebnisse herausgearbeitet. Zu welchen Ergebnissen diese Forschung gelangt ist, wird im folgenden Kapitel präsentiert.

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden nun die Ergebnisse dargestellt, welche in der durchgeführten Forschung gefunden wurden. Als Datenbasis dienen die aufbereiteten und codierten Interviews. Die Gliederung dieses Kapitels orientiert sich an den Haupt- und Unterkategorien des Leitfadens bzw. der Auswertung, welche in Kapitel 5.4 und 5.5 vorgestellt wurden.

6.1 Erfahrungen als BewerberInnen

Zu Beginn der Interviews wurde erhoben, welche Erfahrungen die ProbandInnen gemacht haben, als sie selbst in den Positionen der BewerberInnen waren. Diese Erfahrungen und Angaben sind interessant, da sie zeigen, welchen Bezug die Personen zum Bewerbungsprozess haben. Nun stehen sie selbst vor der Herausforderung, neue MitarbeiterInnen aus einer Anzahl an BewerberInnen auszuwählen.

Die meisten Personen gaben an, dass ihre eigenen Bewerbungen schon mehrere Jahre, bzw. oft schon Jahrzehnte zurückliegen. Manchmal beschränkten sich die Erfahrungen rein auf einen Ferialjob (Person C), manchmal ging es auch um eine Professur (Personen J und L). Insgesamt gaben die ProbandInnen an, eher wenig Bewerbungserfahrung gemacht zu haben.

Am besten in Erinnerung sind den meisten die Bewerbungsgespräche geblieben. So berichtete Person H, dass es immer relativ schnell klar gewesen ist, ob ein Gespräch gut oder nicht so gut verläuft. Dies hängt sehr von jenen Personen ab, die das Gespräch führen. Die persönliche Komponente ist auch für die Bewerberseite äußerst relevant. Ob

diese passt, ist im Bewerbungsgespräch gut erkennbar. So meinte Person H, dass das Gespräch meist ausschlaggebend ist, ob die Stelle überhaupt in Frage kommt oder nicht:

„Und entsprechend bekommt man relativ rasch auch das Klima dort mit und man weiß: Will man dorthin oder will man nicht dorthin.“

Auch Person A erzählte von einer Situation, in welcher sie zwei Stellenangebote zur Auswahl hatte. Bei einem Gespräch hat die Atmosphäre nicht gut gepasst. Einige der gesprächsführenden Personen vermittelten wenig Interesse am Gespräch. Das Beispielunternehmen hat der Person die Stelle angeboten. Trotz eines niedrigeren Gehaltes entschied sich die Person damals für die zweite ihr angebotene Stelle. Bei dieser Stelle waren der zukünftige Arbeitsgruppenleiter und das hohe Arbeitspensum bereits bekannt. Die Entscheidung wurde durch das Klima beim Bewerbungsgespräch und der Persönlichkeitskomponente beeinflusst:

„Also das Persönliche ist für mich immer fast das Wichtigste, dass das passt.“

Auch von Person J wird es als positiv erachtet, dass in Bewerbungsgesprächen versucht wird, die Wünsche der BewerberInnen und der ArbeitgeberInnen herauszuarbeiten. So kann sichergestellt werden, ob eine Zusammenarbeit passen könnte. Der Versuch, die Persönlichkeit der BewerberInnen in diesem Gespräch zu identifizieren, wird auch als sehr spannend empfunden. Zwei Personen (E und H) berichteten, dass sie auch Bücher gelesen oder Schulungen gemacht haben, um Bewerbungsverfahren erfolgreich bestehen zu können.

Die Hälfte der befragten Personen berichtete von überwiegend positiv in Erinnerung gebliebener Bewerbungsgespräche. Von Person D wird als positiv empfunden, wenn zu Beginn das Unternehmen und die Position vorgestellt wird und wenn es dann zu einem guten und entspannten Gespräch *auf Augenhöhe* kommt. Eine klare Kommunikation und Professionalität wird im gesamten Bewerbungsprozess geschätzt – sowohl im Bewerbungsgespräch wie auch davor und danach. So berichtete Person J von einer Situation, in welcher dies nicht gegeben war. Das Bewerbungsgespräch wurde von beiden Seiten unterbrochen und die Bewerbungsunterlagen sofort wieder mitgegeben. Dies ist als sehr unprofessionell und unhöflich in Erinnerung geblieben. Als professionell wird von Person D auch empfunden, wenn BewerberInnen vor dem Gespräch schon genaue Informationen und Wegbeschreibungen bekommen. Allgemein ist es wichtig, als BewerberIn Wertschätzung zu erfahren. Der Wunsch auch Rückmeldungen und Feedback auf die abgegebene Bewerbung zu erhalten, war ebenso groß (Personen A, F und K).

Als nicht angenehm empfanden die Personen A und J, wenn das Gefühl vorhanden war, im Bewerbungsprozess nicht als ebenbürtig behandelt worden zu sein. Für Person I ist

in negativer Erinnerung geblieben, dass im Bewerbungsverfahren Aufgaben erfüllt werden mussten, welche im späteren Verlauf nicht weiter beachtet wurden. Person M berichtete von einem Online-Assessmentcenter, in welchem die Fragen nicht gut auf die ausgeschriebene Stelle abgestimmt waren. Dies ist für sie unverständlich und war eine negative Erfahrung.

Ein Punkt, welcher auch von zwei Personen angesprochen wurde, sind Schwierigkeiten mit dem Ergebnis des Bewerbungsprozesses. So machte Person B die Erfahrung, dass das Bewerbungsgespräch sehr gut gelaufen ist und ihr vor Ort von den gesprächsführenden Personen auch vermittelt wurde, dass sie eine Zusage für das Stellenangebot bekommen würde. Später bekam sie jedoch eine Absage. Sie hätte sich hier eine offener und ehrlichere Kommunikation gewünscht. Bewerbungsprozesse stellen auch für BewerberInnen manchmal Herausforderungen und Entscheidungsschwierigkeiten dar. Schwierig war es für Person K einmal, da bei einer Stelle die Finanzierungsmöglichkeiten noch nicht vollständig geklärt waren und die Stelle dadurch noch nicht fix vergeben werden konnte.

Insgesamt berichteten die ProbandInnen von unterschiedlichen Erfahrungen, die sie als BewerberInnen in diversen Auswahlprozessen sammeln konnten. Wie sie auch selbst angaben, nehmen sie daraus auch sehr viel Erfahrung für die eigenen Recruitingprozesse mit, in denen sie nun Personalentscheidungen treffen.

6.2 Durchführung des Personalauswahlprozesses

Wie in Kapitel 1.3.3 beschrieben gibt es kein einheitliches Vorgehen bei der Personalauswahl in der acib GmbH. Die ArbeitsgruppenleiterInnen und ProjektleiterInnen führen diese jeweils nach ihren eigenen Maßstäben durch. Um zu erfahren wie die Personalauswahl in der Praxis erfolgt, wurden in der Studie ihre üblichen Abläufe, die Instrumente, die sie verwenden, die relevanten Aspekte sowie die Schwierigkeiten, die sich im Prozess ergeben, erhoben.

Auffällig ist, dass bis auf zwei Personen (C und D) alle berichteten, zumindest einzelne Prozessabschnitte nicht allein durchzuführen, sondern diese mit anderen Personen gemeinsam zu erledigen. Diese Personen können aus den eigenen oder anderen Arbeitsgruppen sein, es können andere ArbeitsgruppenleiterInnen oder administrative MitarbeiterInnen sein. Einerseits wird dies als administrative Unterstützung genutzt, andererseits wird darin Potenzial gesehen, Fehlbesetzungen zu vermeiden. So erwarten sich die ProbandInnen eine breitere Streuung der Meinungen und der Eindrücke und gehen davon aus, die Subjektivität einschränken zu können. Ein weiterer Grund dafür ist auch, dass zukünftige TeamkollegInnen bei der Entscheidung eingebunden werden sollten, da

diese mit den ausgesuchten MitarbeiterInnen direkt zusammenarbeiten werden. Es soll bereits im Personalauswahlprozess abgeklärt werden, ob eine Zusammenarbeit aufgrund von persönlichen Komponenten funktionieren könnte. So wurde explizit erwähnt, dass es im Personalauswahlprozess sehr wichtig ist, zu eruieren, ob eine Person in die Gruppe passt. Bereits bei geringen Bedenken sollte die Person nicht aufgenommen werden (Person E). Diese Einstellung basiert auf einer Erfahrung aus der Vergangenheit. Es wurde trotz der bestehenden Bedenken für die bewerbende Person entschieden, später stellte sich dann aber heraus, dass es in der Gruppe tatsächlich nicht funktionierte.

Grundsätzlich wird der Personalsuch- und auswahlprozess als eine sehr wichtige Aufgabe angesehen. Dass eine neue Arbeitskraft gebraucht wird, kommt oft mehrmals pro Jahr vor. Der Prozess wird zwar manchmal als sehr aufwendig empfunden, aber der überwiegende Teil der befragten Personen ist der Meinung, dass der zurechtgelegte Prozess gut funktioniert. Person F gab an, dass sie den Prozess sehr interessant findet, da eingelangte Bewerbungen ein gutes Feedback für die Ausschreibung sind. Herausfordernd, aber sehr wichtig, ist eine Distanz zum Prozess, da es im Vordergrund steht, den oder die beste KandidatIn zu finden und Schicksale von einzelnen Personen nicht berücksichtigt werden können.

Der erste Eindruck spielt bei den meisten Personen eine wesentliche Rolle für die Beurteilung. Daher wird das persönliche Gespräch meist als wichtigstes Instrument angesehen. Wie ein solches, sowie der gesamte Prozess gestaltet werden kann, wurde laut einer Aussage einer Studienteilnehmerin (Person B) vom eigenen Vorgesetzten gelernt.

6.2.1 Vorgehensweise und verwendete Instrumente

Wie im Personalauswahlprozess vorgegangen wird, kommt laut einigen ProbandInnen auf die Position an, für die eine Neubesetzung erforderlich ist. Wird die Finanzierung einer neuen Stelle frei, werden Personen auch aus der Gruppe direkt angefragt – zB Masterstudierende für Dissertantenstellen – sofern diese zufriedenstellende Arbeitsleistungen erbracht haben. Diese Vorgehensweise wurde von zwei befragten Personen (I und K) angesprochen. Auch andere befragte Personen gaben an, den Personalsuchprozess mit der Suche nach einer geeigneten Person im eigenen Umfeld zu starten. Diese Suche erfolgt nicht nur über die Personen direkt, sondern auch über bekannte Arbeitsgruppen, bei denen nachgefragt wird, ob potenzielle MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen würden. Vier Personen der Befragung (C, E, F und L) gaben an, dass sie so vorgehen würden, bevor sie die zu besetzende Stelle ausschreiben. Dass vor der Ausschreibung ein Anforderungsprofil erstellt wird, gaben die Personen F und M an. Dies ist

Voraussetzung, um auch einen Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können. Je konkreter dabei formuliert wird, welche Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle benötigt werden, desto schneller und besser ist ein Durchsortieren der schriftlichen Bewerbungen möglich. Diese Meinung wurde durch die folgende Aussage von Person F untermauert:

„Also ich versuche vorab mir ein recht klares Bild zu machen, was wir brauchen, damit wir dann auch möglichst die- oder denjenigen finden, der das kann. Weil ich glaube, je konkreter man die eigene Vorstellung hat, desto einfacher kommt man dann auch durch die Unterlagen durch.“

Sollte es zu keiner direkten Akquise aus anderen Gruppen oder bekannter Personen kommen, wird eine Ausschreibung formuliert. Essenziell ist dabei, dass die Ausschreibung so gestaltet ist, dass die richtige Zielgruppe erreicht wird und sich diese auch angesprochen fühlt (Person H). Eine erfolgreiche Ausschreibung ist es dann, wenn sich jene Personen darauf bewerben, welche auch die richtigen Qualifikationen dafür mitbringen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten verschiedene Plattformen genutzt werden (Personen C, H und J). Person J hielt diesbezüglich fest, dass die Ausschreibung zwar international, aber nicht zu breit erfolgen sollte, da ansonsten zu viele Bewerbungen eingehen würden. Ein solcher Umstand erschwert die Auswahl und macht den Prozess schwieriger. 20 eingelangte und gute Bewerbungen wären für diese Person optimal. Auch eine weitere Aussage (Person M) unterstreicht, dass es ein Irrtum ist, Ausschreibungen sehr offen zu gestalten, um so viele Bewerbungen wie möglich zu erhalten. Person B berichtete auch von einem erhaltenen Ratschlag, in der Ausschreibung die Anforderungen sehr hoch anzusetzen. Die Qualifikationen zu hoch anzusetzen, sieht sie jedoch als nicht wirkungsvoll. Wenn es dadurch zu keiner Anstellung kommen kann, dann ist eine nochmalige Ausschreibung mit nicht mehr so hohen Anforderungen nötig. Dies würde dann einen hohen Zeitverlust bedeuten, der in den meisten Projekten nicht verkraftbar sei. Dass das Formulieren von Ausschreibungen eine Herausforderung darstellt, wurde von mehreren Personen angesprochen. Als äußerst wichtig wird angesehen, dass die potenziellen BewerberInnen wissen, welche Anforderungen tatsächlich gestellt werden. Zu diesem Thema nimmt die folgende Aussage von Person M Bezug:

„... aber ganz wichtig ist, dass die Ausschreibung so ist, dass die Leute wissen was die Anforderungen sind und das ist sehr oft nicht gegeben.“

Person D gab an, dass sie großen Wert darauf legt, dass die Ausschreibung professionell auf einer A4-Seite gestaltet ist und die Bewerbungsmöglichkeiten sowie die Ansprechperson angegeben sind. Außerdem ist die Ausschreibung auch wie eine

Visitenkarte des Unternehmens, die dessen Image nach außen trägt. So legte diese Person ihre Meinung wie folgt dar:

„Also für mich ist es immer wichtig, dass das nach außen hin eine Corporate Identity hat und nicht einfach irgendwie aussieht, weil das transportiert schon einmal das erste Bild von dem Arbeitgeber, der dann sozusagen ich bin.“

Nach der Ausschreibung kommt es bei allen befragten Personen zur Analyse der eingelangten schriftlichen Bewerbungen. Welche Aspekte und Unterlagen bei diesen hauptsächlich relevant sind, wird in Kapitel 6.2.2 näher beschrieben. Danach folgen bei allen ProbandInnen die Bewerbungsgespräche. Wie diese durchgeführt werden und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, wird in Kapitel 6.2.3 ausführlich dargelegt. Person D gab an, dass sie zwischen der Bewertung der schriftlichen Bewerbungen und den Bewerbungsgesprächen bereits eine Statusinformation an die BewerberInnen verschickt. Dieser Status kann entweder eine Einladung, bereits eine Absage sein, oder die Information enthalten, dass die Bewerbung noch evident ist. Bei dieser Kommunikation wird darauf geachtet, dass diese so wenig wie möglich standardisiert ausfällt. Die Ausschreibung, das Sichten der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und ein Bewerbungsgespräch sind bei allen befragten Personen verwendete Instrumente für die Personalsuche und -auswahl.

Um sich ein besseres Bild über die BewerberInnen und ihre Qualifikationen machen zu können, werden hin und wieder noch zusätzliche Instrumente eingesetzt. So hält Person J sehr viel von Erkenntnissen, die aus einer Laborführung mit BewerberInnen gewonnen werden können. Diese wird von MitarbeiterInnen aus dem Team durchgeführt und bietet sowohl für die BewerberInnen als auch für die Arbeitgeberin Vorteile. Die BewerberInnen bekommen so bessere Einblicke in das Umfeld des potenziellen zukünftigen Arbeitsplatzes und können so beispielsweise die Hintergründe, die Gruppe oder die Labor-Organisation kennenlernen. Aber auch die Arbeitsgruppe kann die Person in diesem Umfeld besser kennen lernen, als dies in einem Bewerbungsgespräch möglich ist. BewerberInnen trauen sich durch die informellere Kommunikation mehr fragen, fühlen sich unbeobachteter und können somit auch besser eingeschätzt werden.

Eine andere interviewte Person (L) setzt für eine engere Auswahl an BewerberInnen manches Mal auch ein Hearing ein. Person A testete einmalig im Bewerbungsgespräch ein Verfahren, um die Persönlichkeit besser einschätzen zu können. Es wurde so versucht herauszufinden, ob die Person beispielsweise aufblüht, wenn sie das Gefühl hat, dass das Team passt. Eine weitere Einsatzmöglichkeit in Personalauswahlverfahren ist

für Person B ein Probevortrag. Auch aus diesem sollen Aspekte abgeleitet werden können, welche für die Personalentscheidung relevant sind.

Wie schnell der gesamte Personalauswahlprozess durchgeführt und die Entscheidung getroffen wird, hängt vom Zeitdruck des jeweiligen Projektes ab. So wurde berichtet, dass bei der Notwendigkeit einer schnellen Entscheidung auch Kompromisse hinsichtlich der BewerberInnen eingegangen werden müssen (Person C). Mehrmals wurde angegeben, dass die Entscheidung am Ende doch immer wieder aus dem Bauch getroffen wird. Generell ist es wichtig, dass die fachliche Qualifikation wenigstens zu einem Mindestmaß gegeben ist. Diese sollte einen gewissen Standard haben. Wenn dieser erfüllt ist, werden andere Aspekte höher bewertet. So gab Person M an, dass die Persönlichkeit sehr hoch gewichtet wird. Es ist wichtig, dass die BewerberInnen eine Persönlichkeitsstruktur haben, die gut in das Umfeld passt. Eine Entscheidung diesbezüglich kann nicht objektiviert werden, sondern nur aus dem Bauchgefühl heraus geschehen. Auch eine andere Person (B) gab an, dass über die vorhandene Ausbildung hinaus das persönliche Miteinanderauskommen, eine sichtbare Motivation und das Ziel der BewerberInnen wichtiger ist als eine fachliche Qualifikation, die über die Mindestanforderung hinausgeht.

Um die Bewerbungen besser administrieren zu können, wird das Bewertungssystem in der Bewerbungsdatenbank gerne angenommen. Es wurde beispielsweise positiv hervorgehoben, dass eine gute Streuung stattfindet, da mehrere Personen Bewerbungen bewerten können (Person A, D, H und J).

Die Absagen, welche ebenso standardisiert über die Datenbank möglich sind, werden differenziert betrachtet. Von den zwei Personen, die im Interview diesbezüglich Stellung genommen haben, meinte eine, dass dies auch eine sehr gute Unterstützung ist, da dies sehr unkompliziert umzusetzen ist (Person J). Die andere Person (D) hingegen sprach sich gegen standardisierte Absagen aus. Für sie gehört zu einem professionell gestalten Personalauswahlprozess auch das Absagen dazu. Diese Absage sollte so wenig wie möglich standardisiert ausfallen, denn auch jene BewerberInnen, welche nicht in die engere Auswahl kommen, sollten respektvoll behandelt werden:

„Standardisierte Absagen finde ich nicht gut, weil das einfach wiederum die Wertschätzung für das nicht ausdrückt, dass der sich bei uns beworben hat.“

Absagen zu versenden, ist für die PersonalentscheiderInnen nicht immer einfach. Schwierig ist es auch oftmals auf Feedbackwünsche der abgesagten BewerberInnen einzugehen bzw. zu antworten (Person A).

Ein gut und professionell gestalteter Personalauswahlprozess ist sowohl für das Image des Unternehmens als auch für BewerberInnen wichtig, wie Person D betonte.

6.2.2 Schriftliche Bewerbungsunterlagen

In diesem Kapitel soll näher erläutert werden, welche Aspekte bei der Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen für die ProbandInnen Relevanz haben und wie diese Sichtung geschieht. Dieser Schritt spielt in allen beschriebenen Personalauswahlprozessen eine große Rolle und wird auch als sehr aufwendig geschildert. So meint Person D:

„Das ist der meiste Aufwand bei der ganzen Sache, weil da muss ich mal schauen, ob die Bewerber von vornherein einmal überhaupt in Frage kommen oder nicht, für das was ich suche.“

Die interviewten Personen wurden gefragt, worauf sie bei den schriftlichen Unterlagen besonders achten. Der erste Eindruck entsteht bei der Aufbereitung und Gestaltung der Dokumente. Von den zwölf interviewten Personen machten zwei (L und M) keine Angabe dazu. Acht Personen (A, B, C, E, F, H, J, K) gaben jedoch an, dass ihnen der visuelle Eindruck wichtig ist. So unterscheidet Person E dabei zwischen *strukturiert* und *schön*. Während die Unterlagen nicht besonders ästhetisch aufbereitet werden müssen, ist eine gute Struktur aber vorteilhaft. Die Qualifikationen sollten laut dieser Person auf den ersten Blick erkennbar sein, sonst könnte die Bewerbung wegen Unübersichtlichkeit aus dem Auswahlprozess ausscheiden. Die Bedeutung des visuellen Eindrucks, zu dem vorrangig die Professionalität und Übersichtlichkeit gehört, wird von allen acht Personen als hoch eingeschätzt. So wird eine chaotisch gestaltete Bewerbung auch eher aussortiert, da daraus Rückschlüsse auf die Arbeitsweise der BewerberInnen gezogen werden (Person K):

„Also, wenn jemand in so einem Moment seine Unterlagen nicht ordentlich zusammenhaben kann, ja, wie soll man mit dem zusammenarbeiten?“

Neben der Übersichtlichkeit wird auch auf Professionalität geachtet. Zu dieser gehört laut der Aussage einer befragten Person (F) vor allem auch, dass die Unterlagen im gewünscht angegebenen Format gesendet werden. Ebenso sollte das Foto nicht extra gesendet, sondern in die Unterlagen integriert werden. Neben diesen Aspekten wird laut Aussagen der ProbandInnen auch darauf geachtet, ob die Bewerbung auf die Stelle bezogen ist und eine persönliche Note hat. Es wird analysiert, welche Informationen von den BewerberInnen preisgegeben werden, wie glaubwürdig die Angaben sind und ob das Gesamtbild passt. Massenbewerbungen werden als solche schnell erkannt und auch sehr schnell aussortiert. Auch die beiden Personen, welche angaben, keinen Wert

auf den visuellen Eindruck zu legen, achten drauf, ob die Bewerbung individuell gestaltet wurde (D und M). Eine *08/15-Bewerbung* hat es bei den ProbandInnen schwierig in die engere Auswahl zu kommen. Es sollte herauszulesen sein, welche Gedanken sich die BewerberInnen machen und ob Bezug auf ausgeschriebene Kriterien genommen wird.

Auch wenn Expertise immer noch höher bewertet wird, ist es wichtig, dass der Lebenslauf gut gegliedert und nicht schlampig ist. Person B räumte dazu aber auch ein, dass von BewerberInnen, die soeben ihr Studium absolviert und noch sehr wenig Erfahrung haben, kaum erwartet werden kann, dass diese außergewöhnlich gute Bewerbungen schreiben können.

Die Gestaltung der schriftlichen Bewerbung kann laut Person A aber auch hinsichtlich mancher Anforderungen relevant sein. Wird beispielsweise für eine Position gesucht, die ein hohes Maß an Kreativität erfordert, kann eine kreativ gestaltete Bewerbungen sehr positiv bewertet werden.

Neben dem Aufbau und der Gestaltung der Bewerbungsunterlagen ist der Inhalt ausschlaggebend. Wie bereits beschrieben, ist es für die ProbandInnen sehr wichtig, dass die Motivation der BewerberInnen daraus hervorgeht. Es soll erkennbar sein, dass die Bewerbung explizit für die ausgeschriebene Stelle verfasst wurde. Für Person K ist daher der Motivationsbrief die wichtigste Bewerbungsunterlage. Dieser wird in der Entscheidung, ob jemand in die nächste Runde kommt, sehr stark gewichtet. Denn aus diesem Schreiben lässt sich erkennen, wie sich die KandidatInnen ausdrücken, wie lange diese über die Stelle und das Schreiben nachdenken und warum sie sich speziell auf diese Stelle bewerben. Auch hier spielt die Glaubwürdigkeit im Schreiben wieder eine große Rolle.

Ein Viertel der befragten Personen gab bekannt, dass sie auch auf das Bewerbungsfoto achten. Dieses ist interessant, da in internationalen Bewerbungen oft keine Angabe enthalten ist, ob es sich um eine weibliche oder um eine männliche Person handelt. Dies ist auch anhand der Namen nicht immer eindeutig zu erkennen (Person E). Außerdem wird anhand des Fotos festgestellt, ob Sympathie zu den BewerberInnen vorhanden ist (Person A). Eine interviewte Person wertet es als positiv, wenn ein Foto dabei ist. Ihr ist zwar auch bewusst, dass dies eine kulturelle Frage sein kann, in Österreich ist es aber üblich, Bewerbungen mit Fotos zu versehen (Person F). Ein Foto bietet den Vorteil, dass ein erster persönlicher Eindruck möglich ist. Person A berichtete von einer beinahe Ablehnung einer Bewerbung aufgrund des Fotos, die Person wurde schlussendlich doch zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen und wurde auch aufgenommen. Die Bedeutung des Fotos soll daher nicht zu hoch bewertet werden.

Das Mindestmaß an fachlicher Qualifikation, durch Ausbildung oder Vorerfahrungen angeeignet, ist für alle ProbandInnen relevant. Eine Reihung der in Frage kommenden Bewerbungen erfolgt angefangen bei methodischen Mindestaspekten bis zu darüberhin ausgehenden Qualifikationen. Allerdings sind die ProbandInnen bei Überqualifikation vorsichtig. Die interviewte Person E gab an, dass es für sie nicht in Frage kommt, für eine ausgeschriebene Stelle eine überqualifizierte Person einzustellen:

„Selbst wenn er [Anm.: PostDoc] es für das Geld machen würde, das ist aufgelegt, dass die Leute dann unzufrieden sind, das ist etwas, das würde ich nie tun. Wenn ich einen Techniker ausschreibe, dann stelle ich auch einen Techniker ein.“

Eine Stelle mit einer überqualifizierten Person zu besetzen, bringt auch für diese keinen dauerhaft positiven Effekt und kann zu Unzufriedenheit führen. Außerdem besteht bei diesen Personen die Gefahr, dass sie die Stelle lediglich als Einstieg in die Berufswelt oder das Unternehmen nutzen und bei nächster Gelegenheit auf eine andere, ihrer Qualifikation besser entsprechende, Stelle wechseln.

Dass aber bereits eine Grund-Expertise vorhanden ist, ist sehr wichtig. Da meist mit sehr aufwendigen Techniken gearbeitet wird, ist eine solche sehr vorteilhaft. Je schneller jemand in die Stelle einfinden kann, desto besser ist es, da die zeitliche Komponente in den Projekten meist eine große Rolle spielt. Grundsätzlich hängt die Bedeutung der Erfahrung von der jeweiligen Stelle ab. Bei einer Post Doc-Stelle wird die vorhandene Berufserfahrung beispielsweise näher geprüft und als wichtig erachtet. Im Rahmen der Qualifikationen werden auch die Abschlussarbeiten und Publikationen näher betrachtet. Bei Dissertanten, die sich bewerben, sind dies die Masterarbeiten, bei PostDocs die Dissertationen.

Zum Alter der BewerberInnen gibt es unterschiedliche Aussagen. So meinte Person C, dass das Alter für die Entscheidung völlig irrelevant ist. Die Personen E und F gaben hingegen an, dass das Alter insofern eine Rolle spielt, da die Person gut ins Umfeld passen soll. Die restlichen Personen haben das Alter als keinen relevanten Aspekt bei der Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen angegeben. Allerdings meinte eine interviewte Person (L) auch, dass eine Ausgewogenheit in der Gruppe wichtig ist. Dies betrifft nicht nur allein das Alter, sondern auch andere demografische Kriterien. Dass auf solche Aspekte geachtet und Rücksicht genommen werden kann, hängt allerdings stets von der Verfügbarkeit und Anzahl der eingegangen und in Frage kommenden Bewerbungen ab.

Ein Drittel der befragten Personen gab an, sich bei den Bewerbungsunterlagen für die Hobbys zu interessieren. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. So nutzt Person E die Angaben der Hobbys, um den Wahrheitsgehalt der Bewerbung im Gespräch zu überprüfen. Wenn im Bewerbungsgespräch auf nähere Rückfragen zu Hobbys keine Antworten gegeben werden kann, wird darauf geschlossen, dass diese lediglich angegeben wurden, um den Lebenslauf interessanter zu machen. Außerdem vergleicht Person E die Hobbys gerne mit der Studiendauer. Sie zieht es vor, wenn Personen ihr Studium nicht innerhalb der Mindeststudiendauer schaffen, aber dafür Freizeitaktivitäten nachgehen. Ansonsten würde die Persönlichkeit hinter den BewerberInnen fehlen. Eine andere befragte Person (M) gab hingegen an, dass zu viele Hobbys ein Indiz dafür sind, dass den BewerberInnen die Freizeit sehr wichtig und eine geringere Bereitschaft zur Leistung von Überstunden gegeben ist. Person A meinte, sie kann aus den Hobbys Ausdauer oder Leidenschaft erkennen, vor allem, wenn Sportaktivitäten angegeben sind. Person (H) ist die vierte Person, welche sich im Bewerbungsschreiben für die Hobbys interessiert. Sie zieht Schlüsse aus dem Vergleich von Einzel- und Mannschaftssportarten:

„Wobei wenn er [Anm.: BewerberIn] jetzt ein Einzelsportler ist, das nicht unbedingt schlecht sein muss, [...] wenn es ein Mannschaftsport ist, dann ist das sicher ein gewisser Punkt wo man auch irgendetwas herauslesen kann...“

Es wird aus den Hobbys geglaubt herauslesen zu können, ob jemand im Team agieren kann, ob jemand Leidenschaft hat und mit Leistungsdruck umgehen kann bzw. wie die Work-Life-Balance ausgeprägt ist.

Auch Zeugnisse und Noten wurden angesprochen. Während Person K angab, diese nicht einmal anzusehen, meinte Person B, dass sie diese durchaus begutachtet. Sie betrachtet vor allem jene Fächer, die einen Bezug zu künftigen Arbeitstätigkeiten haben. Wenn die Noten in diesen Fächern schlecht sind, dann hinterfragt sie diesen Umstand, wertet dies aber nicht unbedingt als negativ. Gute Noten empfindet sie aber als beruhigend. Die interviewte Person L gab an, dass für sie das Engagement viel wichtiger ist als gute Zeugnisse.

Während den Ausbildungszeugnissen eher wenig Bedeutung beigemessen wird, stoßen die Empfehlungs- bzw. Referenzschreiben auf größeres Interesse. Diese werden von den ProbandInnen jedoch differenziert betrachtet. Dreiviertel der ProbandInnen gaben an, dass sie sich mit Referenzschreiben oder Empfehlungsbriefen beschäftigen. Diese sind ihrer Meinung nach jedoch nicht immer gut einzuschätzen. Das Vertrauen in die Richtigkeit der Angaben ist eher gering. Die Botschaft, die tatsächlich vermittelt werden soll, muss sehr plakativ im Schreiben präsentiert werden, sodass diese auch als solche

verstanden werden kann. Es wird aber davon ausgegangen, dass sich die Verfasser dieser Schreiben nicht so intensiv mit diesem Thema befassen. Außerdem wird bei den ProbandInnen davon ausgegangen, dass Referenzschreiben immer positiver geschrieben sind, als es der Wahrheit entspricht, wie auch folgende Aussage zeigt (Person H):

„Die [Verfasser von Referenzschreiben] wollen dem anderen auch nicht im Weg liegen, warum auch, haben sie ja nichts davon. Und wenn sie etwas Falsches gesagt haben, passiert auch keine Konsequenz.“

Person L meinte diesbezüglich sogar, dass positive Referenzschreiben ein möglicher Weg sind, um MitarbeiterInnen zu anderen Positionen zu verhelfen – vor dem eigentlichen Hintergrund diese aus dem eigenen Team versetzen zu können. So meinte Person L in Bezug auf sehr positiv formulierte Referenzschreiben:

„Wobei man da auch ein bisschen vorsichtig sein muss, manche werden ja weg- gelobt.“

Auch die interviewte Person J griff dieses Thema auf und meinte, dass es immer wichtig ist, jene Personen einschätzen zu können, welche die Schreiben verfassen. Da es für die ProbandInnen nicht möglich ist, die tatsächliche Bedeutung der Schreiben mit Sicherheit interpretieren zu können, gaben diese an, dass sie die Referenzpersonen auch oftmals direkt kontaktieren, um die Empfehlungsschreiben zu hinterfragen. Person A gab an, dass sie eine Bewerberin aufgrund der Auskunft einer Referenzperson aus der engeren Auswahl ausgeschlossen hat. Es wurde zu ihrer Person angegeben, dass sie nicht gut mit Stresssituationen umgehen kann und in solchen keine Nerven bewahrt. Person K berichtete hingegen aus der Erfahrung, dass eine Bewerberin trotz Abraten einer Referenzperson eingestellt wurde:

„Weil mir ist sehr klar bewusst und ich habe das auch erlebt mit vielen oder einigen Mitarbeitern, wenn sie mit einem funktionieren, funktionieren sie mit einem anderen nicht. Also konkret ist mir einmal abgeraten worden von jemanden, das war eine brillante Mitarbeiterin.“

Die Angaben von Referenzpersonen zu BewerberInnen müssen laut dieser Erfahrung nicht auf jedes Umfeld zutreffen. Wie sich die Arbeitsleistung entwickelt, hängt demnach auch stark von den jeweiligen KollegInnen und Vorgesetzten ab. Jedenfalls als negativ wertet es Person E, wenn sich die Referenzperson nicht mehr an den bzw. die MitarbeiterIn erinnern kann, da diese dann keinen bleibenden positiven Eindruck hinterlassen haben kann. Die Schreiben bzw. die Auskünfte von Referenzpersonen sind wichtig, beeinflussen aber nicht immer die finale Entscheidung.

Große Bedenken bestehen laut den Aussagen der ProbandInnen bezüglich der Interpretationsspielräume in den Formulierungen von Dienstzeugnissen. So wurde angegeben, dass es wichtig ist, sogenannte Zwischentöne herauslesen zu können (Person K). Dies stellt sich aber meist als sehr schwierig dar. Außerdem ist es oft nicht leicht herauszufinden, welche Informationen in den Schreiben tatsächlich so gelten und welche eine Art Code sind. So meinte eine interviewte Person M:

„Weil, wenn es heißt, der ist sehr kommunikativ und freundlich, dann heißt das in der Literatur ja oft, ja, er hat getratscht und ist nicht arbeitswillig und bringt nicht das. Ja, aber wenn jemand wirklich ganz normal freundlich und kommunikativ ist, [...] dann sollte man das reinschreiben dürfen, aber dann erwarte ich auch, dass es das ist und nicht etwas anders.“

Person B meinte zu diesem Thema, dass sie die Angaben in den Dienstzeugnissen nur nach normalem Verständnis interpretieren kann. Sie hofft aber, dass jene Personen, welche diese Schreiben ausstellen, nicht geschult darin sind und dass daher der Inhalt des Schreibens auch so den Tatsachen entspricht.

Werden Personen von bekannten Arbeitsgruppen für eine offene Stelle empfohlen, wirft dies bei einer Person (E) Bedenken auf. Sie ist der Meinung, dass diese dann nicht zu den besten MitarbeiterInnen gehören kann, denn ansonsten würde der bzw. die ArbeitsgruppenleiterIn versuchen, diese im eigenen Team zu halten. Wie aber auch bereits in Kapitel 6.2.1 erwähnt wurde, sind negative Auskünfte von Referenzpersonen nicht immer als solche zu werten, da die Persönlichkeit von MitarbeiterInnen eine große Rolle spielt. Wenn die Zusammenarbeit in einem Team nicht gut funktioniert, kann dies in anderen hingegen sehr gut gelingen. Die Referenzen fließen laut den Aussagen der ProbandInnen durchaus in die Reihung bzw. die Bewertung der Bewerbungen mit ein, werden aber mit Vorsicht betrachtet und daher nicht in die finale Entscheidung miteinbezogen.

Der letzte relevante Aspekt, welcher in Bezug auf die schriftlichen Bewerbungsunterlagen genannt wurde, ist jener der sprachlichen Kompetenzen (Personen A, C, F und H). Abhängig von der ausgeschriebenen Position sind gute Englischkenntnisse Voraussetzung. Die Kommunikation im Team muss entweder auf Englisch oder Deutsch gut funktionieren können. Dies wird dann nicht nur bei den schriftlichen Bewerbungsunterlagen geprüft, sondern auch beim Bewerbungsgespräch. Was bei diesen sonst als wichtig erachtet wird, ist im folgenden Unterkapitel ersichtlich.

6.2.3 Bewerbungsgespräche

Die Bewerbungsgespräche werden von allen ProbandInnen als das wichtigste Instrument in der Personalauswahl gesehen. Sie gaben an, dass sie in diesen die BewerberInnen und ihre Persönlichkeit kennenlernen. Außerdem wird festgestellt, ob Sympathie zu den BewerberInnen besteht. Am Ende zählt meist der Gesamteindruck, der auch oft aus dem Bauchgefühl entsteht. Von Person H wurde erwähnt, dass die Entscheidung nach den Bewerbungsgesprächen meist anders ausfällt als dies nach der Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen der Fall gewesen wäre.

Bis auf zwei Personen (C und D) gaben alle ProbandInnen an, dass sie die Bewerbungsgespräche gerne mit anderen Personen gemeinsam durchführen bzw. durchführen würden. Hierzu werden Bewerbungsgespräche manches Mal in der ersten Runde allein geführt und in der zweiten Runde mit anderen Personen gemeinsam. Oft werden auch bereits die Bewerbungsunterlagen mit anderen Personen gemeinsam gesichtet.

Für die Bewerbungsgespräche selbst vermerkte Person B, dass es wichtig ist, allen BewerberInnen dieselben Fragen zu stellen, sodass auch tatsächlich eine Vergleichsmöglichkeit besteht. Die ProbandInnen scheinen für Bewerbungsgespräche ihre eigenen Abläufe und Inhalte festgelegt zu haben. Aus den Gesprächen kann abgeleitet werden, dass sich die meisten ProbandInnen Gedanken gemacht haben, wie sie durch die Gespräche am besten zu den Informationen kommen, die sie von den BewerberInnen wissen möchten. So leiten sich manche Fragen aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen ab. Manche Personen haben festgelegte Abläufe, wie das Gespräch verlaufen soll, andere orientieren sich an klassischen Fragen, einige versuchen die BewerberInnen durch gezielte Fragestellungen zu fordern. Häufig genannt wurde, dass es wichtig ist, eigene Vorstellungen, das Arbeitsumfeld und das Projekt zu erläutern, sowie die Vorstellungen und Erwartungen der KandidatInnen abzuklären. BewerberInnen die Möglichkeit zu geben selbst Fragen stellen zu können, hilft herauszufinden, auf welche Aspekte diese Wert legen. Außerdem kann so geklärt werden, ob das Projekt und die Arbeit auch für die BewerberInnen passen könnte und ob die Arbeit diesen auch Freude bereiten kann. Es ist wichtig, dass sich niemand im Gespräch verstellt, sodass eine gute Zusammenarbeit tatsächlich funktionieren kann. Ehrlichkeit von beiden Seiten ist daher essenziell. BewerberInnen sollen aber keinesfalls abgeschreckt werden.

Bezüglich des Versetzens in Stresssituation, gab es unter den befragten Personen unterschiedliche Ansichten. Während dies Person B völlig ablehnt, versucht Person K durch gezielte Fragen die Reaktionen von den BewerberInnen zu testen. So meinte diese Person:

„Hie und da versuche ich auch so Fragen zu stellen, um jemanden aus dem Gleichgewicht zu bekommen. Also wie reagiert der dann. Oder so Situationen, wie „Stellen Sie sich vor Sie sind im Labor und der vor Ihnen hat alles versaut.“ Also solche Fragen versuche ich auch zu stellen, auch um zu sehen wie reagiert jemand.“

Die Erwartung liegt hierbei vor allem darin, unverblümete Antworten zu bekommen. Es ist Person K wichtig, dass die BewerberInnen über selbstständiges Denken verfügen.

Eine andere interviewte Person (J) stellt verschiedene Fragen, beispielsweise über die Abschlussarbeiten der BewerberInnen. Hier legt sie mehr Wert darauf, wie jemand etwas sagt als auf den Inhalt selbst. Wichtig ist der befragten Person, dass aus den Antworten hervorgeht, dass sie sich mit dem Thema wirklich beschäftigt hatten und dabei motiviert waren. Begeisterungsfähigkeit, Engagement und Motivation sind für die ProbandInnen relevante Aspekte in der Personalauswahl. Die Hälfte der Befragten legt darauf großen Wert und versucht im Rahmen des Recruiting-Prozesses herauszufinden, wie stark diese bei den KandidatInnen ausgeprägt sind. Es wurde allerdings auch eingeräumt, dass es im Gegensatz zur fachlichen Eignung schwierig ist, solche Aspekte anhand der Bewerbung und der Gespräche festzustellen. Es wird daher versucht über Nebeninteressen mehr über die Persönlichkeit der KandidatInnen in Erfahrung zu bringen. Wie schwierig es ist, die richtigen Fragen im Bewerbungsgespräch zu stellen, sodass die KandidatInnen auch die Chance haben, all ihre Qualifikationen gut darzulegen, hielt Person B fest. Sie geht davon aus, dass BewerberInnen Fragen im Gespräch nicht immer richtig verstehen und daher nicht immer passende Antworten geben können. Die Fragen so zu stellen, dass die BewerberInnen diese auch korrekt verstehen, ist zwar herausfordernd, aber Voraussetzung für eine gute Personalentscheidung.

Ein weiteres sehr wichtiges Kriterium in den Bewerbungsgesprächen ist die Kommunikationsfähigkeit der KandidatInnen. Es wird laut den Aussagen der ProbandInnen sehr viel Wert auf die Kommunikation und die sprachlichen Fähigkeiten gelegt. Dazu gehört, dass BewerberInnen auf Fragen im Bewerbungsgespräch antworten, während des Interviews den GesprächspartnerInnen nicht ins Wort fallen und Augenkontakt halten (Personen A, C und K). Außerdem sind gute Englisch-Kenntnisse für die meisten Positionen wesentlich. Dies spielt vor allem dann eine große Rolle, wenn andere Personen der Gruppe englischsprachig sind. So hielt die interviewte Person C die Wichtigkeit der Verständnismöglichkeiten innerhalb der Arbeitsgruppe fest:

„Das heißt, wenn die Person glaubt sie redet Englisch, dann muss bei mir auch Englisch ankommen. Das ist schon wichtig, weil da haben wir auch Fälle

gehabt, wo eben die Kommunikation dann nicht funktioniert hat, weil einfach die Person nicht so gut verstanden hat und dann gibt es lauter Missverständnisse und dann sind im Endeffekt alle unglücklich.“

Wenn Sprachbarrieren vorhanden sind, ist dies ein Hindernis, das kaum überwunden werden kann. Neben Englisch wurden von den ProbandInnen keine weiteren Fremdsprachenkenntnisse erwähnt. Dass die ausgewählte Person aber in die Arbeitsgruppe passt, wurde von den ProbandInnen als eine der bedeutendsten Kriterien genannt. Dies ist für sie wichtiger als ein guter Lebenslauf. Person A erzählte von einer konkreten Situation, in welcher bei einer Bewerberin fachlich alles sehr gut gepasst hätte, aber durch die Befürchtung, dass diese durch ihre persönliche Art Unruhe ins Team bringen könne, abgelehnt wurde. Neben den Hauptkriterien fachliche Eignung, Persönlichkeit, Begeisterungsfähigkeit, Motivation, Kommunikationsfähigkeit bzw. Sprachkenntnisse, Glaubwürdigkeit und Engagement sind weitere wichtige Aspekte Kritikfähigkeit, Offenheit, Organisiertheit, Natürlichkeit und Leistungsbereitschaft. Im Bewerbungsgespräch wird versucht festzustellen, ob diese Anforderungen erfüllt werden. Dies kann laut den Aussagen der ProbandInnen in einem persönlichen Gespräch, in welchem sich die BewerberInnen und die GesprächsführerInnen im selben Raum befinden, besser gelingen als über Online-Plattformen. Alle Personen, welche zu diesem Thema eine Angabe machten, ziehen ein Offline-Bewerbungsgespräch einem online durchgeführten jederzeit vor. Interviews per Skype oder GoToMeeting müssen jedoch oftmals durchgeführt werden, da es viele internationale Bewerbungen gibt. Nach Möglichkeit versuchen die ProbandInnen dann zumindest für die zweite Runde die besten KandidatInnen persönlich einzuladen bzw. einfliegen zu lassen. Dies ist jedoch aus Kostengründen nicht immer möglich. An Online-Interviews wurde hauptsächlich bemängelt, dass es nicht möglich ist, die BewerberInnen und Ihre Persönlichkeit über den Bildschirm gut einzuschätzen. Person E legte sich sogar fest, keine BewerberInnen einzustellen, wenn sie diese nur über Teleinterviews kennenlernt:

„Skypen ist gut, aber über Skype allein würde ich keinen anstellen. Also er (Anm.: BewerberIn] muss irgendwann einmal da sein, weil sonst bekommt man kein Gespür dafür, wie die Leute sind.“

Die Distanz, welche durch Teleinterviews unüberwindbar zu sein scheint, lässt keinen guten Gesamteindruck von den Personen zu. Den ProbandInnen ist der erste Eindruck und die Sympathie der BewerberInnen sehr wichtig. Dies kann laut ihren Angaben nur über persönliche Interviews vor Ort festgestellt werden. Wichtig ist es, bei den KandidatInnen feststellen zu können, ob diese *Verkäufer* sind (Person E). Laut Person B können sich BewerberInnen je nach Selbstsicherheit besser oder schlechter präsentieren, was

jedoch nichts mit der beruflichen Eignung in den Projekten zu tun hat. Diese Person gab auch an, dass es ihr vorkommt, dass sich Männer besser präsentieren können als Frauen und glaubt, dass sie BewerberInnen, aber speziell Frauen, in Bewerbungsgesprächen eher unterschätzt. Die Barriere, welche durch Teleinterviews vorhanden ist, macht Einschätzungen noch schwieriger.

Dass es manchmal zu einer zweiten Runde kommt, auch mit zusätzlichen oder anderen GesprächspartnerInnen, wurde von mehreren Personen (C, E, F, I, und K) erwähnt. Manchmal reicht es, sich eine Person nur einmal anzusehen und manchmal benötigt es mehrere Runden mit mehreren BewerberInnen. Dies hängt jeweils davon ab, wie überzeugend die KandidatInnen sind. Oft werden Mitglieder aus dem Team in die Gespräche miteinbezogen, da dies auch jene Personen sind, die in weiterer Folge mit den neuen MitarbeiterInnen eng zusammenarbeiten.

6.2.4 Schwierigkeiten

Dass ein reines Teleinterview den ProbandInnen die Personalentscheidung erschwert, wurde unter anderem im vorigen Kapitel erläutert. Welche Schwierigkeiten sich außerdem im Personalauswahlprozess ergeben, wird nun näher beleuchtet.

Das Thema der Ausschreibung beschäftigt die überwiegende Zahl der ProbandInnen. Wo die Stellen idealerweise ausgeschrieben werden sollen und wie offen diese gestaltet werden, ist nicht leicht handzuhaben. Sind die Anforderungen zu hoch definiert, kommen möglicherweise zu wenig passende Bewerbungen und es muss erneut ausgeschrieben werden. Dies ist ein Zeitverlust, der in Projekten kaum zu verkraften ist. Die Ausschreibung soll deshalb stets so gestaltet sein, dass sich die richtigen Personen angesprochen fühlen (Personen A, B, H, J und M). Für die ProbandInnen ist es auch nicht immer leicht, aus einer großen Anzahl von Bewerbungen die richtige Entscheidung zu treffen. Manchmal kann die beste Entscheidung aber auch gar nicht getroffen werden, da diese aufgrund der Bewerbungslage gar nicht zur Verfügung steht. So berichtete Person B aus ihren Erfahrungen:

„Und wir waren eigentlich jetzt nicht so oft in der Situation, dass wir quasi die Qual der Wahl gehabt haben, sondern es war eher so ‚finden wir überhaupt jemanden, wo wir sagen würden, den würden wir nehmen‘.“

Die Auswahl sollte jedenfalls ziemlich zeitnah erfolgen, da die Gefahr besteht, dass gute BewerberInnen sich auch für andere Stellen bewerben und sie dort schneller eine Zusage bekommen. Oft ist eine schnelle Entscheidung aus Zeitdruck im Projekt nötig und

auch dann besteht die Gefahr, dass nicht der oder die beste KandidatIn gefunden werden kann. Die interviewte Person B gab an, dass sie jetzt skeptischer ist als früher, da die Entscheidung ein hohes Risiko darstellt. Aus vergangenen schlechten Erfahrungen wurde gelernt, fachliches Können besser und kritischer zu hinterfragen. Da die meisten Positionen befristet vergeben werden, oft auf drei Jahre, ist ein Fehlgriff in der Personalauswahl sehr bedeutend. Die Befristung stellt auch eine Schwierigkeit hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität dar. So gab Person E diesbezüglich an:

„Technikern, denen du sagst, du bist befristet, für die ist das abschreckend. Wenn ich sage, du bist ein Techniker, ich stelle dich unbefristet an, ich kann dich die nächsten drei Jahre sicher bezahlen, das ist genau auch nichts anderes, aber das klingt ganz anders.“

Die Bedeutung der ArbeitgeberInnenattraktivität ist sehr hoch. Auch die interviewte Person B hat das Gefühl, dass es im Vergleich zu früher immer schwieriger wird, BewerberInnen zu finden. Sie meinte, dass nun mehr Stellen als Arbeitskräfte verfügbar sind.

Wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt, besteht die Befürchtung, sogenannten *Verkäufern* aufzusitzen. So schilderte Person E, dass sie sich einmal für so eine Person entschied. Später hatte sie von anderen gehört, dass die abgelehnte Person die bessere Wahl gewesen wäre. Die Schwierigkeit, Personen richtig einzuschätzen, ist ein großes Thema unter den ProbandInnen. Herausfordernd sind auch viele internationale Bewerbungen. Bei solchen kommen Schwierigkeiten bezüglich unbekannter Benotungssysteme oder Ausbildungsstätten hinzu (Person C). Die Problematik fängt bereits bei den Ausschreibungen an. Werden diese auf einer Vielzahl an internationalen Portalen ausgeschrieben, treffen sehr viele Bewerbungen aus dem Osten bzw. aus Asien ein. Diese sind laut den Aussagen der StudienteilnehmerInnen stets sehr schwierig einzuschätzen. Hier bestehen auch Befürchtungen hinsichtlich kultureller Konflikte (Person E). So ist dies beispielsweise bei Männern aus dem arabischen Raum, die mit einer weiblichen Führungskraft Probleme haben könnten. Daher werden Bewerbungen aus den genannten Lebensräumen schneller aussortiert, obwohl dies die besten KandidatInnen sein könnten. Zudem kommt es bei Einstellungen von EinwohnerInnen dieser Länder auch oft zu Schwierigkeiten bei Visumsangelegenheiten und zusätzlichen administrativen Aufwänden (Personen F und I). Bewerbungen aus Portugal hingegen werden laut der Aussage der interviewten Person E sehr hoch bewertet, da diesen eine hohe Motivation und Selbstständigkeit zugeschrieben wird. Die interviewte Person B berichtete von einer Situation mit einem Bewerber, welcher von einem weiter entfernten Land nach Österreich gekommen ist, sich hier aber nicht wohl gefühlt hat. Dadurch hatte diesem die Motivation gefehlt und die Zusammenarbeit musste nach kurzer Zeit beendet werden:

„Ich meine, das hat er nicht gewusst, aber das Risiko hat man halt bei jemanden, der nicht von da ist. Das kostet dich halt wieder ein halbes Jahr und ein halbes Jahr ist viel in einem Projekt.“

Internationale Bewerbungen werden demnach als risikoreicher eingeschätzt. Ob jemand später unter Heimweh leidet, kann vorher nicht abgeschätzt werden. Andere Gründe, warum sich Personalentscheidungen im Nachhinein als falsch herausgestellt hatten, waren hauptsächlich Fehleinschätzungen im Bewerbungsgespräch zuzuschreiben. So wurde von einem Bewerber berichtet, welcher in diesem als sehr begeistert und motiviert eingeschätzt wurde (Person I):

„Es hat sich dann aber herausgestellt, dass seine Begeisterung und seine Motivation nicht im Einklang mit seinen Fähigkeiten waren. Das kann man eine Zeit lang vertuschen, da merkt man es halt nicht und irgendwann fällt es einem dann auf. Von der Papierform her war er aber trotzdem gut.“

Der Eindruck, welcher im Bewerbungsgespräch vermittelt wird, entspricht nicht immer der Realität. Wenn von Fehlbesetzungen gesprochen wurde, so wurde dies meist mit einer fehleingeschätzten Persönlichkeit bzw. nicht vorhandener Motivation begründet. Eine Person wurde aufgrund einer Empfehlung eingestellt, entsprach jedoch nicht den Erwartungen und Anforderungen. Die fachlichen Qualifikationen haben gut gepasst, die Motivation war jedoch die falsche (Person I). Die interviewte Person E berichtete von mehreren falschen Personalentscheidungen. Sie erachtet es als eine große Schwierigkeit, tatsächlich herauszufinden, wie die BewerberInnen später agieren würden:

„...im Großen und Ganzen hängst du auf dem, was der (Anm.: BewerberIn] dir sagt und das hat eigentlich nicht immer sehr viel damit zu tun, wie die dann wirklich arbeiten. Arbeiten heißt wie motiviert und fleißig der wirklich ist, wie gut er ist. Weil es kann wer fleißig sein und trotzdem nichts weiterbringen. Wie er in die Gruppe hineinfindet, das kann man so eigentlich nicht sagen, das sieht man im Endeffekt erst nachher. Von dem her hätte ich jederzeit immer gerne Unterstützung, wie man das besser machen kann, wie man die Fehlerquote beim Leutesuchen reduziert.“

Dass auch das Bewerbungsgespräch nicht alle Informationen liefern kann, welche nötig sind, um Fehlbesetzungen zu vermeiden, wird von dieser Person erkannt. Es bräuchte weitere Möglichkeiten, um dieses Risiko zu minimieren.

Welche zusätzlichen Tools und Unterstützungsmöglichkeiten sich die ProbandInnen wünschen und wie für sie ein optimaler Bewerbungsprozess aussieht, wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

6.3 Optimierungsmöglichkeiten der Personalauswahl

Auf die Frage, wie sich die ProbandInnen einen optimalen Personalauswahlprozess vorstellen, gab es unterschiedlich ausgeprägte Antworten. Manche schienen sich bereits öfter darüber Gedanken gemacht zu haben und hatten dementsprechend viele Vorschläge. Andere wiederum scheinen mit ihren eigenen Prozessen durchaus zufrieden zu sein und würden nur wenig an diesem Prozess ändern wollen.

Ein Thema, das wie schon bei den vergangenen Fragen mehrmals erwähnt wurde, ist die Ausschreibung. Knapp die Hälfte der befragten Personen sieht dieses Element der Personalauswahl als ein wichtiges Kriterium in einem guten Personalauswahlprozess. Durch dieses Element soll nicht die Quantität, sondern die Qualität der Bewerbungen gesteigert werden. So wünschen sich einige der ProbandInnen, dass auf die Ausschreibung eher weniger Bewerbungen eingehen, diese aber tatsächlich den Anforderungen der Stelle entsprechen (Personen A, B, H, F, J und M). Person M sieht die Notwendigkeit, im Vorfeld der Ausschreibung ein Anforderungsprofil zu erstellen:

„...das ist vielleicht ein Einser-Kriterium, das nicht immer erfüllt ist, aber sicher vorher manchmal auch nicht erfüllbar ist aus unterschiedlichen Gründen, [das man] sich möglichst vorher genau überlegt, was der/diejenige tun soll und in welchem Umfeld derjenige das tun soll. Und dann das in der Ausschreibung möglichst zum Ausdruck bringt.“

Nicht nur eine Ausschreibung, welche die wichtigsten Kriterien genau auf den Punkt bringt, wurde von den ProbandInnen mehrmals gewünscht, sondern auch Unterstützung bei der Wahl der Ausschreibungsplattformen. Dazu gab die befragte Person J an, dass sie sich ein regelmäßiges Monitoring über die aktuell als gut empfundenen Job-Portale wünscht, da sich diese im Laufe der Zeit ändern können. Auch eine Verteilung der Ausschreibung an Universitäts-Institute wäre laut der befragten Person C eine Verbesserungsmöglichkeit.

Die Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen bedeutet einen hohen administrativen Aufwand. Vorselektion oder eine Möglichkeit zur leichteren Aufbereitung der Unterlagen sind gewünscht. Dreiviertel der Befragten würden eine solche Unterstützung begrüßen. Das Online-Portal wird zwar bereits als Verbesserung gegenüber vergangenen Systemen angesehen, es gab aber auch hierzu noch Wünsche. So wurde neben der Online-Eingabe von administrativen Ausschlusskriterien auch eine bessere Sortiermöglichkeit, ein leichteres Herunterladen der Unterlagen, die Trennung des Vor- und des Nachnamens im Online-Formular sowie die Möglichkeit, die E-Mail-Texte selbst bearbeiten zu können, genannt. Dass die Unterlagen schneller aufbereitet und besser

verglichen werden können, ist ein Wunsch, der von mehreren Personen genannt wurde (Personen D, E, I und J). Eine Person (H) ist mit dem Online-Portal zwar auch zufrieden, findet die Möglichkeit, diese Daten in einer Excel-Liste zu haben, jedoch noch einfacher.

Bezüglich der Bewerbungsgespräche gab es auch verschiedene Wünsche. Wenn diese online durchgeführt werden müssen, dann wäre eine professionelle Software hilfreich, damit nicht nur auf Skype zurückgegriffen werden muss (Person D). Es wurde jedoch mehrfach geäußert, dass in einem optimalen Bewerbungsprozess ein persönliches Gespräch vor Ort möglich sein sollte. Ein Bedürfnis der ProbandInnen ist es, die KandidatInnen einfliegen zu lassen, um diese besser kennenlernen zu können. Während sich ein Teil der ProbandInnen dabei eine Art Assessmentcenter vorstellt (Personen I und K), wäre für einen anderen Teil die Möglichkeit einer Arbeitsprobe ein großes Bedürfnis (Personen B und C). Ein Drittel der Befragten würde es daher begrüßen, die besten KandidatInnen an ein bis drei Tagen bei der Ausführung von Tätigkeiten beobachten zu können. Ein weiteres Attribut, welches mehrmals gewünscht wurde, ist, die Entscheidung mit mehreren Personen gemeinsam treffen zu können (Personen A, E, I, K, L und M). Diese weiteren Personen können MitarbeiterInnen aus dem eigenen Team sein, Personen aus anderen Instituten bzw. Arbeitsstätten oder MitarbeiterInnen der HR-Abteilung. Der Wunsch zusätzliche Einschätzungen von anderen Personen zu bekommen, wurde von der befragten Person E wie folgt geäußert:

„... du hast da ja Bias drinnen und weil du mit jenem Konzept gute Erfahrungen gehabt hast, muss das nicht heißen, dass das wirklich so super ist. Was ich festgestellt habe, ist, dass wir dann intern alle sehr ähnlich sind.“

Dass die Entscheidung nicht immer auf die eigene Meinung gestützt werden muss, ist ein Wunsch, der mehrmals angegeben wurde. Die ProbandInnen versprechen sich dadurch eine bessere Objektivität. Diesbezüglich wurde auch auf Unterstützungsmöglichkeiten direkt aus der Personalabteilung verwiesen. Dadurch sollen die BewerberInnen psychologisch besser eingeschätzt werden können (Person A). Es wird auch professionelle Unterstützung gewünscht, wie gewisse Attribute am besten abgefragt werden können. Standardfragen für das Bewerbungsgespräch, welche psychologisch entwickelt wurden, sind eine willkommene Unterstützungsmöglichkeit:

„Dann gibt es so verschiedene Typen, vielleicht kann man so ein paar Standardfragen entwickeln, sodass man den [Anm.: BewerberIn] besser einschätzen kann, ob der für das geeignet ist, oder ob der eher strukturell denkt oder eher mehr kreativ.“

Die interviewte Person B wünscht sich auch die Möglichkeit, den KandidatInnen einen Rechentest machen lassen zu können, da mathematisches Verständnis ein wichtiges Aufnahmekriterium ist. Dies ist für sie im Rahmen eines Aufnahmeverfahrens, welches mehrere Teile und Ebenen beinhaltet, vorstellbar.

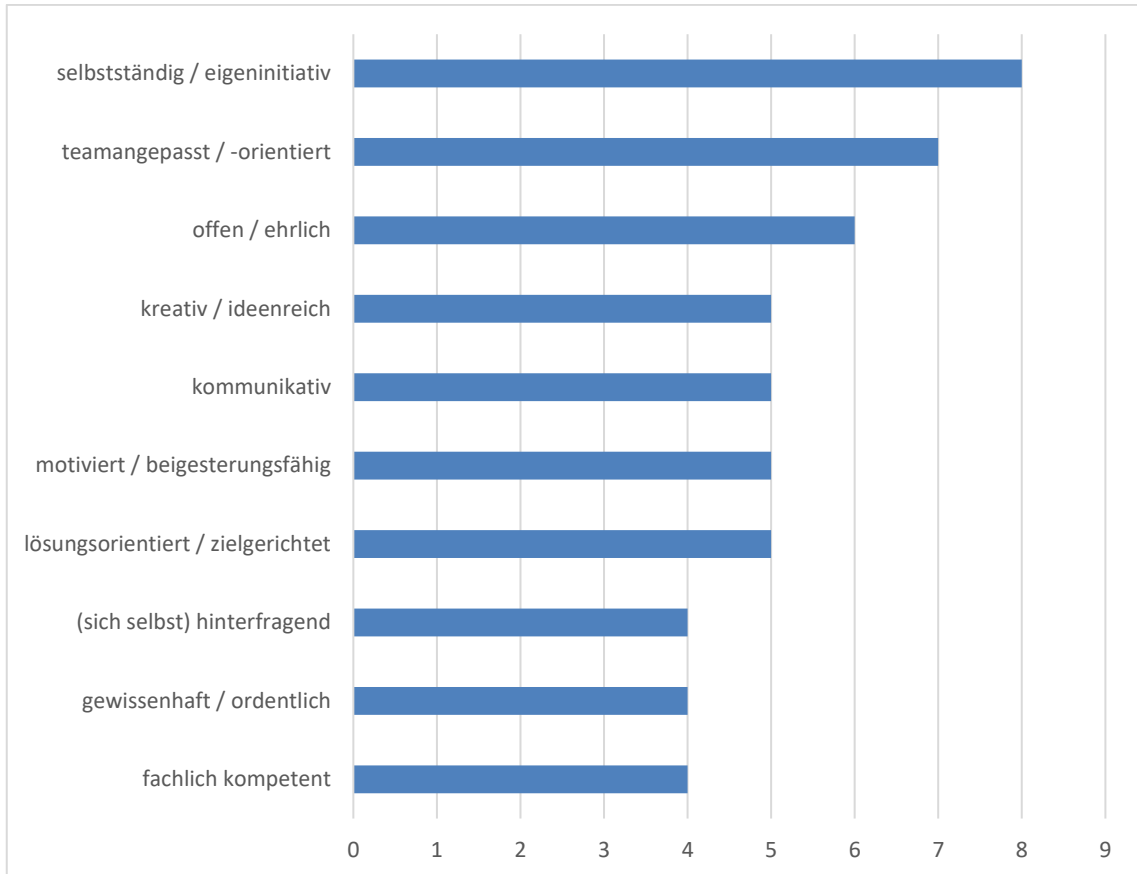
Auch wenn einige ProbandInnen angaben, mit dem bisherigen Personalauswahlverfahren zufrieden zu sein, gibt es dennoch einige Verbesserungsmöglichkeiten. Diese finden sich hauptsächlich in einer guten Ausschreibung, einem persönlichen Bewerbungsgespräch, der Möglichkeit, sich mit anderen Personen beraten zu können, Arbeitsproben sowie professioneller Unterstützung bei der Erstellung der Fragen für das Bewerbungsgespräch.

In diesem Unterkapitel wurde zusammengefasst, wie für die ProbandInnen ein optimaler Personalauswahlprozess aussieht und welche Optimierungen beim bestehenden Prozess vorgenommen werden müssten, um einen solchen zu erreichen. Ein optimaler Bewerbungsprozess soll unter anderem dazu führen, dass die idealen MitarbeiterInnen für die jeweils zu besetzenden Stellen aufgenommen werden. Wie die InterviewpartnerInnen ideale MitarbeiterInnen beschreiben, soll nun im folgenden Unterkapitel ausgeführt werden.

6.4 Die idealen MitarbeiterInnen

Bei der Beschreibung der für die befragten Personen perfekten MitarbeiterInnen wurden hauptsächlich Persönlichkeitseigenschaften und Soft Skills genannt. *Die fachliche Kompetenz* wurde lediglich vier Mal in der Beschreibung der idealen MitarbeiterInnen genannt. Damit kommt dieser Aspekt gemeinsam mit den Eigenschaften *gewissenhaft* bzw. *ordentlich* sowie *(sich selbst) hinterfragend* lediglich an die fünfte Stelle der häufigsten Nennungen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 ersichtlich.

Abbildung 2: Häufigste Nennungen „Ideale MitarbeiterIn“



Quelle: Eigendarstellung

Die häufigste Nennung und damit die wichtigste Komponente von idealen MitarbeiterInnen ist *Selbstständigkeit bzw. Eigeninitiative*. Darunter wurde von den ProbandInnen verstanden, dass diese selbstständig denken sowie Arbeit von sich aus sehen und erledigen. Selbstständigkeit ist auch für Person G, von welcher das Interview nicht aufgezeichnet und transkribiert werden konnte, die wichtigste Eigenschaft bei MitarbeiterInnen. Wichtig ist dieser Person auch, dass ein ausgeprägtes Teamverständnis vorhanden ist und kein Wettbewerb im Team entsteht. Die Teamkomponente kommt auch bei den anderen StudienteilnehmerInnen mit einer Nennung weniger als die Selbstständigkeit bzw. Eigeninitiative auf Platz zwei der Idealvorstellungen. Dass sich MitarbeiterInnen in das Team einfügen können, keine Einzelkämpfer und umgänglich sind sowie sich am Team orientieren, ist sieben Personen besonders wichtig. Der Teamanpassung wird eine sehr hohe Relevanz zugeschrieben, wie auch aus der Aussage von Person L hervorgeht:

„Also das allerwichtigste ist einmal die Persönlichkeit. Das heißt, dass das eine Person ist, mit der man sich vorstellen kann, dass die gut ins Team passt, dass man mit der Person gut kommunizieren kann und wo Offenheit gegeben ist.“

Die Persönlichkeit wird als sehr wichtig für die Zusammenarbeit im Team gesehen. Dazu gehört laut Person L auch, dass die Kommunikation stimmig ist und Offenheit gelebt wird. Der Wunsch, dass MitarbeiterInnen offen bzw. ehrlich sind, kommt insgesamt auf Platz drei der Idealvorstellungen. Zur Offenheit und Ehrlichkeit gehört auch, dass Fehler zugegeben werden können. Die interviewte Person M sieht bezüglich Offenheit auch die Notwendigkeit, dass diese beidseitig gegeben ist:

„Wenn du als Vorgesetzter nicht offen bist für etwas, dann werden die Mitarbeiter auch nichts mehr sagen. Also das ist ein Wechselspiel, aber in dieses Wechselspiel sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durchaus hineinpassen.“

Offenheit ist demnach sehr wichtig, muss aber sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den MitarbeiterInnen vorhanden sein, um gut zu funktionieren.

Auf diese topgereihten Eigenschaften von idealen MitarbeiterInnen folgen *Kreativität bzw. Ideenreichtum, Motivation bzw. Begeisterungsfähigkeit* sowie *Lösungsorientiertheit bzw. Zielgerichtetheit* mit jeweils fünf Nennungen. Auch diese Idealvorstellungen betreffen demnach immer noch fast die Hälfte der befragten Personen.

Die Kommunikation ist ein oft erwähntes Thema. Die Wunschvorstellung der ProbandInnen ist einheitlich, dass bei der Kommunikation das richtige Maß ausschlaggebend ist. Die ProbandInnen arbeiten bevorzugt mit MitarbeiterInnen, die weder zu viel noch zu wenig kommunizieren. Die Lösungsorientiertheit bzw. die Orientierung an Zielen ist besonders in den Projekten relevant. Dass die MitarbeiterInnen neue Ideen einbringen können und kreativ sind, ist jedoch nicht für alle Positionen wichtig. So wurde ohnehin mehrmals betont, dass nicht alle MitarbeiterInnen gleich sein sollten. Eine vielfältige Teamzusammensetzung wird als am zielführendsten betrachtet. Vor allem die Kreativität wurde der Gewissenhaftigkeit gegenübergestellt. Diese folgt auf dem nächsten Platz, mit einer Nennung weniger. Für manche Positionen wird statt Kreativität eine hohe Gewissenhaftigkeit benötigt. Eine Teamzusammensetzung, in welcher beide Eigenschaften durch unterschiedliche Personen vorhanden sind, ist optimal. Alle MitarbeiterInnen können so je nach Anforderungen ihre Stärken einsetzen.

Zur Gewissenhaftigkeit bzw. der Ordentlichkeit gehört unter anderem, dass MitarbeiterInnen die Labore in Ordnung und sauber halten, ihre Aufgaben sorgfältig erledigen und darauf bedacht sind, dass Abläufe ordnungsgemäß eingehalten werden und funktionieren. Wie auch der Aspekt des Hinterfragens mit ebenso vielen Nennungen zeigt, wünschen sich die ProbandInnen MitarbeiterInnen, die ihre eigene Arbeit hinterfragen. Damit ist auch gemeint, dass diese ihre erledigten Arbeiten nicht selbstverständlich als gut befinden, sondern nochmals gründlich darüber nachdenken, ob

diese auch wirklich in allen Bereichen so funktionieren können. Dies zeigt folgende Aussage von E:

„Also da hätte ich gerne eine Person, die sich selbst gegenüber misstrauisch ist und sich denkt, das was ich da mache ist eigentlich ein Blödsinn.“

Die Selbstüberzeugung soll bei den MitarbeiterInnen demnach nicht zu ausgeprägt sein. Die MitarbeiterInnen sollen die ihnen übertragenen Aufgaben hinterfragen können. Dies soll jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt geschehen, darüber hinausgehend sollten Dinge auch einfach probiert werden.

Neben diesen mindestens von einem Drittel der Befragten genannten Aspekten fielen den ProbandInnen auch noch folgende Komponenten idealer MitarbeiterInnen ein:

Jeweils von drei ProbandInnen wurde *humorvoll, auffassungsbegabt / intelligent, leistungswillig* und *verlässlich / verantwortungsbewusst* genannt. Der Humor wird vor allem für die Zusammenarbeit im Team als wichtig erachtet. Dieser verbreitet eine bessere bzw. entspanntere Atmosphäre in der Gruppe, was zu einer besseren Funktionalität dieser führt.

Je zwei Mal wurde von den StudienteilnehmerInnen genannt: *respektvoll, wissbegierig / lernfähig, organisiert, enthusiastisch / positiv denkend, flexibel, selbstsicher, interessiert / neugierig, Feedback gebend / Fehler zugebend*. Die Flexibilität bezieht sich dabei hauptsächlich auf Arbeitszeiten. In Projekten gibt es oft Zeiten, an denen ein höheres Arbeitspensum gefordert ist. Dafür gibt es wiederum Zeiten, an denen es weniger stressig ist. Die Bereitschaft, sich an diese Gegebenheiten anzupassen, ist wichtig. Für zwei ProbandInnen ist auch relevant, dass ihre MitarbeiterInnen Feedback über die eigene Arbeit geben können. Sie sollen diese selbst gut einschätzen und Fehler oder Nichtfunktionierendes auch zugeben und daraus lernen können.

Weitere Wunschvorstellung von jeweils einer befragten Person sind *Loyalität, Präzises Zusammenfassen* und *Präsentationsfähigkeiten, Natürlichkeit, Freundlichkeit, Sympathie* und *Belastbarkeit*.

Neben all diesen Komponenten, die BewerberInnen zu optimalen MitarbeiterInnen machen können, ist es Person B auch wichtig, dass es diesen bei ihrer Arbeit gut geht:

„Aber was ich mir schon auch wünschen würde ist, dass die Person das schafft, dass sie ihre Arbeit so macht, dass es ihr selbst dabei gut geht und glücklich ist.“

Nur wenn sich die MitarbeiterInnen mit ihren Möglichkeiten und ihrer Persönlichkeit in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen, kann es zu einer für beide Seiten optimalen Zusammenarbeit kommen.

Wie dieses Kapitel zeigt, gibt es Komponenten, die für rund drei Viertel der Befragten ideale MitarbeiterInnen ausmachen. Zu diesen zählen vor allem Selbstständigkeit, Teamorientierung und Offenheit. Welche Rolle solche Aspekte auch bereits bei der Personalentscheidung spielen, wird im nächsten Kapitel erläutert.

6.5 Persönlichkeit im Personalauswahlprozess

Alle ProbandInnen gaben an, dass die Persönlichkeit einen sehr hohen Stellenwert bei den MitarbeiterInnen hat. Ob Persönlichkeit auch die Entscheidungen im Personalauswahlverfahren beeinflusst, soll nachfolgend erläutert werden.

Die Persönlichkeit ist für Person D die Basis für alle weiteren Entwicklungen. Eine solche Entwicklung zu ermöglichen, wird von dieser Person auch als Aufgabe und spannende Herausforderung gesehen. Diese befragte Person schrieb der Persönlichkeit eine sehr hohe Wichtigkeit zu. Dies begründet sich am meisten hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team. Eine gute Atmosphäre und dass die KollegInnen gut miteinander zusammenarbeiten können, ist für die ProbandInnen sehr bedeutsam. Dies zeigt auch die folgende Aussage von Person C:

„Und ja, da sind mir dann die Leute, die schon da sind, wichtiger als die, die neu kommen könnten. Und wenn er [BewerberIn] noch so einen tollen Lebenslauf hat, spielen solche Faktoren [Persönlichkeit] auch eine große Rolle für mich. Das Gesamtwerk, also die Maschine muss laufen, und wenn da ein Rad in die falsche Richtung dreht, das will ich nicht.“

Auch ob die PersonalentscheiderInnen sich selbst eine Zusammenarbeit mit BewerberInnen vorstellen können, ist in der Personalauswahl entscheidend. Die ProbandInnen gaben auch an, dass sie sehr skeptisch geworden sind. Haben sie das Gefühl, dass BewerberInnen nicht in die Arbeitsgruppe passen könnten, soll darauf Rücksicht genommen werden und es zu keiner Anstellung kommen. Ein Gefühl, ob BewerberInnen bezüglich Ihrer Persönlichkeit als passend erscheinen, stellt sich laut Person F schon sehr früh ein. Dies wird durch Mimik, Sprache und Körperhaltung beeinflusst. Auch Person E meinte, dass nach der Auswahl der fachlich passendsten KandidatInnen nur mehr die Persönlichkeit entscheidend ist. Es gibt dann kaum eine andere Unterscheidung mehr außer dieser.

Alle ProbandInnen scheinen hinsichtlich der Diversität einer Meinung zu sein. Es ist wichtig, dass es eine Vielfalt in der Arbeitsgruppe gibt und nicht alle gleich sind. Wie dies auch schon vorhergehend beschrieben wurde, können sich unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften ergänzen. So ergänzen sich detailorientierte Personen, die Aufgaben etwas langsamer erledigen, gut mit Personen, die eher das große Ganze betrachten, und dafür schneller sind. Es wird davon ausgegangen, dass sich das optimale Maß zwischen den MitarbeiterInnen stets einreguliert. Die befragte Person K versucht daher, ihre MitarbeiterInnen nach ihren Stärken einzusetzen und sie auch selbst entscheiden zu lassen, was ihnen am besten liegt und welche nötigen Schritte sie am liebsten erledigen. Dies ist in Industrieprojekten jedoch kaum umzusetzen, da vorgegebene Zeitfenster und Deadlines dies nicht zulassen.

Die ProbandInnen gehen davon aus, dass es meist auf einem Bauchgefühl beruht, welche Persönlichkeiten sie benötigen und ob die BewerberInnen diese Anforderung erfüllen. Obwohl die Persönlichkeit einen so hohen Stellenwert hat, glauben einige der ProbandInnen, dass es nicht immer möglich ist, die Persönlichkeitseigenschaften der BewerberInnen zu erkennen. Diese Entscheidung ist gefühlsgelenkt und intuitiv. Auf einige Eigenschaften, welche auch im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurden, wird im Personalauswahlprozess ein Augenmerk gelegt. Es kann jedoch nur bis zu einem gewissen Grad im Vorhinein festgelegt werden, welche Persönlichkeitseigenschaften für die zu besetzende Stelle benötigt werden. Diese Anforderung ist auch vom jeweiligen Projekt abhängig und kann sich daher von Stelle zu Stelle unterscheiden. Person B gab an, dass sie andere Führungskräfte bewundert, welche ihr Team bewusst zusammenstellen können. Sie selbst kann dies ausschließlich nach Bauchgefühl entscheiden, verzichtet aber für einige Persönlichkeitskomponenten auf andere Qualifikationen.

Eine Feststellung von Persönlichkeitseigenschaften erfolgt fast ausschließlich im Bewerbungsgespräch. Die ProbandInnen sind jedoch der Meinung, dass es nicht möglich ist, in einem einfachen Bewerbungsgespräch an alle relevanten Informationen zu gelangen. Dies liegt auch daran, dass die BewerberInnen auf solche Situationen oft trainiert worden sind und sich deshalb auch gut verstellen können. So kritisierte Person D die wenigen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten:

„Also es gibt sicher auch Leute, die einem da etwas vormachen können. Und mit einem Interview bekommt man es eben nicht heraus, aber es ist halt eben nur eines.“

Niemand war gänzlich davon überzeugt, dass das vorhandene Personalauswahlverfahren eine objektive Einschätzung der BewerberInnen zulässt. Dabei werden gerade jene,

weniger gut messbaren Aspekte als relevant bezeichnet. Die besser feststellbaren fachlichen Qualifikationen sind nicht das Ausschlaggebende. Alles was erlernbar ist, kann aufgeholt werden, Motivation und Persönlichkeit sind jedoch kaum zu ändern.

Für die Hälfte der ProbandInnen (A, D, H, K, J und M) nehmen teamrelevante Komponenten Einfluss auf die Arbeitsleistung. Es wird davon ausgegangen, dass sich ein Wohlfühlen im Team gut auf die Produktivität und Leistung auswirkt. Auch negative Stimmungen unter den MitarbeiterInnen stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Arbeitsleistung. Schüchternheit und Introversion können ebenso hinderlich sein. Es kommt auch darauf an, dass die MitarbeiterInnen wissen, wann sie nachfragen sollen. Dazu sollen die MitarbeiterInnen nicht zu ängstlich bzw. schüchtern sein, ansonsten fehlt ihnen dazu der Mut. Auch die Motivation ist für ein Drittel der Befragten (A, H, K und L) ein relevanter Aspekt hinsichtlich der Arbeitsleistung. Da es in den Projekten kaum möglich ist, fixe Arbeitszeiten einzuhalten, ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen so motiviert sind, dass sie hinsichtlich längerer Arbeitszeiten flexibel sind. Wichtige Eigenschaften sind für die befragten Personen auch Lernwilligkeit, Kreativität, Organisiertheit, Ordentlichkeit, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Lösungsorientierung, Reflexionsfähigkeit, ein geordnetes Auftreten und gute Rechenkenntnisse. Auf die Organisiertheit kann laut Person F aufgrund der Bewerbungsunterlagen geschlossen werden, auf die Ordentlichkeit auf Basis der Kleidung im Bewerbungsgespräch. Neben den positiven Einflüssen auf die Arbeitsleistung wurde im Gegenteil dazu auch Eitelkeit, Arroganz, Selbstüberschätzung und zu starke Ängstlichkeit genannt.

In diesem Zusammenhang wurde noch einmal erwähnt, dass es für unterschiedliche Aufgaben oft unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften benötigt.

Wie bereits erwähnt, wird Teamrelevantes als Einfluss auf die Arbeitsleistung gesehen. Für eine gute Zusammenarbeit im Team wird Humor, keine zu starke Introversion, Kommunikation, Freundlichkeit, Höflichkeit, Offenheit, Kritikfähigkeit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Leistungsbereitschaft und soziales Verhalten gesehen. Person H wünscht sich, dass MitarbeiterInnen auch in der Freizeit dazu bereit sind, gemeinsamen Aktivitäten nachzugehen. Die demografischen Eigenschaften wie Alter und Herkunft sollen ebenso zusammenpassen (Person F).

Die Nationalität spielt eine große Rolle für die Zusammenarbeit und Arbeitsleistung. Daher haben es einige Nationalitäten aufgrund vergangener Erfahrungen im Personalauswahlprozess schwerer als anderer. Welche Eigenschaften diesen Personen zugeschrieben werden, konnte von Person I jedoch nicht näher erläutert werden:

„Das hat nicht funktioniert, die haben als gemeinsames Merkmal leider ihre Staatsbürgerschaft gehabt.“

Unterschiedliche Persönlichkeiten werden demnach auf verschiedene Kulturen übertragen. Generell spielt die Internationalität eine große Rolle im Personalauswahlprozess.

Die ProbandInnen gaben auch an, dass unterschiedliche Personen, welche im Personalauswahlprozess bzw. im Bewerbungsgespräch involviert sind, oft unterschiedliche Präferenzen bei den BewerberInnen haben. Ob es unter den ProbandInnen vorstellbar ist, als zusätzliche Entscheidungshilfe auch einen Persönlichkeitstest einzusetzen, wird im folgenden Kapitel erarbeitet.

6.6 Bedeutung von Persönlichkeitstests

Nachdem in den Interviews die Erfahrungen mit Personalauswahlprozessen bisher, Verbesserungspotenziale und die Relevanz von Persönlichkeit im Recruiting behandelt wurden, beschäftigt sich die letzte große Kategorie im Interviewleitfaden mit der Bedeutung und den Einsatzmöglichkeiten von Persönlichkeitstests.

Zuallererst ist es wichtig zu erkennen, welche Erfahrungen die ProbandInnen selbst schon mit Persönlichkeitstests gemacht haben.

Die Aussagen der ProbandInnen zeigen, dass es nur sehr wenige bis gar keine Erfahrungen mit Persönlichkeitstests gibt. Nur Person I füllte selbst einmal einen Persönlichkeitstest in einem Bewerbungsgespräch aus. Die Ergebnisse haben teilweise gestimmt, manches wurde jedoch als obskur bezeichnet. Eine andere befragte Person (J) gab an, dass sie einmal von der Universität einen Persönlichkeitstest erhielt, welcher auch von den MitarbeiterInnen im Department durchgeführt wurde. Die Ergebnisse des Tests hatten damals die Selbsteinschätzungen von sich selbst und den KollegInnen gut widergespiegelt. Diese einzelne Erfahrung wird daher durchaus positiv beurteilt. Person E gab an, dass es Erfahrungen aus einem Seminar gibt und Person A hat zwar mit keinen offiziellen Persönlichkeitstests Erfahrungen gemacht, sich jedoch mit Metaprogrammen in Bewerbungsgesprächen beschäftigt. Beim Einsatz von Metaprogrammen wird versucht, systematisch herauszufinden wie intensiv gewisse Werte, wie zB Zukunfts-/Vergangenheitsorientiertheit oder Proaktivität/Reaktivität, vorhanden sind und wie sich diese im Alltag von Personen wiederfinden (Kensok & Dyckhoff, 2004, S. 17).

Neben den vier Personen, die aus Erfahrungen mit Persönlichkeitstest berichteten, gaben fünf Personen (B, C, F, G und M) an, bis dato kaum damit zu tun gehabt zu haben. Diese Kenntnisse lagen entweder sehr weit zurück, wurden eventuell an den Schulen oder im Rahmen von Weiterbildungen gemacht und es gibt kaum noch Erinnerungen

dazu. Hier wurde eher von Tests in Zeitschriften gesprochen und nicht von professionellen Persönlichkeitstests. Drei Personen (D, K und L) waren überhaupt noch nie mit Persönlichkeitstests in Berührung gekommen.

Die ProbandInnen haben demnach noch nicht sehr viele Erfahrungen mit professionellen Persönlichkeitstest gemacht. Auch wurde noch kaum darüber nachgedacht, solche in den eigenen Personalauswahlprozess als zusätzliches Instrument zu integrieren. Generell waren die Haltungen gegenüber dem Einsatz eines solchen im Auswahlverfahren eher zurückhaltend. Person F verlässt sich zB eher auf das eigene Urteilsvermögen:

„Weil ich auch nicht unbedingt sehr viel persönlich davon halte, weil ich glaube, wir sind ganz gut darin, Persönlichkeiten, die in unser Bild passen, die uns angenehm sind oder mit dem wir uns vorstellen können zu arbeiten, auszusuchen.“

Zwei weitere Personen (H und I) meinen, dass Persönlichkeitstests für die zu vergebenen Stellen nicht sinnvoll einzusetzen sind bzw. dass es dafür zu wenige BewerberInnen gibt. Der Aufwand würde die Wirkung nicht rechtfertigen. Person K gab an, dass sie erst von der positiven Wirkung überzeugt werden muss, um sich den Einsatz im eigenen Personalauswahlverfahren vorstellen zu können. Zwei befragte Personen (C und L) können sich vorstellen, einen Persönlichkeitstest als zusätzliche Informationsquelle einzusetzen. Die Personen A und E zeigen ein starkes Interesse an einer solchen Unterstützungsmöglichkeit, drei (B, J und M) räumten ein, dass ein solcher eventuell hilfreich sein könnte. Von den beiden stark Befürwortenden gab Person A an, dass sie einen solchen entweder schon bereits als Vorauswahl sehr spannend finden würde, aber auch im Gespräch selbst ein Einsatz gut möglich wäre. Person E hätte wiederum Interesse daran, um eigene Fehleinschätzungen zu vermeiden. Sie würde sich zwei Tests mit unterschiedlichen Ansätzen wünschen, um zu sehen, ob diese auch zum gleichen Ergebnis kommen. Generell wäre ein Persönlichkeitstest sehr hilfreich, da die fachlichen Qualifikationen recht gut bewertet werden können, die Persönlichkeit hingegen weniger.

Die Vorbehalte beziehen sich hauptsächlich auf sozial erwünschte Antworten und dem hohen Aufwand im Vergleich zum Nutzen. Ein Persönlichkeitstest wäre eher dann vorstellbar, wenn es sich um Leitungspositionen handelt oder wenn es sehr viele Bewerbungen gibt. Durch die soziale Erwünschtheit besteht die Befürchtung, dass der Test ein falsches Bild über die Person abgibt. So schilderte Person E ihre Zweifel wie folgt:

„Ich weiß zwar nicht wie die [Anm.: Persönlichkeitstests] aussehen, aber da kreuzt man das an und dann das und wenn ich zeigen will, ich bin teamfähig,

dann würde ich schon glauben zu wissen, was man ankreuzen muss, damit das herauskommt.“

Das Misstrauen bezieht sich ebenso auf einen schlecht entwickelten Test. Des Weiteren wird davor zurückgeschreckt, BewerberInnen zu schematisieren. Außerdem meinte Person K, dass BewerberInnen eine nicht erwünschte Persönlichkeitseigenschaft haben könnten, dafür aber eine andere bessere, welche jedoch nicht abgefragt werden würde.

Als Ergänzung zu den befürwortenden Argumenten wurde genannt, dass es hilfreich sein kann, Kernkompetenzen herausfiltern zu können, eine Hilfestellung zu bekommen, ob BewerberInnen selbst falsch eingeschätzt werden sowie um sein eigenes Team gut formen zu können.

Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt den Zusammenhang zwischen den eigenen Erfahrungen mit Persönlichkeitstests, den Interessen bzw. der Haltung gegenüber diesen sowie eventuelle Einsatzmöglichkeiten.

Tabelle 3: Vergleich Erfahrungen und Meinungen zu Persönlichkeitstests

Person	Erfahrung	Interesse/Haltung	Einsatzmöglichkeiten
J	ja	könnte hilfreich sein	nach Shortlist
I	ja	Aufwand-Nutzen-Verhältnis	keine
A	ja	starkes Interesse	für Shortlist, auch im Gespräch
E	ja	starkes Interesse	vor Gespräch, nach Shortlist
F	kaum bis keine	eigene Einschätzung besser	keine
C	kaum bis keine	evtl. als Zusatzinformation	für Shortlist
H	kaum bis keine	Aufwand-Nutzen-Verhältnis	für Shortlist
M	kaum bis keine	könnte hilfreich sein	für Shortlist
B	kaum bis keine	könnte hilfreich sein	gekoppelt mit Gespräch
K	nein	möchte überzeugt werden	keine
D	nein	eigene Einschätzung besser	evtl. über Gespräch
L	nein	Aufwand-Nutzen-Verhältnis	Zusatzkriterium am Ende

Quelle: Eigendarstellung

Es zeigt sich, dass zwei ProbandInnen (A und E), welche in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit Persönlichkeitstests gemacht haben, auch ein starkes Interesse daran haben, einen solchen in den eigenen Auswahlprozess zu integrieren. Dies kann einerseits vor dem Gespräch erfolgen, um nach der Vorselektion der fachlichen Qualifikationen weitere Entscheidungshilfen zu bekommen. Andererseits kann ein Persönlichkeitstest auch dazu dienen, um überhaupt eine Shortlist zu generieren. Auch ein Persönlichkeitstest, welcher nicht schriftlich, sondern mündlich im Bewerbungsgespräch erfolgt, ist

für eine befragte Person (B) vorstellbar. Generell dominiert die Vorstellung unter den ProbandInnen, dass der Persönlichkeitstest vor dem Bewerbungsgespräch gemacht werden sollte, um eine engere Auswahl für dieses zu haben. Manche Aussagen gehen jedoch auch in die Richtung, dass der Persönlichkeitstest vor dem Bewerbungsgespräch ausgefüllt werden sollte, aber erst danach angeschaut werde. Generell ist die Haltung gegenüber Persönlichkeitstests eher kritisch, wenn keine oder nur sehr wenige Erfahrungen mit solchen vorhanden sind. Auch das Besprechen der Testergebnisse wird von den ProbandInnen eher abgelehnt. Bis auf die beiden ProbandInnen, welche das stärkste Interesse an einer solchen Möglichkeit zeigen, wird die Sinnhaftigkeit eines Persönlichkeitstests in der Personalauswahl der acib GmbH hauptsächlich an die Anzahl der Bewerbungen gekoppelt. Die Ergebnisse werden als zusätzliche Information gesehen und nicht als Grundlage für Entscheidungen. Auch diesbezüglich zeigt sich, dass je weniger Erfahrungen mit Persönlichkeitstests gemacht wurden, es desto mehr Vorbehalte diesen gegenüber zu geben scheint. Person G, deren Interview nicht transkribiert wurde, hat keine Erfahrungen mit Persönlichkeitstests, könnte sich aber vorstellen im Einstellungsgespräch einen Fragenkatalog zu verwenden, welcher auch auf Persönlichkeitsmerkmale abzielt.

Wichtiger als der Einsatz von Persönlichkeitstests ist den ProbandInnen, dass die Ausschreibung so gestaltet ist, dass sowohl eine qualitative als auch quantitative Steigerung der einlangenden Bewerbungen möglich ist. Ebenso wurde ein Vorschlag für die Besetzung für PhD-Stellen gebracht, da solche sehr regelmäßig und häufig besetzt werden müssen. In regelmäßigen Zeitabständen soll ein Event veranstaltet werden, zu dem potenzielle KandidatInnen eingeladen werden. ArbeitsgruppenleiterInnen könnten bei persönlichen Gesprächen und einer Art Assessment-Center einen Eindruck von den KandidatInnen gewinnen und so möglicherweise mehrere Stellen besetzen. Außerdem ist es äußerst relevant, generell einen professionellen und gut organisierten Prozess zu gestalten sowie bei Bewerbungsgesprächen eine gute Atmosphäre zu schaffen.

7 Diskussion und Ausblick

Nachdem im vorherigen Kapitel die Ergebnisse der Interviews mit den ProbandInnen des Beispielunternehmens präsentiert wurden, sollen diese nun interpretiert werden. Mit Hilfe dieser Interpretationen sollen die in Kapitel 2 vorgestellten Forschungsfragen beantwortet werden. Dies soll praktische Implikationen für mittelständische, projektorientierte Unternehmen liefern, welche im Personalauswahlverfahren im Allgemeinen und bei der Entscheidung über die Verwendung von Persönlichkeitstests im Speziellen

Anwendung finden sollen. Außerdem wird in diesem Kapitel die durchgeführte Forschung kritisch hinterfragt. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf mögliche Nachfolgeforschungen und darauf, wie das Partnerunternehmen die Ergebnisse dieser Arbeit in ihren Prozessen verwerten kann.

Wie kritisch die Personalauswahl für Unternehmen ist, zeigt Kapitel 1. Hohe Kosten aufgrund von Fluktuationen, Unzufriedenheit oder wenig Engagement seitens der MitarbeiterInnen sind nur ein paar Beispiele, weshalb Fehlbesetzungen weitreichende Folgen für Unternehmen haben können. MitarbeiterInnen sollten gewisse Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften mitbringen, um mit ihrer Arbeitsstelle und -tätigkeit zufrieden sein zu können (Chamorro-Premuzic et al., 2018, S. 1 f.). Die Literatur ist sich in Bezug auf die Wichtigkeit von professionell gestalteten Personalauswahlprozessen ebenfalls einig. Die Sichtung von Bewerbungsunterlagen sollte gelernt sein, Bewerbungsgespräche nicht wie in der Praxis meist formlos, sondern gut strukturiert durchgeführt werden. Der Personalauswahlprozess sollte ebenso wie wissenschaftliche Tests gewissen Gütekriterien entsprechen. Um im Personalauswahlprozess eine höhere Validität, Reliabilität und Objektivität zu erzielen, sollten standardisierte Verfahren verwendet werden. Den Beginn eines solchen Prozesses sollte das Anforderungsprofil darstellen, um die Soll-Anforderungen an zukünftige MitarbeiterInnen darzulegen und einen Soll-Ist-Vergleich mit den Bewerbungen durchführen zu können (Krings, 2017, S. 5). Bei der Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen sollte vermieden werden, sich auf irrelevante Daten zu konzentrieren bzw. falsche Schlussfolgerungen aufgrund von Hobbys, Gestaltung der Bewerbungsunterlagen etc. zu treffen (Kanning, 2018, S. 30; Krings, 2017, S. 10). Hierzu bieten sich Online-Lebensläufe an (Kanning, 2016a, S. 6). Einstellungsgespräche stellen in den meisten Fällen das wichtigste Instrument für das Personalauswahlverfahren dar (Schuler, 2002, S. 1). Auch hier ist es unabdingbar diese in strukturierter Form zu führen. Eine Möglichkeit dafür ist beispielsweise das Multimodale Interview, um unstrukturierte und strukturierte Komponenten zu vereinen, was sowohl die Akzeptanz als auch die Objektivität der Gespräche erhöht (Schuler & Mussel, 2016, S. 57). Solche Interviewsysteme bieten auch eine gute Vergleichsmöglichkeit zwischen den einzelnen Einstellungsgesprächen und BewerberInnen, was ebenso äußerst relevant für eine fundierte Personalentscheidung ist. Eine weitere Auswahl an Instrumenten, welche in der Personalauswahl eingesetzt werden können, bilden das Assessment-Center, Intelligenztests oder Situational Judgement Tests (Krings, 2017, S. 78 ff.).

Der Einsatz von Persönlichkeitstests in Personalauswahlverfahren wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Obwohl Persönlichkeit als wichtiger Faktor in der Personalauswahl gesehen wird, ist der Einsatz von Persönlichkeitstests umstritten. Wahrnehmungsfehler

bzw. Einflussfaktoren wie die Soziale Erwünschtheit werden als Kritikpunkte angeführt (Marcus, 2003, S. 138). Es wird auch argumentiert, dass die eingesetzten Persönlichkeitstests nicht für die Personalauswahl konzipiert wurden und daher darauf aufbauend kaum Aussagen über die berufliche Eignung getroffen werden können. Außerdem würden die eingesetzten Persönlichkeitstests oft nicht dem wissenschaftlichen Standard entsprechen und den Gütekriterien nicht gerecht werden (Lohaus & Habermann, 2013, S. 44). Argumentiert wird auch, dass vor allem die motivationale Kompetenz von MitarbeiterInnen wichtig ist. KollegInnen zu motivieren und ein Umgang auf emotionaler Ebene sind wichtig, können mittels Persönlichkeitstests jedoch nicht abgefragt werden (McKee, 2016, S. 2). Andererseits gibt es auch viele BefürworterInnen von Persönlichkeitstests. Argumente dafür sind unter anderem Möglichkeiten für ein verbessertes Arbeitsklima, erhöhte Leistungsfähigkeiten der MitarbeiterInnen und die Unterstützung bei der Zusammenstellung von Teams (Chamorro-Premuzic & Winsborough, 2015, S. 1 ff.). Persönlichkeitstests steigern die Objektivität, sind zeit- und kostensparend und weisen meist eine hohe Akzeptanz bei BewerberInnen auf. Auch können durch die Tests Merkmale erfasst werden, welche sonst in keinem Personalauswahlverfahren erkannt werden können (Lohaus & Habermann, 2013, S. 143).

Da durch die Auswahl von geeigneten und wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitstests die Objektivität in der Personalauswahlverfahren gesteigert wird, kann diesen eine hohe Bedeutung zugemessen werden, dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass kritische Aspekte in der Auswahl und Durchführung beachtet werden.

Wie dies speziell in mittelständischen, projektorientierten Unternehmen der Fall ist, wurde mittels einer qualitativen Studie anhand eines Beispielunternehmens untersucht. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Persönlichkeit für die befragten ProbandInnen einen sehr hohen Stellenwert in der Personalauswahl einnimmt. Wichtig sind Persönlichkeitseigenschaften vor allem bezogen auf eine funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen Teams. Es wird angenommen, dass eine harmonisierende Gruppe auch eine bessere Arbeitsleistung erbringt. Persönlichkeitseigenschaften können die Arbeitsleistung und die Zusammenarbeit im Team sowohl positiv wie auch negativ beeinflussen. Bei der Idealvorstellung von MitarbeiterInnen stehen Eigeninitiative bzw. Selbstständigkeit an erster Stelle. Darauf folgen die Fähigkeit sich an das Team anpassen zu können, Offenheit bzw. Ehrlichkeit, Kreativität, ein ausgewogenes Maß der Kommunikation, Motivation bzw. Begeisterungsfähigkeit sowie Lösungsorientierung bzw. Zielgerichtetheit. Diesen und noch weiteren Eigenschaften wird eine höhere Priorität beigemessen als einer guten fachlichen Qualifikation. In Bezug auf die Fachkenntnisse müssen zwar die Mindestanforderungen erfüllt sein, in weiterer Folge ist jedoch die Persönlichkeit

ausschlaggebend. Auch bei der Analyse aktueller Literatur lässt sich feststellen, dass gerade in projektorientierten Unternehmen Zeit und Kosten eine große Rolle spielen. Die finanziellen Mittel sind sowohl in projektorientierten wie auch in mittelständischen Unternehmen meist begrenzt, wodurch eine Fehlbesetzung noch bedeutendere Auswirkungen hat als bei Großunternehmen (Heymann, 2009, S. 8).

In Bezug auf die erste Forschungsfrage kann festgestellt werden, dass Projekte meist einen straffen Zeitplan haben, was einerseits die Fluktuation steigert, andererseits auch ein sehr schnelles Einfinden in die Arbeitstätigkeit und das Projektteam erfordert. Arbeit in Projekten verlangt meist auch eine hohe Toleranzgrenze hinsichtlich Widerstände und unregelmäßiger Arbeitszeiten. Persönlichkeitseigenschaften nehmen laut den Ergebnissen der durchgeführten Studie sowohl Einfluss auf die Zusammenarbeit in Teams als auch auf die Arbeitsleistung. Die Arbeitsleistung wird direkt (zB durch Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit) sowie auch indirekt über die Harmonie im Team beeinflusst. Aufgrund der empirischen Befunde der vorliegenden Forschung kann davon ausgegangen werden, dass neben einem Mindestmaß an entsprechenden Qualifikationen die Persönlichkeit zu den erfolgskritischsten Faktoren in der Personalauswahl von mittelständischen, projektorientierten Unternehmen gehört. Die ProbandInnen der Studie versuchen im Personalauswahlprozess die Persönlichkeit aufgrund der Gestaltung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, der Hobbys oder der persönlichen Eindrücke einzuschätzen. Darauf aufbauend können jedoch keine validen Entscheidungen getroffen werden. Die Verzerrung aufgrund der Subjektivität wird jedoch auch unter den ProbandInnen selbst erkannt. Durch den Einsatz von Persönlichkeitstests im Personalauswahlprozess kann die Objektivität gesteigert werden. Durch die hohe Relevanz von Persönlichkeit und die Objektivierungsmöglichkeit ist die Bedeutung von Persönlichkeitstests im projektorientierten, mittelständischen Beispielunternehmen sehr groß.

Bei der Auswahl eines Persönlichkeitstests sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen, damit ein solcher auch tatsächlich zur Optimierung von Personalauswahlprozessen beitragen kann. So ist ausschließlich ein wissenschaftlich fundierter Persönlichkeitstest zu wählen, welcher auch den Gütekriterien der Validität, Objektivität und Reliabilität entspricht. Ebenso muss darauf geachtet werden, welche Anforderungen es gibt und ob diese der Persönlichkeitstest auch abfragt. Die Inhalte des Persönlichkeitstests sollten sich ausschließlich auf berufsrelevante Faktoren beziehen. So ist ein Persönlichkeitstest zu wählen, welcher auch für die Eignungsdiagnostik im Berufskontext entwickelt wurde. Des Weiteren arbeiten in projektorientierten Unternehmen oft sehr viele unterschiedliche Kulturen und Nationalitäten zusammen. Auch dieser Aspekt ist bei der Auswahl eines Persönlichkeitstests zu beachten. Verschiedene kulturelle Hintergründe können zu

unterschiedlichen Auffassungen und Verständnissen der Items in Persönlichkeitstests führen. Dazu sind auch noch sprachliche Barrieren zu berücksichtigen. Bekommt ein Unternehmen viele internationale Bewerbungen, ist zu beachten, dass der Persönlichkeitstest nicht nur im eigenen Sprach- und Kulturraum valide Ergebnisse liefert. Ein weiteres Kriterium ist der Umfang und damit die Länge des Tests. Zu lange Tests können demotivierend sein und bei den BewerberInnen auf weniger Akzeptanz stoßen.

Nicht nur bei der Auswahl, sondern auch bei der Entscheidung, wie ein Persönlichkeitstest in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden kann, sind verschiedene Kriterien zu beachten. Wie die qualitativen Interviews zeigen, steigt bei den ProbandInnen tendenziell die Akzeptanz von Persönlichkeitstests, je mehr Erfahrungen mit diesen gemacht wurden. Die Erfahrungen waren überwiegend positiv, aber je weniger Erfahrungen die ProbandInnen mit Persönlichkeitstests haben, desto weniger Vertrauen wird diesen entgegengebracht. Vorbehalte bestehen vor allem hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bzw. der tatsächlichen Aussagekraft dieser. Es kann daher angenommen werden, dass erst Vertrauen und Akzeptanz bei den Personen, welche Personalentscheidungen treffen, geschaffen werden sollte, bevor ein Persönlichkeitstests im Rahmen der Personalauswahl erfolgreich eingeführt werden kann. Bei der Einführung sollte auch eine gute Informationsbasis geschaffen werden. Der Persönlichkeitstest sollte als zusätzliches Kriterium verwendet werden und nicht andere Instrumente ersetzen. Am sinnvollsten sehen die ProbandInnen der durchgeführten Studie den Einsatz vor den Einstellungsgesprächen. Es wird dadurch eine zusätzliche Möglichkeit geschaffen, um die Reihung der Bewerbungen nach der Sichtung der schriftlichen Unterlagen vorzunehmen. Hier ist allerdings zu beachten, dass die BewerberInnen die Ergebnisse der Persönlichkeitstests auch erhalten sollten und diese auch näher erläutert werden müssen. Daher ist es zu empfehlen, den Persönlichkeitstest direkt nach der Einladung zum Einstellungsgespräch durchzuführen. Der Persönlichkeitstest soll allerdings nicht das einzige Instrument zur Objektivierung des Personalauswahlprozesses sein. Sinnvoll wäre es, auch die Bewerbungsgespräche zu optimieren und zu strukturieren. So sollten Leitfäden für die Einstellungsinterviews verwendet werden, welche die Objektivität und die Vergleichbarkeit steigern. Auch situationsbezogene Tests können hilfreich sein. Situational Judgement Tests bieten eine Möglichkeit, auf die spezifische Arbeitstätigkeit bezogene Fragestellungen zu konzipieren. Diese können ebenso hilfreiche Erkenntnisse über die BewerberInnen liefern. Aber auch die Erstellung dieser sollte professionell mit Expertenwissen gestaltet werden. Es wird dabei geraten, eine dementsprechende Schulung der PersonalentscheiderInnen für alle Bereiche durchzuführen. Wie anhand des Beispielunternehmens gezeigt, ist anzunehmen, dass es in

projektorientierten Unternehmen meist die TeamleiterInnen sind, welche die Personalsuche und -auswahl durchführen, in diesem Bereich jedoch meist keine Ausbildung haben. In mittelständischen Unternehmen gibt es in den Personalabteilungen auch kaum Ressourcen, um in diesem Prozess mitwirken zu können (Peters et al., 2013, S. 15). Daher sollen sowohl die Analyse der Bewerbungsunterlagen geschult werden als auch die Durchführung strukturierter Einstellungsinterviews. Wird ein Persönlichkeitstest eingesetzt, ist auch die Interpretation eines solchen zu lehren. Dies trifft auch auf alle anderen Personalauswahlinstrumente zu.

Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass die Bedeutung von Persönlichkeitstests in projektorientierten, mittelständischen Unternehmen als tendenziell hoch anzusehen ist. Durch die Studienergebnisse und unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur kann abgeleitet werden, was bei der Auswahl eines Persönlichkeitstests beachtet werden muss und wie ein Einsatz im Personalauswahlprozess am sinnvollsten stattfinden kann. Es sollen jedoch auch Einschränkungen der durchgeführten Studie aufgezeigt werden.

So ist in erster Linie festzuhalten, dass bei den ProbandInnen die Auffassung von Persönlichkeit sehr unterschiedlich ist. Ein Verständnis über die Abgrenzung zwischen Charakter, Persönlichkeitsmerkmalen oder Kompetenzen ist in der Studie kaum erkennbar gewesen. Dies ist vor allem hinsichtlich der Persönlichkeitstests von Bedeutung, da Aussagen diesbezüglich auf dem jeweiligen Verständnis von Persönlichkeit basieren. Es wurde in den Interviews zwar versucht, mittels einer kurzen Definition der Persönlichkeit ein einheitliches Verständnis darüber zu schaffen, dies ist jedoch nicht zufriedenstellend gelungen. Auch Persönlichkeitsbegriffe selbst werden unterschiedlich verstanden. So wurde zwar des Öfteren die Offenheit als wichtige Eigenschaft von MitarbeiterInnen genannt, die Bedeutung dieses Begriffs ist jedoch nicht eindeutig. In den meisten Fällen wurde diese wie Ehrlichkeit oder hinsichtlich der Kommunikation verstanden. Die Offenheit für Erfahrungen würde diese Auffassung nicht widerspiegeln. Offen sein für Neues wird demnach in einem Begriff mit Ehrlichkeit oder Kommunikationsfähigkeiten verwendet. Eine Abgrenzung, wie ideale MitarbeiterInnen tatsächlich sein sollten, ist diesbezüglich daher schwierig zu treffen.

Ebenso kritisch zu hinterfragen ist die Auffassung von Persönlichkeitstests. Hier wurde in den Interviews des Öfteren von Erfahrungen mit Tests aus Zeitschriften oder dem Internet berichtet. Solche sind im Regelfall allerdings sehr weit von wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitstests entfernt. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse hinsichtlich der Einstellungen gegenüber Persönlichkeitstests zu berücksichtigen.

Im Zuge der Studie war auch erkennbar, dass sich die ProbandInnen bis dato kaum mit weiteren Möglichkeiten der Personalauswahl beschäftigt haben. Die Kenntnisse über vorhandene Instrumente beschränken sich meist auf Erfahrungen aus dem eigenen Umfeld. Dadurch erschwert sich der Vergleich der Interviews. Optimierungsmöglichkeiten in der Personalauswahl werden kaum gesehen, da andere vorhandene Optionen nicht bekannt sind. Ein breiteres Verständnis über andere Instrumente hätte zu anderen Ergebnissen und Wünschen führen können.

Einen weiteren wichtigen Punkt, welcher hinsichtlich der Studie zu beachten ist, stellt der Einfluss der Forscherin dar. Diese hat den ProbandInnen vor den Interviews zwar absolute Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert, dennoch ist nicht auszuschließen, dass diesbezüglich Bedenken bestanden. Da die Forscherin selbst in der Human Resource-Abteilung des Beispielunternehmens tätig ist, ergibt sich eine natürliche Einschränkung der Anonymität. Dies könnte die Antworten der ProbandInnen beeinflusst haben. Es ist anzunehmen, dass die StudienteilnehmerInnen nicht alle Bereiche oder Einstellungen hinsichtlich der Personalauswahl offenlegen wollten. Die soziale Erwünschtheit, speziell bezogen auf das Unternehmen, könnte die Antworten beeinflusst haben und die Ergebnisse somit verzerren. Das Arbeitsverhältnis der Forscherin zum Beispielunternehmen könnte jedoch auch Einflüsse in die positive Richtung vorgenommen haben. So könnten die ProbandInnen dadurch die Auffassung gehabt haben, dass Ehrlichkeit in den Interviews für sie zielführend sein könnte, da die Ergebnisse direkt an die richtige Stelle gelangen. Dadurch könnten die Erwartungen bestanden haben, dass Anregungen auch eher umgesetzt werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Forschungsarbeit wird im Beispielunternehmen ein Recruiting-Projekt durchgeführt. In diesem werden die Anregungen und Wünsche der Studie aufgenommen, geprüft und gegebenenfalls umgesetzt. An die acib GmbH wurde unter anderem die Empfehlung ausgesprochen, die Bewerbungs-Webseite zu adaptieren. Es soll ein Online-Bewerbungsformular eingeführt werden, in welchem die BewerberInnen Angaben aus dem Lebenslauf eintragen und Fragen zur Motivation beantworten. Des Weiteren wird die Erstellung eines Multimodalen-Interviewleitfadens empfohlen. Dieser vereint Elemente des unstrukturierten und des strukturierten Interviews und erlaubt Abfragen, wie die BewerberInnen in ausgewählten Situationen reagieren. Somit könnte beispielsweise versucht werden, den Grad der Eigeninitiative abzufragen. So können wichtige Aspekte hinterfragt, sowie BewerberInnen besser verglichen werden. Es wird auch angenommen, dass es durch die Schulung von EntscheidungsträgerInnen zu einer Verbesserung in der Personalauswahl kommt. Diese sollte sich sowohl auf die Sichtung der Bewerbungsunterlagen als auch auf die Bewerbungsgespräche beziehen.

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen wird durch die Online-Lebensläufe leichter und übersichtlicher. Dadurch entfällt auch der erste Eindruck über die Gestaltung der Bewerbungsunterlagen, wodurch dieses Verfahren objektiver wird. Zudem sollte die Auswertung schneller erfolgen können, da der zeitliche Aspekt gerade in den projektorientierten Unternehmen eine große Rolle spielt. Auch der Einsatz von Interviewleitfäden benötigt im Bewerbungsgespräch kaum zusätzlich Zeit, sobald dieser einmal erstellt wurde. Dadurch wird auch dem Zeitfaktor Rechnung getragen. Für die einzelnen Projekte entstehen außerdem keine zusätzlichen Kosten.

Der Einsatz von Persönlichkeitstests kann aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit ebenso empfohlen werden. Als oberste Priorität bei der Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen sollte jedoch die Schulung der PersonalentscheiderInnen gesehen werden: Angefangen bei der Erstellung von Anforderungsprofilen über die Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen bis hin zur Gesprächsführung in den Einstellungsinterviews. All diese Bereiche finden sich im Personalauswahlprozess der acib GmbH. Aufgrund der Ergebnisse der Studie ist auch zu festzustellen, dass über Personaldiagnostik und Persönlichkeitstests zu wenig Wissen vorhanden ist und Vorurteile bestehen. Diese sollten systematisch abgebaut werden. Es ist anzunehmen, dass Führungskräfte und sonstige Beteiligte der Personalauswahl durch das Kennenlernen von professionellen und wissenschaftlichen Persönlichkeitstests die Vorbehalte abbauen können. Die ProbandInnen wissen zwar, dass Persönlichkeit ein wichtiger Faktor ist und beziehen diesen in ihre Entscheidungen auch ein, es fehlt jedoch fundiertes Wissen über Personaldiagnostik. Die EntscheiderInnen in der Personalauswahl sollten darin geschult werden, wie eine solche in Bewerbungsgesprächen eingebaut werden kann. Ebenso wichtig ist es, die Einsatzmöglichkeiten und Qualitäten von Persönlichkeitstests zu erläutern. Die Sensibilisierung für das Thema Personaldiagnostik und die Bedeutung von Persönlichkeitstests für die eigene Personalauswahl erkennbar zu machen, ist notwendig. In diesem Zusammenhang wird auch empfohlen, Persönlichkeitsbegriffe gemeinsam mit den Führungskräften zu operationalisieren und für das Unternehmen geltende Definitionen festzulegen.

Für projektorientierte, mittelständische Unternehmen können aus der qualitativen Forschung daher folgende Annahmen getroffen werden:

A1: Die Bedeutung von Persönlichkeitstests für projektorientierte, mittelständische Unternehmen kann als hoch angegeben werden.

A2: Persönlichkeitstests sollten bei der Personalauswahl projektorientierter, mittelständischer Unternehmen nur im Rahmen eines professionellen Personalauswahlprozesses und in Verbindung mit weiteren Personalauswahlinstrumenten eingesetzt werden.

A3: Es sollen nur Persönlichkeitstests Anwendung finden, welche speziell für die berufliche Eignungsdiagnostik entwickelt wurden.

A4: Je mehr Erfahrungen die EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen mit Persönlichkeitstests haben, desto weniger Vorbehalte wird diesen entgegengebracht.

A5: Personalauswählende sollen in allen Bereichen des Personalauswahlprozesses professionell geschult werden.

Mittels dieser getroffenen Annahmen und der Ergebnisse dieses Kapitels wurden die in Kapitel 2.2 aufgestellten Forschungsfragen beantwortet.

Abschließend soll noch ein Ausblick auf Nachfolgeforschungen gegeben werden. Die vorgestellten Annahmen könnten in Hypothesen verwandelt und mittels quantitativer Forschung empirisch überprüft werden. Hierzu wäre eine österreichweite Online-Umfrage in der Zielgruppe eine mögliche Forschungsmethode. Ebenso könnten Experimente durchgeführt werden, in welchen überprüft wird, ob sich die Vorurteile gegenüber Persönlichkeitstests minimieren, wenn selbst ein solcher durchgeführt wird. Des Weiteren könnte die Umsetzung der Optimierung des Personalauswahlprozesses im Beispielunternehmen wissenschaftlich begleitet werden. Die Ergebnisse dieses Prozesses sollen ein professionelles Personalauswahlverfahren sein, womit sichergestellt werden sollte, dass die richtigen BewerberInnen ausgewählt werden. Durch eine Reduktion der Fehlbesetzungen sollen im Unternehmen Kosten der Fluktuation gespart werden. Außerdem sollten die MitarbeiterInnen dadurch zufriedener mit ihrer Situation im Unternehmen sein, in weiterer Folge mehr Engagement zeigen und somit eine höhere Arbeitsleistung erbringen. So profitieren projektorientierte, mittelständische Unternehmen sowie ihre MitarbeiterInnen gleichermaßen von diesen Verbesserungen.

Literaturverzeichnis

- Ashton, Michael/Lee, Kibeom (2007). Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *PSPR*, 11(2), 150-166.
- Allport, Gordon/Odbert, Henry (1936). *Trait names: A psycho-lexical study*. New York: Psychological Review Company.
- Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter/Stemmler, Gerhard/Hagemann, Dirk (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (6. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Arbeitsmarktservice Österreich (2019). Online: https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_uebersicht_aktuell_0219.pdf [Abruf am 9.3.2019].
- Asendorpf, Jens (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bausewein, Christoph (2016). Bewerberauswahl und Personalentwicklung mittels psychologischer Eignungstests. *Datenschutz und Datensicherheit*, 3/16, 139-143.
- Beck, Christoph (2012). Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In Christoph Beck (Hrsg.). *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (2. Auflage) (S. 9-69). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Bergner, Sabine/Staudt, Beate (2013). *Differentielle Psychologie II*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.

- Böhm, Andreas (2015). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 475-485). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Borchardt, Andreas/Göthlich, Stephan (2007). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In Sönke Albers/Daniel Klapper/Udo Konradt/Achim Walter/Joachim Wolf (Hrsg.). Methodik der empirischen Forschung (S. 33-48).
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2011). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Boyle, Gregory/Matthews, Gerald/Saklofske, Donald (2008). The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Vol 2 Personality Measurement and Testing. London: SAGE Publications Ltd.
- Brähler, Elmar/Holling, Heinz/Leutner, Detlev/Petermann, Franz (2002). Brickenkamp Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bredin, Karin/Söderlund, Jonas (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 22/10, 2202-2221.
- Bregman, Peter (2015). Employees Can't Be Summed Up by a Personality Test. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/2015/08/employees-cant-be-summed-up-by-a-personality-test> [Abruf am 10.12.2018].
- Bryman, Alan/Bell, Emma (2015). *Business Research Methods* (4. Auflage). Oxford: Oxford University Press.

- Bühner, Markus (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (3. Auflage). München: Pearson Deutschland GbmH.
- Cook, Mark (2016). Personnel Selection: Adding Value through people – a changing picture (6. Auflage). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Chamorro-Premuzic, Tomas/Garrad, Lewis/Elzinga, Didier (2018). Is Employee Engagement Just a Reflection of Personality?. Harvard Business Review. Online: <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-p> [Abruf am 10.12.2018].
- Chamorro-Premuzic, Tomas/Winsborough, Dave (2015). Personality Tests Can Help Balance a Team. Harvard Business Review. Online: <https://hbr.org/2015/03/personality-tests-can-help-balance-a-team?aut> [Abruf am 10.12.2018].
- Christian, Michael/Garza, Adela/Slaughter, Jerel (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 64, 89-136.
- Christiansen, Neil/Sliter, Michael/Frost, Christopher (2014). What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. Personality and Individual Differences, 71, 25-29.
- Eisele, Daniela (2010). Persönlichkeitstests unter der Lupe. Personalführung, 10, 32–41.
- Eysenck, Hans Jürgen/Barrett, Paul/Wilson, Glenn/Jackson, Chris (1992). Primary Trait Measurement of the 21 Components of the P-E-N System. European Journal of Psychological Assessment, 8(2), 109 – 117.

- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2015). Was ist qualitative Forschung?. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 13-29). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Frebort, Martina/Khorramdel, Lale (2011). Wirtschaftspsychologische Erhebungsinstrumente. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Gareis, Roland (2006). Happy Projects! Projekt- und Programmmanagement. Projektportfolio-Management. Management der projektorientierten Organisation (3. Auflage). Wien: Manz Verlag.
- Geister, Susanne/Rastetter, Daniela (2009). Aktueller Stand zum Thema Online-Tests. In Heinke Steiner (Hrsg.). Online-Assessment (S. 3-11). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Gläser-Zikuda, Michaela (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In Heinz Reinders/Hartmut Ditton/Cornelia Gräsel/Burkhard Gniewosz (Hrsg.). Empirische Bildungsforschung (S. 109-120). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Göthlich, Stephan (2003). Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung. Kiel: Universität Manuskripte.
- Graf, Marco (2004). Teamzusammensetzung in der virtuellen Projektarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Hahn, Manfred/Hering Richard (1994). Personalauswahl und Personalentwicklung. In: Eckhard Gross (Hrsg.). Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (S. 273-298). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Hedwig, Wibke (2009). Persönlichkeitstests im Recruitingprozess. München: GRIN Verlag.
- Hermanns, Harry (2015). Interviewen als Tätigkeit. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 360-368). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Herrmann, Tobias (2004). Projektlaufbahnen und projektorientierte Führungskräfteentwicklungsprogramme in multinationalen Unternehmen. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Herzberg, Philipp (2010). Potential und Grenzen des Fünf-Faktoren-Modell basierten Prototypenansatzes. Online: <http://ul.qucosa.de/api/qucosa%3A11258/attachment/ATT-0/> [Abruf am 13.12.2018].
- Heymann, Brigitte (2009). Das Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen. Hamburg: Igel Verlag.
- Hildenbrand, Bruno (2015). Anselm Strauss. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 32-42). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Holle-Spiegel, Nikola (2014). Effizienzpotenzial Recruiting – Kompetent entscheiden. HR Consulting Review, 4/14, 32-34.
- Hopf, Christel (2015). Qualitative Interviews – ein Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 349-359). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Hossiep, Rüdiger (1995): Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Hossiep, Rüdiger/Bräutigam, Sabine (2006). Personalauswahl und -entwicklung mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). In Walter Simon (Hrsg.). Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests (S. 136-258). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Huemann, Martina (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28, 361-369.
- Huemann, Martina/Keegan, Anne/Turner, Rodney (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.
- Kanning, Uwe (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Berlin: Springer-Verlag.
- Kanning, Uwe (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(1), 18-32.
- Kanning, Uwe (2016a). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Jens Nachtwei/Charlotte von Bernstorff (Hrsg.). *Human Resources Consulting Review 2016*. *HR Consulting Review*, 7/16, 5-10.
- Kauffeld, Simone/Grohmann, Anna (2011). Personalauswahl. In Simone Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (S. 93-111). Berlin: Springer Verlag.
- Kensok, Peter/Dyckhoff, Katja (2004). *Der Werte-Manager: effektives Werte-Management in Coaching & Beratung*. Paderborn: Junfermann Verlag.

- Konradt, Udo/Sarges, Werner (2003). Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In Udo Konradt/Werner Sarges (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment (S. 3-16). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Körner, Annett/Geyer, Michael/Roth, Marcus/Dreapeau, Martin/Schmutzer, Gabriele/Albani, Cornelia/Schuman, Siegfried/Brähler, Elmar (2008). Persönlichkeitsdiagnostik mit dem NEO-Fünf-Faktoren-Inventar: Die 30-Item-Kurversion (NEO-FFI-30). *Psychother Psych Med*, 58, 238-245.
- Krings, Thorsten (2017). Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kunze, Florian (2018). Das Engagement der Mitarbeitenden richtig messen und fördern. *PERSONALquarterly*, 19(1), 46-49.
- Lauer, Hartmut (2008). Personalbeurteilung im Unternehmen: Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Legewie, Heiner (2005). Gütekriterien und Qualitätssicherung qualitativer Methoden. Online: http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_12.pdf [Abruf am 10.04.2019].
- Lindmayr, Manfred (2018). Bewerbungsgespräch – Rechtliche Grundlagen. Online: https://360.lexisnexis.at/d/lexisbriefings/bewerbungsgesprach_rechtliche_grundlagen/h_80005_7791051267049984836_c412acdecc?origin=rl [Abruf am 14.05.2019]
- Litzcke, Sven (2003). Psychologische Verfahren der Personalauswahl. Brühl: Fachhochschule des Bundes für Öffentliche Verwaltung.

- Lohaus, Daniela/Habermann, Wolfgang (2013). Personalauswahl im Mittelstand. Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta (2009). Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Marcus, Bernd (2003). Persönlichkeitstests in der Personalauswahl: Sind „sozial erwünschte“ Antworten wirklich nicht wünschenswert?. Zeitschrift für Psychologie, 211(3), 138-148.
- Martin, Whitney (2014). The Problem with Using Personality Tests for Hiring. Harvard Business Review. Online: <https://hbr.org/2014/08/the-problem-with-using-personality-tests-for-hiring> [Abruf am 10.12.2018].
- McDaniel, Michael/Hartman, Nathan/Whetzel, Deborah/Grubb, W. Lee (2007). Situational Judgment Tests, Response Instructions, and Validity: A Meta-Analysis. Personell Psychology, 60, 63-91.
- McKee, Annie (2016). How to Hire for Emotional Intelligence. Harvard Business Review. Online: <https://hbr.org/2016/02/how-to-hire-for-emotional-intelligence> [Abruf am 10.12.2018].
- Mey, Günter/Mruck, Katja (2011). Qualitative Interviews. In Gabriele Naderer/Eva Balzer (Hrsg.). Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen (2. Auflage) (S. 257-288). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Monster Worldwide Deutschland GmbH (2019). Online: https://www.ots.at/presse-aussendung/OTS_20190321_OTTS0042/recruiting-trends-2019-digitalisierung-der-human-ressources-foto [Abruf am 27.03.2019].

- Nachbagauer, Andreas (2014). Voll involviert und total flexibel – Entgrenzte Arbeit. In Doris Weißels (Hrsg.). Zukunft der Wissens- und Projektarbeit. Neue Organisationsformen in vernetzten Welten (S. 37-64). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Nachbagauer, Andreas/Schirl, Iris (2013). Human Resource Management und Projektorientierte Unternehmen – eine Begegnung. In: Andreas, Nachbagauer/Iris Schirl (Hrsg.). Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen (S. 9 – 32). Wien: Linde Verlag.
- Ortner, Tuulia/Horn, Ralf/Kersting, Martin/Krumm, Stefan/Kubinger, Klaus/Proyer, René/Schmidt-Atzert, Lothar/Schuhfried, Gernot/Schütz, Astrid/Wagner-Menghin, Michaela/Westhoff, Karl (2007). Standortbestimmung und Zukunft Objektiver Persönlichkeitstests. *Reportpsychologie*, 32, 60-69.
- Pervin, Lawrence A./Cervone, Daniel/John, Oliver P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5. Auflage). München: Ernst Reinhardt GmbH & Co KG.
- Peters, Ute/Goesmann, Christina/Hellert, Ulrike (2013). *Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen – eine Bestandsaufnahme*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck Gesellschaft.
- Petersen, Rainer (2002). *Biographie orientierte Personalauswahl im Kontext angewandter Eignungsdiagnostik*. Unveröffentlichte Dissertation an der Christian-Albrechts-Universität Kiel. Online: https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00000653/d653.pdf [Abruf am 15.11.2018].
- Popaitoon, Sujinda/Siengthai, Sununta (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32, 908-920.

- Rammstedt, Beatrice/Danner, Daniel (2016). Die Facettenstruktur des Big Five Inventory (BFI). *Diagnostica*, 63(1), 70-84.
- Rammstedt, Beatrice/Kemper, Christoph/Klein, Mira Céline/Beierlein, Constanze/Kovaleva, Anastassiya (2013). Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit. *Methoden, daten, analysen*, 7(2), 233-249.
- Rothstein, Mitchell/Goffin, Richard (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?. *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.
- Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich (Hrsg.) (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band I: Personalpsychologische Instrumente (2. Auflage)*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Satow, Lars (2012). Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skalendokumentationen. Online: <http://www.drsatow.de> [Abruf am 12.9.2018].
- Schermuly, Carsten/Schröder, Tobias/Nachtwei, Jens/Gläs, Karl (2012). Recruiting im Jahr 2020. *Harvard Business Manager*, 11, 8-11.
- Schrage, Michael (2014). Board Members Should Have to Take a Personality Test. Online: <https://hbr.org/2014/11/board-members-should-be-psychologically-prof> [Abruf am 10.12.2018].
- Schreiber, Marc/Mueller, Ida Marie/Morell, Caroline (2018). *Handbuch HEXACO Personality Inventory-Revised (HEXACO-PI-R)*. Online: https://www.laufbahndiagnostik.ch/assets/de/Handbuch_Fragebogen_HEXACO-PI-R-3bc41893943d07c12f96086d8fc41bf8713a7953b1292406389f56bb1d5dca4c.pdf [Abruf am 15.03.2019].
- Schuler, Heinz (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Schuler Heinz (2014). Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schuler, Heinz/Höft, Stefan (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In Heinz Schuler (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Auflage) (S. 101-144). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schuler, Heinz/Mussel, Patrick (2016). Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Simon, Walter (2006). Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests (2006). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Stalder, Barbara/Stricker, Claudio (2009). Traditionelle Arbeitstugenden sind nach wie vor zentral. Panorama, 5/2009, 13-14. Online: https://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/generalsekretariat/bildungsplanung_und-evaluation1/evaluationen/abgeschlossene_evaluationen/evaluation_lehraufsicht.asse-tref/dam/documents/ERZ/GS/de/BiEv/biev-7.%20Panorama%205-2009.pdf [Abruf am 13.05.2019]
- Staudt, Beate/Bergner, Sabine (2012). Differentielle Psychologie I. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Steiner, Robert (2009). Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen: Rekrutierung und Freistellung. Hamburg: Igel Verlag.
- Steinke, Ines (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Sumer, Susanne (2018). Bewerberinnen- und Bewerber-Management. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz.

- Thole, Werner (2003). Wir lassen uns unsere Weltsicht nicht verwirren. Rekonstruktive, qualitative Sozialforschung und Soziale Arbeit – Reflexionen über eine ambivalente Beziehung. In Cornelia Schweppe (Hrsg.). Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik (S. 43-66). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Whetzel, Deborah/McDaniel, Michael (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19/09, 188-202.
- White, Donald/Patton, John (2002). Managing-by-projects: Closing the gap requires more. Paper auf der PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, 14.07.2002. Online: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-by-projects-closing-gap-8961> [Abruf am 20.03.2019].
- Wirtschaftskammer Österreich (2017). Online: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Abruf 24.02.2019].
- Wirtschaftskammer Österreich (2018). Online http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_GW.pdf [Abruf 24.02.2019].
- Yin, Robert (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. Auflage). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Youngman, Julie (2017). The use and abuse of pre-employment personality tests. *Business Horizons*, 60, 261-269.
- Zepke, Georg (2010). *Qualitative Forschungsmethoden*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Zuckerman, Marvin (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial bases of Sensation Seeking*. Cambridge: Cambridge University Press.

Onlinequellen

<https://www.din33430portal.de/> [Abruf am 12.03.2019]

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/projektive-tests/11910> [Abruf am 12.08.2018]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gewichtungen bei der Personalauswahl in der acib GmbH.....49

Abbildung 2: Häufigste Nennungen „Ideale MitarbeiterIn“.....79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung Sampling.....	47
Tabelle 2: Geschlecht und Altersgruppen der ProbandInnen.....	48
Tabelle 3: Vergleich Erfahrungen und Meinungen zu Persönlichkeitstests	87

Anhang

Gesprächsleitfaden

Einstieg	
Begrüßung	Ich möchte mich sehr herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Gespräch nehmen.
Thema erklären	In diesem Interview würde ich mich gerne über den Bewerbungsprozess in der acib GmbH unterhalten, zB über Ihre bisherigen Erfahrungen.
Rahmen	<p>Dauer ca. 30 bis 60 Minuten</p> <p>Das Interview ist anonym, das heißt die Interviews werden anonymisiert. Es sind keine Rückschlüsse auf die Person möglich.</p> <p>Insgesamt werden 10 bis 13 Interviews geführt, welche dann in meiner Masterarbeit aufgearbeitet werden.</p> <p>Die Arbeit sollte Mitte Mai fertig sein.</p> <p>Über die Ergebnisse wird das HR-Management der acib GmbH informiert – natürlich ohne Namen. Auch werden die Interviewtranskripte nicht weitergegeben, nur die Gesamtergebnisse.</p> <p>Da ich unser Gespräch später transkribieren muss, würde ich Sie um die Erlaubnis bitten, dass ich das Gespräch aufzeichnen darf. Diesen Tonbandmitschnitt werde nur ich hören – er wird nicht an Dritte weitergegeben.</p>
Instruktionen	<p>Genügend Zeit nehmen</p> <p>Gesprächspausen sind ok</p> <p>Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten</p> <p>Die Fragen sind bewusst offen gehalten.</p>
	Haben Sie zu Beginn noch organisatorische Fragen?
Signalisierung Interviewstart	<i>Zeitmessung beginnen</i>

Das Bewerbungsverfahren

Wenn Sie an ein Bewerbungsverfahren denken, in dem Sie selbst als BewerberIn involviert waren, welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Was ist Ihnen als besonders positiv in Erinnerung geblieben?

Was ist Ihnen als besonders negativ in Erinnerung geblieben?

Nun möchte ich mich mit Ihnen über Bewerbungsverfahren, wie Sie es bisher in der acib GmbH bei der Suche nach neuen MitarbeiterInnen erlebt haben, unterhalten.

Erzählen Sie mir bitte, wie Sie bisher bei der Suche nach neuen MitarbeiterInnen vorgegangen sind.

Welche Schwierigkeiten haben sich dabei ergeben?

Wie ist es Ihnen dabei gegangen?

Worauf haben Sie Ihr Hauptaugenmerk bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen gelegt?

Welche Faktoren waren dabei für Sie ausschlaggebend, welche BewerberInnen Sie zu einem persönlichen Bewerbungsgespräch eingeladen haben?

Wie haben Sie die Bewerbungsgespräche durchgeführt? Nur persönlich, via Skype, Telefon, oder sonstige Medien?

Welche Schwierigkeiten haben sich bei solchen Gesprächen ergeben?

Worauf haben Sie beim Bewerbungsgespräch bei den BewerberInnen besonders geachtet?

Hätten zwei BewerberInnen die gleich guten Qualifikationen. Auf welche Faktoren würden Sie dann Ihre Entscheidung stützen?

Wie stellen Sie sich einen optimalen Bewerbungsprozess vor? In welchen Bereichen würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?

Welche zusätzlichen Tools, welche die Auswahlentscheidung erleichtern würde, wünschen Sie sich?

Die BewerberInnen

Können Sie mir die ideale Mitarbeiterin bzw. den idealen Mitarbeiter beschreiben?

Nun möchte ich gerne noch etwas näher auf das Thema Persönlichkeit eingehen.

Was verstehen Sie grundsätzlich unter Persönlichkeit?

Sie haben mir Ihre Idealvorstellung von MitarbeiterInnen beschrieben. Was denken, welche Persönlichkeitseigenschaften müssen diese mitbringen, um diese Idealvorstellung erfüllen zu können?

Welche Persönlichkeitsmerkmale nehmen generell Einfluss auf die Arbeitsleistung?

Welche Persönlichkeitseigenschaften sind Ihrer Meinung nach für eine gute Zusammenarbeit im Team wichtig?

Sind Ihre Erwartungen hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften bei Nicht-Österreicherinnen und Österreichern anders? Inwiefern?

Beeinflussen auch andere demografische Faktoren (Geschlecht, Alter, etc.) Ihre Erwartungen hinsichtlich Persönlichkeitseigenschaften?

Unterscheiden sich Ihre Erwartungen hinsichtlich der Persönlichkeit bei Arbeitstätigkeiten der MitarbeiterInnen (zB PhD-Student, PostDoc, Techniker)?

Sehen Sie auch unterschiedliche relevante Persönlichkeitseigenschaften bei unterschiedlichen Positionen (zB Projektleiter/Arbeitsgruppenleiter)?

Welche Informationen über die Persönlichkeit der BewerberInnen würde Ihre Entscheidung eventuell beeinflussen? Wie war dies in der Vergangenheit?

Persönlichkeitstests

Um die Persönlichkeit messen zu können, eignen sich besonders Persönlichkeitstests.

Welche Erfahrungen haben Sie selbst schon mit Persönlichkeitstests gemacht?

Inwiefern denken Sie, kann ein Persönlichkeitstest bei der Auswahl von BewerberInnen eine Unterstützung für Sie sein?

Welche Persönlichkeitsmerkmale sollte ein Persönlichkeitstest abfragen können?

Wie sollte eine solcher Persönlichkeitstest für BewerberInnen aufgebaut sein, dass dieser eine Unterstützung für Sie bietet?

Wie stellen Sie sich einen optimalen Auswahlprozess, in dem ein Persönlichkeitstest integriert ist, vor?

Abschluss

Ist für Sie noch etwas offen geblieben?

Hinzugefügte Frage nach 3 Interviews: Haben sich in der Vergangenheit aufgenommene MitarbeiterInnen auch als Fehlbesetzungen herausgestellt?

Darstellung des Auswertungsprozesses

In dieser Tabelle wird dargestellt, wie es von den einzelnen Aussagen der ProbandInnen zur Auswertung der Ergebnisse kommt. Beispielhaft wurden die Aussagen der Personen E und H zum Thema der eigenen Bewerbungserfahrungen herangezogen. Die Auswertung erfolgte entsprechend der Grounded Theory, wie in Kapitel 5.5 näher erläutert.

Tabelle: Darstellung des Auswertungsprozesses

Auswertungsprozess	Person E	Person H
1. Schritt: Analyse der Aussagen		
Aussage/Zitat der ProbandInnen	Man hat halt irgendwelche Schulungen gehabt oder Kurse, die man besucht, damit man irgendwie weiß wie das gestaltet werden soll.	Ich meine, wie ich mich selbst noch beworben habe, da habe ich auch solche Bücher durchgelesen, was die Fragen des Gegenübers sind und was sind die Antworten.
2. Schritt: Zuordnung zur Kategorie und Codierung		
Kategorie: Eigene Erfahrungen als BewerberIn		
Unterkategorie: Allgemein	Vorbereitungskurse für Bewerbungen	Bücher, welche Fragen kommen können mit richtigen Antworten
3. Schritt: Vergleiche der ProbandInnen und Interpretation		
Auswertung/ Interpretation	Zwei Personen (E und H) berichteten, dass sie auch Bücher gelesen oder Schulungen gemacht haben, um Bewerbungsverfahren erfolgreich bestehen zu können.	

Quelle: Eigendarstellung