

### *Vorteile für Unternehmen:*

- Zeit- und kostengünstig.
- Durch standardisierte Abfrage schnellere Informationsverarbeitung.
- weniger Personalkosten.
- Unternehmen bekommt wirklich Informationen über den Bewerber, die es braucht.
- Übersichtlich durch einheitliche Systematik.
- Bewerber wissen schon über Unternehmen / Stellenanforderung bescheid.
- Zugriff auf einen großen Bewerberpool.
- Schnelle Entscheidung.

Ein praktisches Beispiel stellt „Bewerbung 24“ dar. Das System wurde u.a. bei der FESTO AG von Ralf-Michael Zapp & Partner Management Consulting erarbeitet und installiert.

Das Assessmenttool „The Profile“ greift Grundlagen der e-Bewerbung auf.

#### **6.7.1 Profiling Assessments**

Mehr als 25.000 Unternehmen nutzen weltweit das webbasierte Assessmenttool „The Profile“, das inzwischen auch für den deutschsprachigen Kulturraum durch Psychologen angepasst wurde und zunehmend auch europaweit genutzt wird (vgl. Thienel 2002).

Personalarbeit steht bei der Selektion der Instrumente zur Personalauswahl und Managemententwicklung immer wieder vor den gleichen Anforderungen: Sie sollen mehrsprachig, prinzipiell weltweit an jedem Arbeitsplatz verfügbar, unternehmensweit standardisierbar, psychometrische Gütekriterien erfüllen, kostengünstig sowie einfach durch die Personalmanager zu handhaben und zu interpretieren sein.

## **Abb. 46: Warum nutzen die Unternehmen „The Profile“?**

---

### **A. Sie wollen die geeignetste Person für die Position**

Die meisten Stellenbesetzungen erfolgen auf den ersten Eindruck und ohne fundierte Informationen über die Persönlichkeit der Kandidaten. Die Fragen:

- „**Can do?**“ (Hat der Kandidat die erforderlichen Einstellungen und Lernkompetenzen?)
- „**Will do?**“ (Hat er das erforderliche Berufsinteresse?)
- „**Will fit?**“ (Wie hoch ist die Übereinstimmung zwischen seinem Persönlichkeits- und dem Anforderungsprofil der Position?)

werden zumeist nicht ausreichend strukturiert und in der notwendigen Tiefe gestellt und beantwortet. Vielfach ist auch die Qualität der Anforderungsprofile unzureichend.

### **B. Sie wollen die Qualität ihrer Personalentscheidungen verbessern:**

Bessere Entscheidungen resultieren aus einer verbesserten Information über Mitarbeiter und Bewerber. Mehr als 200 Fragen führen zu einem übersichtlichen Bericht zu den entscheidenden Persönlichkeits- und Leistungsmerkmalen.

### **C. Sie wollen einen effektiveren Einsatz des Humankapitals:**

Das Profiling-Instrument bietet Eignungs-, Potenzial- und Coachingberichte an, mit deren Hilfe Vorgesetzte ihre Mitarbeiter auch fundierter und gezielter coachen, motivieren und anleiten können

---

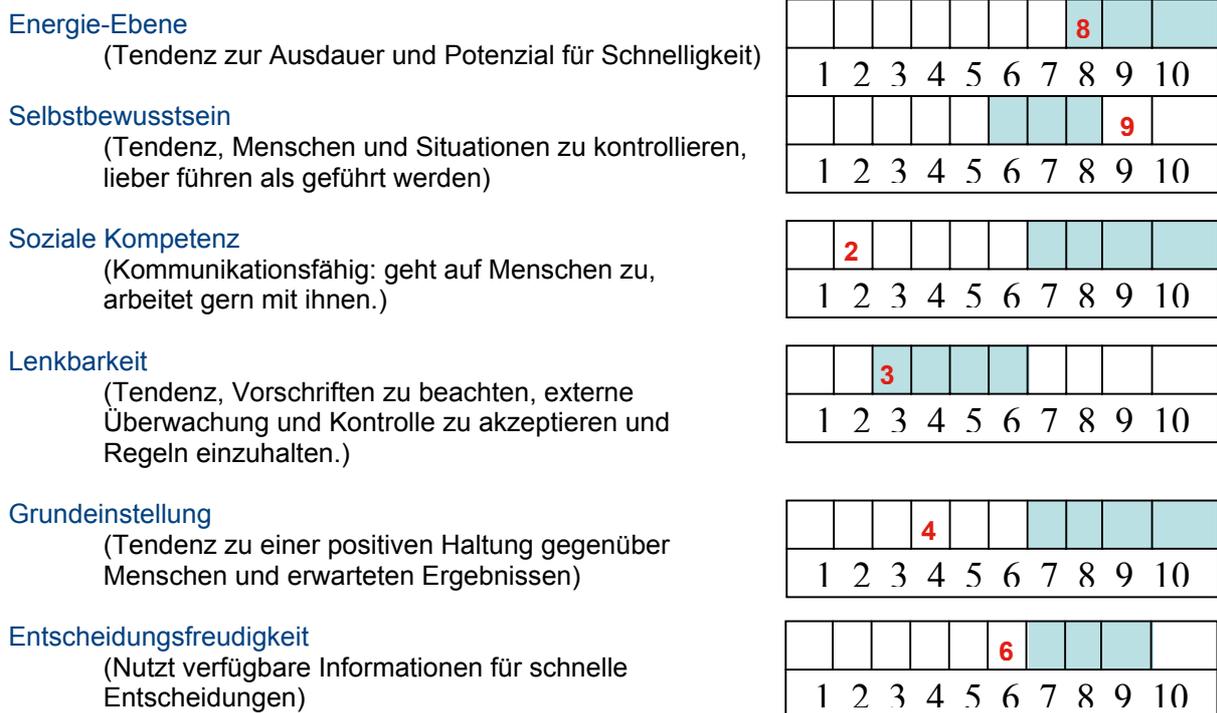
Quelle: Dr. Thienel Consulting und Zapp & Partner Management Consulting

Die Arbeit im Internet beginnt hier mit der Definition des konkreten Anforderungsprofils. Die Definition des Anforderungsprofils ist prinzipiell auf drei Wegen möglich:

1. Durch einen Fragebogen mit 60 sehr konkreten Fragen zur Position, der die gewünschten Tätigkeiten, Fähigkeiten und Qualitäten ermittelt.
2. Durch die Durchführung des Assessments mit ausgewählten Leistungsträgern (z.B. die besten Verkäufer), um ein Profilbenchmark mit den Erfolgreichsten zu erhalten.
3. Auf Grund einer Kombination der beiden Verfahren durch Personen, welche die Position, das Umfeld und die Anforderungen gut kennen.

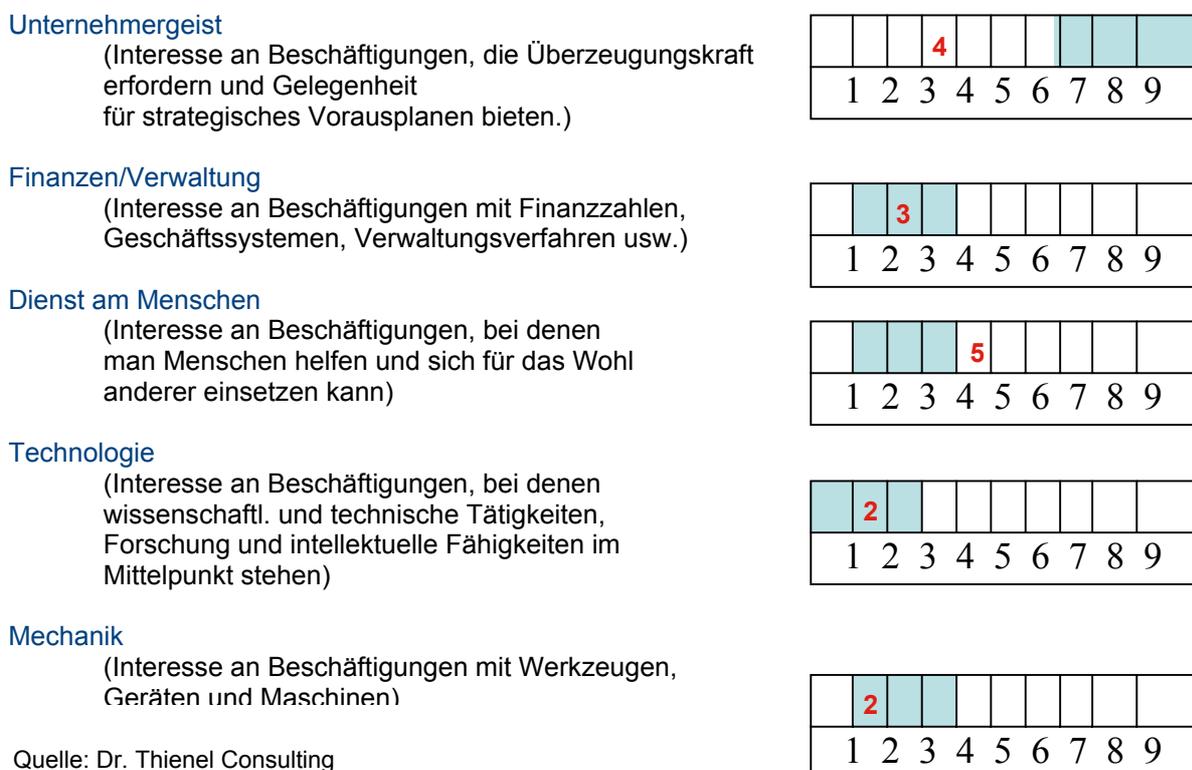
Das Ergebnis ist ein Anforderungsprofil zu berufsbezogenen Verhaltensmerkmalen (siehe Abb. 47), beruflichen Interessen (siehe Abb. 48) und Denkmustern (siehe Abb. 49). Dabei werden die Soll-Profilbereiche blau in der Profildarstellung hinterlegt und die Testergebnisse durch rote Zahlen dargestellt:

### Abb. 47: Auszug Eignungsbericht: Verhaltensmerkmale



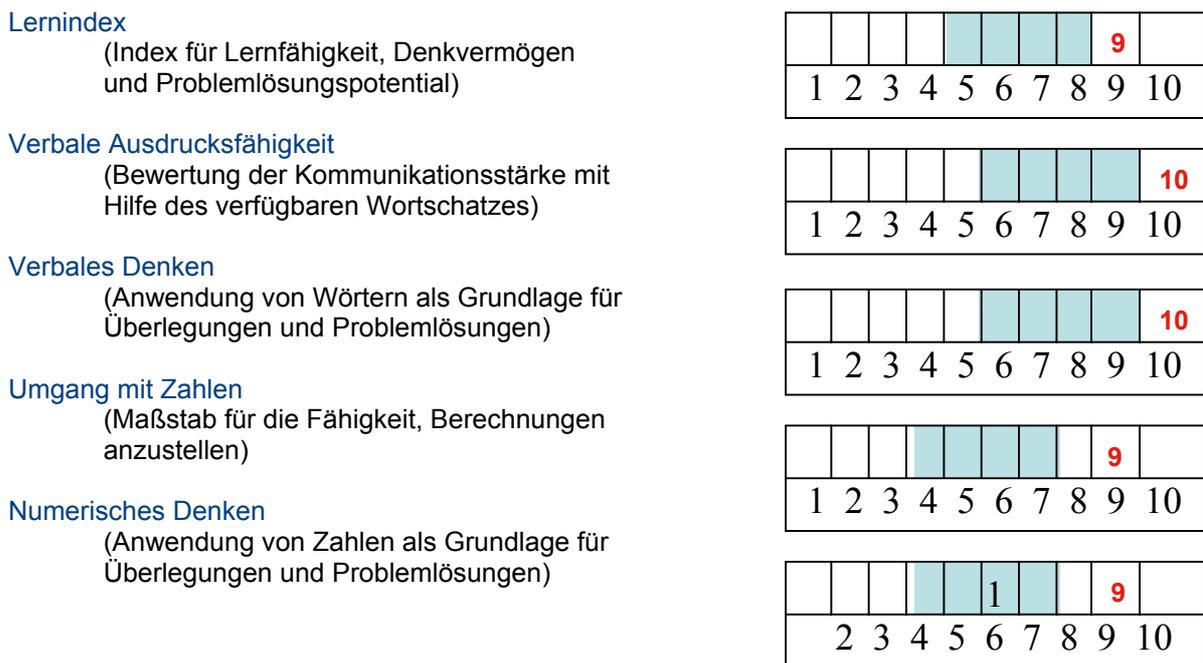
Quelle: Dr. Thienel Consulting

### Abb. 48: Auszug Eignungsbericht: Berufsinteresse



Quelle: Dr. Thienel Consulting

**Abb. 49: Auszug Eignungsbericht: Denkmuster**



**53% Übereinstimmung mit dem Denkmuster-Profil** für die Position.

Thomas Muster hat eine Übereinstimmung von **61%** mit dem Gesamt-Stellenprofil für die Position

Die markierten Felder stellen den Bereich der Kriterien dar, der für eine optimale Besetzung der ausgeschriebenen Stelle wünschenswert wäre. Die fetten Ziffern zeigen die Werte dieses Bewerbers an.

Quelle: Dr. Thienel Consulting

Via E-Mail hat der Kandidat zwei Passwörter erhalten, die es ihm ermöglicht haben, sich in das internetbasierte Assessment-Center einzuwählen und den Test innerhalb von 1,5 Stunden zu absolvieren.

Nach der Beantwortung der Fragen und Lösung der Testaufgaben im Internet wird automatisch ein Eignungsbericht via E-Mail zur Verfügung gestellt, der den Job Match zwischen Soll-Anforderungs- und Ist-Kandidatenprofil darstellt. Unter- und Übererfüllung der einzelnen Anforderungen und deren Konsequenzen werden thematisiert (siehe Abb. 46). Wie bereits in der Einleitung dargestellt, ist die Höhe des Job Matches das entscheidende Kriterium für die Einstellung des passenden Kandidaten (vgl. Banken + Partner 2005, Frohmann 2003).

## Abb. 50: Eignungsbericht Verhaltensmerkmale (Auszug)

---

### Verhaltensmerkmale:

**Selbstbewusstsein** (Muster 6-8) — **Wert: 9** — Herr Muster liegt beim Selbstbewusstsein über dem Musterwert des Stellenprofils. Er wird in dieser Position nicht in dem Maße Kontrolle über andere ausüben können, wie er es gerne möchte. Das könnte ein Problem für ihn und andere werden. Finden Sie im Gespräch mit ihm heraus, ob er in der Lage ist, sich in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen diplomatischer und teamorientierter zu verhalten.

- Nennen Sie mir einen Fall, wo Sie erfolgreich gegen eine negative Einstellung vorgingen und auf diese Weise Arbeitsmoral und Teamfähigkeit verbessern konnten.
- Gab es eine Situation, in der Sie für eine Entscheidung eintraten, obwohl Sie gerade wegen dieser Entscheidung an Popularität einbüßten?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie Ihrem Vorgesetzten eine unangenehme Sache nahe bringen mussten. Wie haben Sie sich dabei geschlagen?

Gab es einen Fall, wo Sie erfolgreich die Vorstellungen anderer in Frage stellten?  
Was bedeutete das für Ihre Fähigkeit, Selbstsicherheit an den Tag zu legen?

Quelle: Dr. Thienel Consulting

Weder die Kandidaten noch die Manager des Unternehmens müssen bei dieser Vorgehensweise anreisen. Dadurch werden insbesondere Zeit und Reisekosten in der Vorauswahl gespart, besonders wenn man mehrere fachlich passende Kandidaten sogar unter Hunderten von Bewerbern vorselektieren muss. Die Unternehmensmanager müssen am Ende des Tages nur noch Zeit investieren in den fachlich und gemäß dem Persönlichkeitsprofil passenden Kandidaten. Als Gesprächsgrundlage stehen dann Eignungsberichte zur Verfügung, die fundierte Angaben zu den persönlichen Stärken und Entwicklungspotenzialen geben. Die Quote der Fehlentscheidungen lässt sich auf diese Art und Weise deutlich reduzieren. Gleichzeitig lassen sich durch die fundierten Informationen die neuen Mitarbeiter gezielter und kostenoptimierter trainieren und entwickeln.

„The Profile“ kann aber auch intern genutzt werden zur Potenzialanalyse der bestehenden Mitarbeiter. Schließlich können „The Profile“ Ergebnisse in der Darstellung eines Coachingberichts auch als Grundlage zur individuellen Führung und Entwicklung von Managern und Spezialisten genutzt werden.

„The Profile“ wurde, basierend auf einer mehr als 20 Jahren dauernden Forschungsarbeit, mit zehntausenden Bewerbern entwickelt. Validität und Reliabilität wurden nachgewiesen. Inzwischen haben mehr als 150.000 Personen weltweit diesen Test absolviert.