



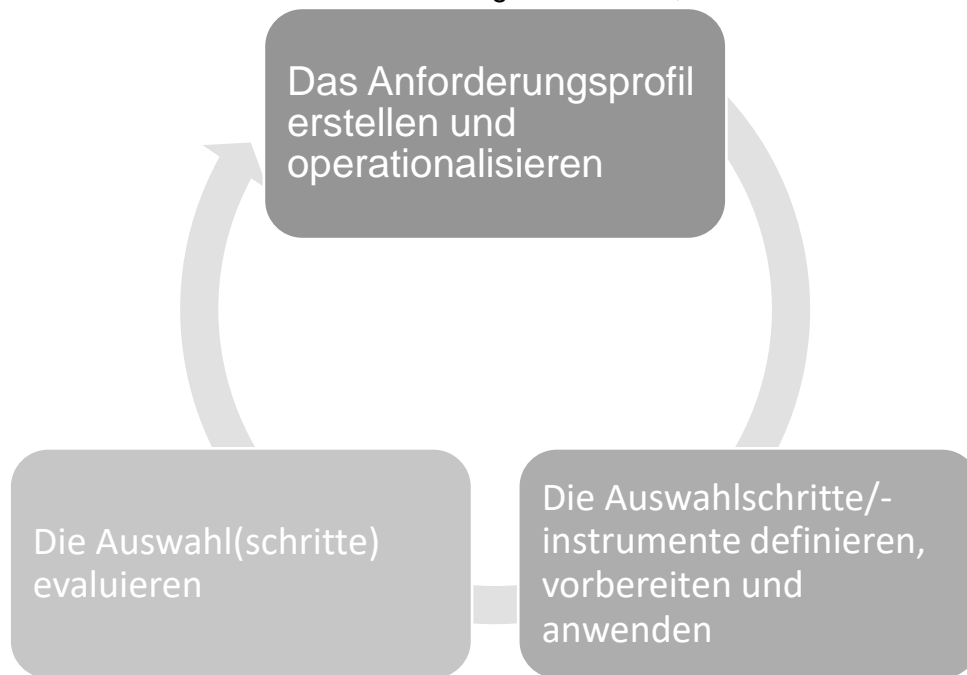
Juliane Feldner & Rainer König Gute Personalauswahl

Gute Personalauswahl will das richtige oder passende Personal für eine neu entstandene oder frei gewordene Stelle finden.

Das Problem: Ob eine Personalauswahl tatsächlich gut ist, d.h. ob sie dazu führt, die richtigen Leute auszuwählen und einzustellen, das zeigt sich erst in der Zukunft. Dann ist der Auswahlprozess aber schon längst abgeschlossen. Manchmal dauert es Jahre, bis man merkt, ob wirklich die richtigen Leute eingestellt wurden.

Dieses Risiko, die falsche Auswahl zu spät zu merken, versucht gute Personalauswahl durch einen 'Trick' zu minimieren: Sie geht methodisch so klar und sauber vor, dass zumindest die *Wahrscheinlichkeit* einer guten Wahl steigt.

Zur methodisch sauberen Personalauswahl gehört es u.E., sie in vier Schritten anzugehen:



1. Das Anforderungsprofil erstellen und operationalisieren

Ein gutes Anforderungsprofil für die Besetzung einer Stelle lässt sich nur erstellen, wenn klar ist, was auf der Stelle tatsächlich gebraucht oder gefordert wird. Will sagen: Das Anforderungsprofil setzt die Anforderungs*analyse* voraus.

Bei einer Anforderungsanalyse werden die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie wichtige Persönlichkeitsmerkmale geklärt, die für die Stelle nötig sind. Beide können sich je nach Stelle sehr unterscheiden. Gute Stellenbeschreibungen – so vorhanden - erleichtern diese Vorarbeit. Denn sie enthalten ja die Qualifikationen und Aufgaben, die für

eine Stelle wichtig sind. Besonders gute Stellenbeschreibungen nennen auch die einzelnen Anforderungen, die nötig sind, um die Qualifikationen und Aufgaben bestmöglich zu erfüllen – z.B., dass neben der fachlichen Qualifikation auch psychische Belastbarkeit (Umgang mit Stress), freundliches Auftreten, kundenorientierte Kommunikation, Zuverlässigkeit, strukturiertes Arbeiten, Teamfähigkeit etc. wichtig sind.

Häufig wird dabei zwischen vier Anforderungs-Ebenen unterschieden:

- Qualifikationsebene – welche Schul-, Hochschul- und/oder Berufs-Abschlüsse sind nötig?
- Fähigkeitsebene – welche fachlichen, kognitiven und sozialen Grundkompetenzen sind gefordert? (z.B. Berufserfahrung, analytisches Denken, Kreativität, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit etc.)
- Fertigkeitsebene – welche technischen oder kommunikativen Kenntnisse sollten mitgebracht werden (z.B. bestimmte IT-Kenntnisse oder Verhandlungstechniken, Fremdsprachenkenntnisse)?
- Kulturebene – was (welche Werte, Vorlieben, Erfahrungen etc.) muss der Kandidat mitbringen, um in die vorhandene Unternehmens-/Teamkultur zu passen bzw. – wenn nötig – diese weiterzuentwickeln? Will sagen: wie sollte seine Macht-, Leistungs- und Teammotivation aussehen?

Klar: Die vier Ebenen gehen ineinander über und sind nicht immer deutlich voneinander zu trennen. Aber es macht Sinn, sie für bestimmte Stellen einmal durch zu deklinieren und in bestimmten Abständen immer wieder zu aktualisieren.

Während sich für die ersten drei Ebenen der IST-Zustand relativ einfach aus den gängigen Rechts-Standards und den geforderten Arbeiten/Aufgaben in der Stelle ergeben dürfte, sieht das bei der vierten Ebene wohl anders aus. Diese eher subtile Ebene der kulturellen Persönlichkeitsmerkmale ist nicht so offenkundig, manchmal sogar unbekannt.

Hier macht es Sinn, das ganze Team einzubinden und in einer Art Teammaßnahme sowohl die gültigen und wichtigen Werte zu reflektieren als auch zu klären, woran genau das Vorhandensein/Leben dieser Werte festgemacht wird: Wann/wodurch genau fühlt man sich wertgeschätzt? Was verletzt? Was wird von einem freundlichen und hilfsbereiten Kollegen erwartet?

Damit liegen dann auch erste Anhaltspunkte für den vielleicht entscheidenden Schritt der Vorbereitung eines Auswahlverfahrens vor: der Operationalisierung. Damit ist die Antwort auf die Frage gemeint, woran Sie genau festmachen wollen, dass und wie stark die geforderten Merkmale wie fachliche Qualifikation, Berufserfahrung, psychische Belastbarkeit, analytisches Denken, freundliches Auftreten, kundenorientierte Kommunikation, Beziehungs- und Konfliktmanagement, Zuverlässigkeit, strukturiertes Arbeiten, Teamfähigkeit etc. tatsächlich vorliegen und in den klassischen Auswahlinstrumenten Dokumentenanalyse und Bewerbungsgespräch auch 'gemessen' werden können.

Schon die objektive Messung der eben aufgezählten Merkmale überfordert selbst professionelle Personaler. Darum: die Menge der zu messenden Merkmale sollte auf einige wenige für die Stelle wirklich prägende und tragende reduziert werden.

2. Die Auswahl Schritte/-instrumente definieren und vorbereiten

Klassischerweise wird vor allem zwischen den folgenden eignungsdiagnostischen Auswahlinstrumenten unterschieden:

- Dokumentenanalyse
- Bewerbungsgespräch/-interview
- Probezeit

Die Dokumentenanalyse

Diese Sichtung und Selektion der eingehenden Bewerberunterlagen, hängt stark davon ab, welche Dokumente gefordert wurden. Sinn macht es,

- Zeugnisse, Praktika-Nachweise, Zertifikate und Arbeitszeugnisse zu verlangen – sie lassen Rückschlüsse auf die offiziell belegten Qualifikationen und Fertigkeiten zu;
- Hinweise/Referenzen auf berufliche Erfahrungen zu erfragen – aus ihnen können Rückschlüsse auf tatsächliche Fähigkeiten gezogen werden;
- die Motivation darlegen zu lassen – aus diesem Textteil könnte etwas über die emotionale Gesamtverfassung des Kandidaten in Erfahrung gebracht werden – gemeint sind damit Aspekte wie Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Labilität, Schüchternheit/Sicherheit, Internalität/Externalität, Gehemtheit/Offenheit und Kreativität.
- den Lebenslauf darstellen zu lassen – nicht nur, um die biografischen Daten zu erfragen, sondern vor allem auch, um durch die Art der Darstellung Einblick in die Persönlichkeit zu erhalten. All die Aspekte, die die Darstellung der Motivation aufführen, werden hier eher indirekt oder unbewusst deutlich. Will sagen: So wie jemand sein Leben darstellt, sagt auch etwas über seine Persönlichkeit aus.
- Das gilt ebenfalls für das Anschreiben und die generelle Form der Bewerbermappe. In kreativen Berufen gelten hier andere Standards als bei der Suche nach einem Buchhalter. Wobei wir hier einfach unterstellen, dass Buchführung keine klassisch-kreative Tätigkeit ist.

Ob all die genannten Unterlagen gefordert werden, sollte auch davon abhängen, wie viel Zeit und Personal für deren Sichtung vorhanden ist und welches der prägenden Merkmale man damit wirklich gut messen kann. Weniger kann hier manchmal mehr sein. So wird nicht selten auf die Darstellung der Motivation verzichtet, da der Lebenslauf wie eben skizziert auch Rückschlüsse zur Motivation zulässt.

Besonders relevant erscheint es uns allerdings, sich vor dem Hintergrund der Dokumentensichtung ein erstes Bild vom Kandidaten zu machen. Sie sollten dabei den Mut haben, auch auf die eigenen Gefühle zu achten: Überwiegen Vertrauen und Sympathie oder eher Misstrauen und Unbehagen bei den entscheidenden Merkmalen? Immerhin besitzen Sie mit Ihrem Gefühl den ältesten und bewährtesten Ratgeber in Sachen Personal-Auswahl.

Allein: Das Gefühl kann auch in die Irre leiten und zu vorurteilsgeleiteten Fehlschlüssen führen. Aus der Tatsache, dass ein Bewerber z.B. jahrelang Leistungssport betrieben hat, drängt sich zwar die durch die Wissenschaft belegte Vermutung nahe, der Kandidat besitze eine hohe Leistungsbereitschaft. Zwingend ist dieser Schluss jedoch nicht. Zulässig ist lediglich eine entsprechende Hypothese zu formulieren, die dann im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens überprüft werden muss.

Bewerbungsgespräch/-interview

Das Face-to-face-Bewerbungsgespräch (auch eignungsdiagnostisches Einzelinterview genannt) stellt noch immer das wichtigste Auswahlinstrument dar. Telefon- und Videointerviews sind jedoch stark im Kommen. Für sie gelten allerdings vergleichbare Regeln wie für das direkte Gespräch. Darüber hinaus werden Persönlichkeitstests immer beliebter.

Professionell geführte Auswahlgespräche verlaufen strukturiert nach einem Leitfaden, der als eine Art Drehbuch für alle Kandidatengespräche gilt. Er enthält

- die inhaltliche Struktur der Themencluster, die abgehandelt werden
- die biografischen und situativen Fragen, die in diesen Clustern allen Bewerbern gestellt werden,
- Freiraum für situative Fragen, die sich aus der Situation des Gesprächs und den Vorhypothesen zum Kandidaten ergeben.

Mit situativen Fragen sind in diesem Kontext offene Fragen zu erfolgskritischen Situationen aus dem Alltag des Jobs gemeint, die sich auf die zuvor ausgewählten tragenden Stellenmerkmale beziehen. Der Bewerber soll beantworten, wie er diese Problem-Situation auflösen würde. Seine Antworten werden dann mit vorher festgelegten Antworten verglichen und danach mit Punkten versehen.

Beispiel:

„Eine Patientin kommt viel später als vereinbart in die Praxis, will aber trotzdem sofort drankommen!“

- Reaktion/Antwort A: „Ich sage der Patientin, sie müsse einen neuen Termin ausmachen, weil andere Patienten, die ebenfalls einen Termin vereinbart haben, jetzt an der Reihe seien“ (0 Punkte; der Bewerber ist nicht sensibel und zeigt keine gute Perspektivenübernahme. Die Patientin ist ws. verprellt und sucht schlimmstenfalls eine andere Praxis auf).
- Reaktion/Antwort B: „Ich äußere mein Bedauern darüber, dass die Patientin jetzt nicht direkt drankommt. Sie kann sich aber in den Warteraum setzen, vielleicht ergibt sich ja was“ (4 Punkte; der Bewerber zeigt Verständnis und ein gewisses Maß an Perspektivenübernahme. Er bleibt also im Kundenkontakt – dies allerdings eher passiv).
- Reaktion/Antwort C: „Ich äußere mein Bedauern darüber, dass die Patientin jetzt nicht direkt drankommen kann. Ich sage ihr, dass ich versuche, sie irgendwie noch möglichst schnell dranzunehmen. Dazu werde ich auch mit dem Arzt sprechen. Deshalb bitte ich Sie, im Wartezimmer Platz zu nehmen, ich werde ihr dann Bescheid sagen“ (7 Punkte; der Bewerber zeigt eine gute Perspektivenübernahme und achtet auf die Bedürfnisse der Patientin. Er gibt ihr sowohl einen konstruktiven Ausblick als auch das Gefühl, dass für sie hier und jetzt etwas getan wird)

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung stellt ein gutes Hilfsmittel dar, um Auswahlinterviews vorzubereiten¹. Es enthält 17 Persönlichkeitsmerkmale² und formuliert dazu 251 Fragen, deren Beantwortung jeweils mit

¹ Vgl. <http://www.testentwicklung.de/testverfahren/BIP/index.html>

² Es sind dies A) Berufliche Orientierung: Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation, Wettbewerbsorientierung, B) Arbeitsverhalten: Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung, feldnerkoenig.de

einem Punktwert zwischen eins und zehn bewertet wird. So lässt sich ein umfassendes Profil erstellen, welches die Ausprägung der Eigenschaften bei dem Bewerber wiedergibt.

Das Inventar erscheint uns jedoch für Auswahlgespräche in kleinen und mittleren Betrieben zu aufwendig und komplex. Im Kleingarten wird auch kein Claas-Axion- 950-Traktor mit 400 PS benötigt, der bei Großbauern am Niederrhein sehr beliebt ist. Deshalb macht es Sinn, das Bochumer oder ein ähnliches Instrumentarium auf die für die betreffende Stelle tragenden Merkmale zu reduzieren. Diese Merkmale ergibt das Anforderungsprofil. Die Entscheidung sollte dann für *den* Kandidaten ausfallen, bei dem a) diese Merkmale überdurchschnittlich ausgeprägt sind (der hier also die meisten Punkte erhält) und bei dem b) die negativen Hypothesen aus der Dokumentenanalyse widerlegt wurden. Die endgültige Entscheidung zur Besetzung der Stelle sollte aber erst zum Ende der Probezeit fallen.

Probezeit

Der Ausdruck Probezeit stellt zwar einen Rechtsbegriff dar, der im Arbeits- und Beamtenrecht eine gesonderte Beachtung findet. Wir wollen ihn hier aber in der Bedeutung einer Verifizierung oder Falsifizierung der durch die Auswahl belegten Eigenschaften eines Kandidaten betrachten. So verstanden und im beidseitigen Einverständnis vereinbart, stellt die Probezeit ein unverzichtbares Kriterium zur Qualitätssicherung guter Auswahlverfahren dar.

Eine Probezeit kann, sie muss jedoch (gesetzlich) nicht vereinbart werden. Üblicherweise umfasst sie ein halbes Jahr. Das dürfte für beide Seiten reichen, die Qualität des Auswahlverfahrens zu überprüfen.

3. Evaluation

Gute Auswahlverfahren werden in all den genannten Schritten dokumentiert und abschließend evaluiert, d.h. von den beteiligten Personen/Stellen kritisch reflektiert: Wo wurden Fehler gemacht, welche Schritte haben sich bewährt, welche Konsequenzen sollten für künftige Verfahren aus den gemachten Erfahrungen gezogen werden?

Lernende, oder wie man heute auch gerne sagt: agile Systeme zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie keine Fehler machen. Im Gegenteil. Sie haben es aber gelernt, aus Fehlern zu lernen, um dadurch (noch) besser zu werden.

Analyseorientierung, C) Soziale Kompetenzen: Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke, Begeisterungsfähigkeit, D) Psychische Konstitution: Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein