

Wie finde ich das „richtige“ Personal?

3.2



Autorin
Rabea Schulte

Viele Unternehmen und Personalverantwortliche zögern, strukturierte Auswahlverfahren bei der Besetzung von Vakanzen einzusetzen – sie befürchten, dabei die Persönlichkeit der Bewerbenden aus den Augen zu verlieren. Statt die treibenden Kräfte und Motivationen einer Person zu erkennen, wird kritisiert, dass solche Verfahren einer starren Struktur

folgen, welche keinen Raum für Flexibilität lassen. In diesem Kapitel erfahren Sie, weshalb ein strukturiertes Vorgehen bei der Personalauswahl entscheidend für fundierte Entscheidungen ist und wie Sie ein solches Verfahren effektiv gestalten können, ohne das Individuum aus den Augen zu verlieren.

Welche Fehler können passieren?

In der Personalauswahl können grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Fehlentscheidungen passieren.

Auf der einen Seite kann eine fachlich geeignete Person nicht als solche identifiziert werden, und findet somit keine Berücksichtigung in der Entscheidung. Solange es ausreichend geeignete Bewerbende gibt, ist dieser Fehler nicht allzu gravierend.

Wird auf der anderen Seite allerdings eine ungeeignete Person als geeignet eingestuft und eingestellt, sind die Folgen erheblich. Im Zweifel muss das gesamte Verfahren nach einiger Zeit wiederholt werden.

Damit geeignete Personen als solche identifiziert werden können, müssen im Auswahlverfahren einige Dinge berücksichtigt werden. Als Erstes ist es wichtig ein Bewusstsein dafür zu haben, dass die Urteilsbildung von Menschen von systematischen Verzerrungen, den sogenannten **Urteilsfehlern**, determiniert ist.

Heuristiken sind kognitive Vereinfachungen, die automatisch ablaufen, damit Menschen komplexe Entscheidungen schneller treffen können. Diese Vereinfachungen unterliegen häufig Fehlern, den Urteilsfehlern. Ein sehr bekannter Urteilsfehler ist das sogenannte „Schubladendenken“, also die Stereotypisierung. Es bezeichnet den Prozess, bei dem Menschen aufgrund einzelner Merkmale pauschal bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zugeschrieben werden. Diese Zuschreibungen basieren häufig auf subjektiven Annahmen oder kulturell geprägten Klischees. Es gibt eine Vielzahl weiterer Urteilsfehler*, die Menschen in der Entscheidungsfindung beeinflussen.

Neben den systematischen Verzerrungen können zudem bestimmte Merkmale einer Person einen positiven oder negativen Einfluss auf Urteile haben. So wirken beispielsweise Brillenträger intelligenter, zuverlässiger und fleißiger als Personen ohne Brille (Argyle, 1996). Ein häufiger Blickkontakt wirkt auf beurteilende Personen überzeugend, während ausweichender Blickkontakt oft mit Unehrlichkeit in Verbindung gebracht wird (Argyle, 1996). Eine weitere Forschung zeigt zudem, dass von einem maskulinen Körperbau und einem herben Parfüm auf Führungsstärke geschlossen wird (Sczesny & Stahlberg, 2002).

Es wird deutlich, dass die menschliche Urteilsbildung von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Aus diesem Grund ist der Einsatz strukturierter Verfahren von Vorteil, da sie den Beurteilungsspielraum begrenzen und die Bewertung auf zuvor definierte und relevante Kriterien fokussieren. Dies trägt dazu bei, die Entscheidungen zu objektivieren und die Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbenden zu erhöhen.

Wer wird gesucht?

Ein gutes Auswahlverfahren stellt sicher, dass Bewerbende nicht nur ein faires und vergleichbares Verfahren durchlaufen, sondern dass auch ihre fachliche Eignung für die vakante Stelle überprüft wird. Dabei kommt es darauf an, die richtigen Fragen zu stellen – Fragen, die gezielt überprüfen, ob die Kandidatinnen und Kandidaten die Fähigkeiten mitbringen, die für die ausgeschriebene Position erforderlich sind.

Kompetenzdimension	Auszug der Kompetenzbeschreibung	Frage	Bewertungsgrundlage
Organisationsfähigkeit	<p>... beschreibt die Fähigkeit eigene Aufgaben und Zuständigkeiten zu strukturieren.</p> <p>+ Die Person strukturiert und priorisiert eigene Aufgaben anhand nachvollziehbarer Kriterien (z. B. Fristen, Aufwand, Delegation etc.).</p> <p>- Die Person stürzt sich direkt in Aufgaben, ohne sich einen Überblick zu verschaffen.</p>	<p>Angenommen Sie starten in eine neue Arbeitswoche und haben viele Aufgaben vor sich. Wie würden Sie mit der Situation umgehen? Beschreiben Sie bitte Ihr Vorgehen.</p>	<p>- Möchte schnellstmöglich alle Aufgaben abarbeiten</p> <p>+ Möchte sich einen Überblick verschaffen und anschließend alles schnellstmöglich abarbeiten</p> <p>++ Möchte mit einer Priorisierung alle Aufgaben abarbeiten, beschriebenes Vorgehen ist strukturiert</p>
Teamfähigkeit	<p>... beschreibt den Umgang mit Kolleginnen und Kollegen des eigenen Bereichs sowie bereichsübergreifend.</p> <p>+ Die Person unterstützt andere in kritischen Situationen und sucht sich selbst Unterstützung, wenn sie dies benötigt.</p> <p>- Die Person arbeitet im Alleingang und versucht alle Entscheidungen allein zu treffen, ohne sich die notwendige Unterstützung zu suchen.</p>	<p>Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einer wichtigen Aufgabe, stoßen jedoch auf ein Problem, das Ihre Fachkenntnisse übersteigt. Gleichzeitig bemerken Sie, dass die Kollegin, die Sie unterstützen könnte, selbst unter starkem Zeitdruck steht. Wie würden Sie in dieser Situation vorgehen?</p>	<p>- Verzichtet auf Unterstützung der Kollegin, wartet ab</p> <p>+ Informiert sich, ob jemand anderes unterstützen könnte, geht aktiv auf andere Menschen zu</p> <p>++ Entwickelt Ideen, die Kollegin zu entlasten, sucht aktiv nach Unterstützung für eigenes Problem (Vorgesetzte, andere Kollegin, externe Unterstützung)</p>

**Hinweis: die Kompetenzdimensionen sind übergeordnete Kategorien, die inhaltliche Ausführung sollte jedoch stets an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Position sowie an die unternehmensinternen Vorgaben angepasst sein. „Organisationsfähigkeit“ kann sich so beispielsweise bei einer Vakanz auf die Organisation der eigenen Aufgaben und Zuständigkeiten beziehen und bei einer anderen Vakanz auf die Koordination von Mitarbeitenden.*

Damit die relevanten Fähigkeiten identifiziert werden können, sollte zu Beginn eines jeden Auswahlprozesses eine Anforderungsanalyse durchgeführt werden. Hierbei wird klar definiert, welche tätigkeitsbezogenen und überfachlichen Kompetenzen die gesuchte Person mitbringen muss. Auf dieser Grundlage kann anschließend ein zielgerichtetes Bewerbungsverfahren entwickelt werden.

Der Aufwand von Anforderungsanalysen variiert je nach Methode stark. Neben klassischen Befragungen von Arbeitsplatzexperten können auch statistische Verfahren eingesetzt werden. Eine bewährte, vergleichsweise aufwendige Methode ist die sogenannte Methode der kritischen Ereignisse. Dabei werden Personen, die „um die Vakanz herum arbeiten“ – Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitende, dazu befragt, welche erfolgsrelevanten Situationen im Arbeitsalltag auftreten und welches Verhalten in diesen Situationen als positiv beziehungsweise negativ zu bewerten ist. Die Verhaltensweisen werden gesammelt und anschließend zu Kompetenzen gruppiert. Die genannten Kompetenzen bilden die inhaltliche Basis für die Beurteilungsskalen. Darüber hinaus lassen sich aus den beschriebenen Situationen passende situative Fragen für das Bewerbungsinterview ableiten.

Der Aufwand für eine Anforderungsanalyse sollte an die Bedeutung der jeweiligen Stelle angepasst werden. Es ist allerdings in jedem Fall wichtig den freien Arbeitsplatz aus unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen, um das Auswahlverfahren möglichst nah an der Realität zu konzipieren.

Wie lässt sich ein Interview sinnvoll strukturieren?

Für die Gestaltung eines Auswahlverfahrens stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Neben der Analyse von Bewerbungsunterlagen und klassischen Einstellungsinterviews werden auch Testverfahren, Fragebögen, Assessment Center und Arbeitsproben eingesetzt. Da Interviews in den meisten Auswahlprozessen eine zentrale Rolle spielen, liegt der Fokus im Folgenden speziell auf dieser Methode.

Die Strukturierung eines Interviews spielt eine zentrale Rolle, um fundierte und objektive Entscheidungen im Auswahlprozess zu treffen. Forschungsergebnisse belegen, dass die spätere Leistung von Bewerbenden in einem strukturierten Interview erheblich präziser prognostiziert werden kann als in weniger strukturierten Interviewformaten (Huffcutt et al., 2014).

Der Grad der Strukturierung definiert, wie stark ein Interview nach bestimmten Vorgaben gestaltet wird. Dabei reicht die Bandbreite von frei verlaufenden Gesprächen bis hin zu hoch strukturierten Interviews mit präzisen Leitlinien. Ein stärker strukturierter Ansatz sorgt für mehr Objektivität und erhöht die Vergleichbarkeit zwischen den Kandidatinnen und Kandidaten. Unter einer hohen Struktur wird dabei nicht allein die Verwendung eines Gesprächsleitfadens verstanden, sondern viele weitere Aspekte.

Die Grundlage jedes strukturierten Interviews bildet die zuvor erwähnte Anforderungsanalyse. Zudem sollten alle Fragen im Voraus definiert sein, wobei für jede Kompetenz mehrere Fragen vorgesehen werden sollten. Zur Reduzierung der beschriebenen subjektiven Fehler ist der Einsatz mehrerer bewertenden Personen von entscheidender Bedeutung. Die Antworten der Bewerbenden sollten systematisch protokolliert und anhand eines einheitlichen Punkteschemas bewertet werden, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Die Ergebnisse der einzelnen Beobachterinnen und Beobachter werden im Anschluss an das Interview regelgeleitet zusammengeführt und die daraus resultierende Entscheidung sollte auf Basis des zuvor definierten Anforderungsprofils getroffen werden.

Um trotz hoher Strukturierung die menschliche Komponente in einem Einstellungsinterview nicht zu vernachlässigen, bietet sich die Anwendung des multimodalen Interviews nach Schuler (1992) an. Dieses Verfahren unterteilt ein Interview in acht Phasen, die unterschiedliche Strukturierungsgrade aufweisen. Drei Gesprächsabschnitte laufen stark standardisiert ab (einheitliche Fragen, Bewertungsskalen), um eine objektive Grundlage zur Vergleichbarkeit zu schaffen. Zwei weitere Phasen, die Selbstvorstellung und freie Fragen zum Beispiel zu den Bewerbungsunterlagen, werden individuell an den Bewerbenden angepasst. Sie werden bewertet, allerdings ist das Bewertungsschema freier gestaltet, um den Beobachtenden Flexibilität zu ermöglichen. Die übrigen drei Gesprächsabschnitte bleiben unbewertet – Gesprächsbeginn und -abschluss sowie die Informationen zur Tätigkeit. Durch eine solche Gliederung wird eine Strukturierung sichergestellt und gleichzeitig können sich Unternehmen und Bewerbende besser kennenlernen.

Damit auch Bewerbende das Verfahren als angenehm und gut empfinden, kann die Akzeptanz durch vier weitere Aspekte positiv beeinflusst werden. Neben der Bereitstellung realistischer Informationen über die Arbeitsstelle, die Anforderungen und die Organisation, tragen insbesondere die erlebte Partizipation und Kontrolle der Bewerbenden im Prozess, eine transparente Entscheidungsfindung sowie ein ehrliches, verständliches und wertschätzendes Feedback dazu bei, dass Bewerbende das Verfahren akzeptieren (Schuler & Stehle, 1983).

1.	Gesprächsbeginn
2.	Selbstvorstellung des Bewerbenden
3.	Freie Fragen
4.	Berufsorientierung & Organisationswahl
5.	Biografie bezogene Daten
6.	Realistische Tätigkeitsinformation
7.	Situative Fragen
8.	Gesprächsabschluss

Multimodales Interview nach Schuler (1992)

Es wurde deutlich, dass der Einsatz strukturierter Verfahren aus vielfältigen Gründen gerechtfertigt ist. Wer bislang keine Erfahrung mit ihrer Anwendung hat, kann zunächst mit einem semi-strukturierten Interview beginnen. Eine gute Vorgehensweise ist dabei die Kombination eines offenen Frageteils mit gezielt strukturierten Fragen, die eine Bewertung der Antworten ermöglichen. Dies erleichtert im Anschluss den Vergleich der Bewerbenden. Mit zunehmender Erfahrung können schrittweise weitere Elemente des multimodalen Interviews integriert werden und verschiedene Fragetypen miteinander kombiniert werden, um den Grad der Strukturierung sukzessive zu erhöhen. Auf diese Weise wird langfristig eine fundierte Personalentscheidung sichergestellt, die sowohl den Bewerbenden als auch den bewertenden Personen ein transparentes und angenehmes Verfahren bietet.

Weitere Urteilsfehler

- **Halo-Effekt:** Von einem dominanten Merkmal einer Person, werden weitere Eigenschaften geschlossen und weniger dominante Eigenschaften finden weniger Beachtung.
- **Ähnlichkeitseffekt:** Menschen beurteilen ihr Gegenüber und deren Eigenschaften, die ihnen selbst ähnlich sind, positiver als Menschen mit sehr unterschiedlichen Merkmalen.
- **Selektive Wahrnehmung:** Menschen sind nicht in der Lage alle Gegebenheiten einer Situation vollumfänglich wahrzunehmen, deswegen beschränkt sich ihre Wahrnehmung auf einige, wenige Eindrücke, sodass wichtige Informationen übersehen werden.
- **Erwartungseffekt (confirmation bias):** Neu gelieferte Informationen werden so interpretiert, dass sie bestehende Annahmen bestätigen.