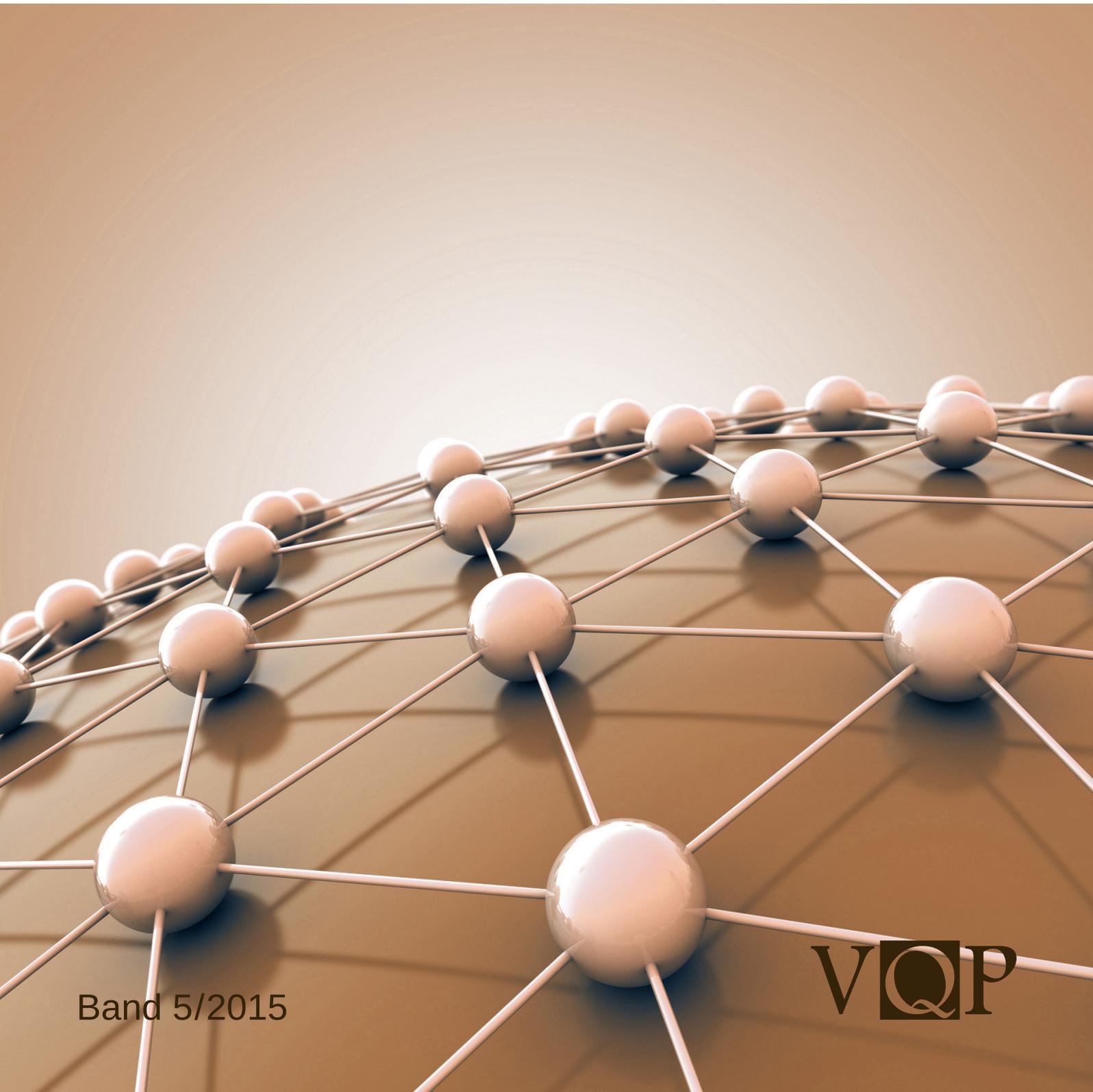


Human Resources Consulting Review 2015

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Dr. Charlotte von Bernstorff



Band 5/2015

VQP

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl

Tim Riedel¹ & Eva Krotoschak¹

¹⁾ Geschäftsführung der Unternehmensberatung „interpool Personal GmbH“

SCHLÜSSELWÖRTER: Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Interviewtrainings, Globalisierung

KURZFASSUNG: Der Artikel untersucht aktuelle Entwicklungen in der Personalauswahl auf Basis einer Umfrage mit 123 teilnehmenden deutschen Unternehmen. Dabei lässt sich quer durch alle Unternehmensgrößen feststellen, dass die Qualität der eigenen Personalauswahl tendenziell als zufriedenstellend bewertet wird. Insbesondere bei den Themen Internationalisierung, Methodenvielfalt, Standardisierung der Prozesse und dem Einsatz psychometrischer Testverfahren sieht man jedoch Lern- und Entwicklungsbedarf.

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung der Personalauswahl ist allerdings die Verbreitung von Interviewtrainings ernüchternd gering. Auch eine standardisierte Evaluation der Qualität in der eigenen Personalauswahl, z. B. durch quantitative Befragungen oder kollegiales Feedback, findet kaum statt.

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl

„In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten wurde ein besonderes Gewicht auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt“, schreibt Prof. Werner Sarges in der 2013 erschienen 4. Auflage seines Klassikers zur Management Diagnostik. „Nun sollten wir doch wieder mehr Gewicht auf die Auswahl legen.“ Auch wenn man von einem Spezialisten für die Management Diagnostik kaum eine andere Aussage erwartet hätte; es sprechen handfeste Gründe dafür, dass er Recht hat:

1) Im Zeichen des „War for Talent“ (Michaels et al., 2001) kommt der Personalauswahl wieder eine größere Bedeutung zu. Denn heute geht es nicht mehr nur darum, unter vielen geeigneten Kandidaten den oder die Beste herauszufinden.

Immer öfter finden sich gar keine auf den ersten Blick passenden Bewerber mehr. Entsprechend

müssen wir unsere Fähigkeiten schulen, auch diejenigen Talente im Auswahlprozess zu erkennen, die in ihrem Werdegang und der Art ihrer Selbstdarstellung von den uns vertrauten Mustern abweichen.

2) In Anbetracht wachsender Komplexität und immer schnellerer Innovationszyklen werden auch an die Personalauswahl neue Anforderungen gestellt.

Da auch die Ziele und Anforderungsprofile einer Vakanz dieser wachsenden Dynamik unterliegen, muss mehr denn je nicht nach Wissen und Qualifikationen, sondern nach Potenzial und Lernfähigkeit ausgewählt werden.

3) Nicht zuletzt führt die Globalisierung zu mehr Interkulturalität und Vielfalt in der Personalgewinnung. Die Personalabteilungen übernehmen in wachsendem Umfang Rekrutierungsaufgaben beim Aufbau internationaler Niederlassungen, und auch im Inland steigt die Zahl

der Bewerberinnen und Bewerber mit einem internationalen oder multikulturellen Hintergrund.

Nicht zuletzt sind die Unternehmen gefordert, ihren Managementnachwuchs weltweit zu internationalisieren, um für das nötige Wachstum in Asien, Afrika und Lateinamerika vorbereitet zu sein.

Gleichwohl ist der Personalauswahl in den letzten Jahren wenig Beachtung geschenkt worden. Auf den wichtigsten deutschen HR Tagungen und Kongresse der letzten drei Jahre verteilten sich die insgesamt 592 Beiträge mit 229 (39%) auf Themen der Personalentwicklung, jeweils rund 70 (12%) auf Themen aus übergreifender Personalpolitik und Employer Branding, 9% auf Führungsthemen, je 7% auf Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement und Personaladministration.

Nur 4% der Vorträge waren Recruiting-Themen gewidmet, und

davon beschäftigte sich die Mehrzahl mit IT-Instrumenten (Riedel, 2015). Um näher zu untersuchen, was die Praxis im Bereich der Personalauswahl aktuell bewegt, haben wir im Dezember 2013 und Januar 2014 rund 450 in Deutschland ansässige, produzierende Unternehmen befragt.

123 Unternehmen haben geantwortet, davon jeweils rund 1/3 Unternehmen mit bis zu 500, 1/3 von 501-5.000, sowie 1/3 über 5.000 Mitarbeitern. Davon antworteten bei 68% der Unternehmen die Personal- und Personalrinnen, bei 32% Vertreter der Fachabteilung.

Zufriedenheit mit der eigenen Personalauswahl

Zunächst sind die Befragten grundsätzlich mit der Qualität der Personalauswahl in ihren Unternehmen tendenziell zufrieden. 72% aller Befragten bewerten die Qualität der Personalauswahl in der Personalabteilung auf einer 5-er Skala mit „eher gut“ oder „eher sehr gut“, immerhin noch 58% in der Fachabteilung. Nur 7% bzw. 10% bewerten sie mit „eher schlecht“ oder sogar „eher sehr schlecht“.

Interessant, aber nicht überraschend dabei: In der Personalabteilung findet man die eigene Personalauswahl zu 86% „eher gut“ oder „eher sehr gut“, Vertreter der Fachabteilung stimmen dem nur zu 58% zu. Personal- und Personalrinnen sehen dagegen die Qualität der Personalauswahl in den Fachabteilungen mit nur 50% Zufriedenheit weniger positiv als die Fachabteilungen selbst (68% „eher gut“ oder „eher sehr gut“).

Ebenfalls nicht überraschend: mit

70% sehen die Großunternehmen (>5.000 MA) ihre Auswahlqualität insgesamt am besten, wohingegen die Mittleren (66%) oder die Kleinen (<500 MA) mit 62% „eher gut“ oder „eher sehr gut“ Bewertung die eigene Personalauswahl kritischer sehen.

Wo werden Lernfelder gesehen?

An welchen Stellen sehen sich die Unternehmen in der Personalauswahl nun gut aufgestellt, wo sehen sie für sich selbst Entwicklungsbedarf?

Bei den Kernprozessen der Personalauswahl, also z. B. einer wertschätzenden Gesprächsführung, aber auch kompetenzorientierten Fragen, der eigenen Unternehmenspräsentation sowie der Strukturiertheit der Gespräche, schätzt man die eigene Qualität mit rund 60% Zufriedenheit (beherrschen wir „gut“ oder „sehr gut“) bei rund 15% Unzufriedenheit (beherrschen wir „schlecht“ oder „sehr schlecht“) als einigermassen akzeptabel ein.

Lernfelder für die Zukunft sieht man dagegen auf den Gebieten a) „Kulturelle Unterschiede erkennen und integrieren“, b) „Bewusster Einsatz verschiedener Fragetechniken“, c) „Ergänzende Instrumente (z. B. Arbeitsproben, Präsentationen, Rollenspiele) nutzen“ und d) „Diversity Management in die Personalauswahl integrieren“.

Hier bewerten die Unternehmen (Personal- und Fachabteilungen aggregiert) ihre eigenen Kompetenzen nur zu rund 40% als positiv, rund 30% gaben dagegen an, sie beherrschten diese Aspekte „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

Besonders gering ausgeprägt sieht man das eigene Know-how in Bezug auf die „Standardisierung von Bewerbungsgesprächen und -qualität an internationalen Standorten“ (26% positiv zu 49% negativ), sowie bezüglich der „Nutzung von Testverfahren (wie DISG, MBTI, OPQ, Captain etc.) im Auswahlprozess“ (23% zu 63%).

Welchen Stellenwert haben Interviewtrainings in den Unternehmen?

Erstaunlich ist bei diesen Ergebnissen, dass die Teilnahme an Interviewtrainings trotzdem keinesfalls die überwiegende Praxis zu sein scheint.

Nur in 55% der teilnehmenden Unternehmen haben nach Angaben der Befragten „die meisten“ oder „fast alle“ der Personalreferent_innen bzw. HR Business Partner schon einmal ein Interviewtraining besucht. Bei den rekrutierenden Mitarbeitern aus der Fachabteilung sind es sogar nur 15% der Unternehmen, in denen „die meisten“ oder „fast alle“ auch in der Interviewführung trainiert wurden.

Aus den Ergebnissen dieser Befragung wurde deutlich, dass beide Gruppen zu ca. 60% der Fachabteilung die Verantwortung für diesen Umstand zusprechen. Gleichzeitig sagten aber 46% der Befragten in der Fachabteilung (gegenüber nur 22% in der Personalabteilung), dass auch die Personalabteilung die Notwendigkeit für mehr Interviewtrainings nicht sehe.

Und mit rund 60% (in den Fachabteilungen) zu rund 35% (in der Personalabteilung) stimmten

die Befragten unterschiedlich stark dem Argument zu, dass der damit verbundene Zeit- und Kostenaufwand zu hoch sei.

Ruft man sich sowohl die oben skizzierten Gründe für eine hochwertige Personalauswahl, als auch die von den Unternehmen in unserer Umfrage selbst erkannten Lernfelder in der Personalauswahl in Erinnerung, ist dies ein erstaunlicher Befund, welcher einer vertiefenden Analyse bedarf.

Eine exemplarische Aussage im Feld für „sonstige Gründe“ unserer Umfrage lautete dabei: „Learning-by-doing wird weithin als effizienteste Maßnahme gesehen.“ Eine These hierfür wäre demnach, dass man in den Unternehmen keinen ausreichenden Mehrwert in Interviewtrainings sieht gegenüber dem, was man ohnehin über die Interviewführung in den Interviews selber lernt.

Hier wäre dann zu fragen, inwieweit sich die Konzeption der Interviewtrainings ändern muss, um einen klareren Mehrwert für die Praxis zu versprechen.

Die Qualität der eigenen Personalauswahl wird kaum überprüft

In Anbetracht der oben beschriebenen Relevanz einer qualitativ hochwertigen Personalauswahl haben wir die Unternehmen zuletzt befragt, welche Maßnahmen sie zur Evaluation ihrer Personalauswahl einsetzen.

Im Ergebnis überwiegt der Befund, dass eine kennzahlenorientierte Messung von Qualität und Erfolg der eigenen Personalauswahl

kaum stattfindet.

Nur 35% der Unternehmen gaben an, „öfter“ oder „regelmäßig“ die Qualität ihrer Personalauswahl durch quantitative Verbleibstudien (54% machen das „selten“ oder „nie“) zu messen.

In 38% der Unternehmen geben sich Interviewende „öfter“ oder „regelmäßig“ gegenseitiges strukturiertes Feedback zu Ihrer Gesprächsführung (40% „selten“ oder „nie“), in 39% der Unternehmen werden neu eingestellte Kolleginnen und Kollegen nach ihren Eindrücken vom Auswahlprozess befragt (37% „selten“ oder „nie“).

Nur 3% führen „öfter“ oder „regelmäßig“ Befragungen von abgelehnten Bewerbern durch, 88% tun dies „selten“ oder „nie“.

Es scheint also, dass die Personalauswahl in der Praxis bislang selten als ein Feld wahrgenommen wird, wo man Qualität und Effektivität kennzahlenorientiert messen und verbessern kann oder sollte.

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl heute – ein Ausblick

Was lässt sich zusammenfassend festhalten? Die Unternehmen sind insgesamt mit der Qualität ihrer eigenen Personalauswahl relativ zufrieden, wenn es auch zwischen Personalabteilung und Fachabteilung diesbezüglich unterschiedliche Einschätzungen gibt.

Als Lernfelder und Herausforderungen für die Zukunft klar erkennbar sind die Themen Internationalisierung, Methodenvielfalt und Testverfahren in der Personalauswahl.

Erstaunlich ist die geringe Verbreitung sowohl von Interviewtrainings, als auch von Maßnahmen zur Evaluation der Qualität in der Personalauswahl. Hier muss man fragen, warum die in Produktion, Entwicklung, Service oder Logistik bereits etablierten hohen Prozess- und Qualitätsstandards nicht auch angelegt werden, wenn es um eine so fundamentale Stellschraube wie die Personalauswahl geht. Um hierauf Antworten zu finden, sind vertiefende Analysen und Befragungen nötig.

Aus dieser Umfrage wurde insgesamt deutlich, dass sowohl in den Personal- als auch in den Fachabteilungen durchaus ein selbstkritischer Blick auf die eigenen „Qualitätsreserven“ und auf zukunftsweisende Lernfelder in der Personalauswahl existiert. Die Frage ist, welche Maßnahmen die Unternehmen nun ergreifen, um die Qualität der eigenen Personalauswahl entsprechend abzusichern und voranzubringen.

Literatur

Apelöjg, B. (2002). Emotionen in der Personalauswahl – Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen Entscheidungen beeinflusst. München: Rainer Hampp.

Dipboye, R; Macan, Therese; Shahani-Denning, Camila (2012). The Selection Interview from the Interviewer and Applicant Perspectives: Can't have one without the other. In: Schmitt, Neil (Ed.): The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection. Oxford: Oxford

University Press, 323-352.

Kleebaum, C. (2007). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung. Mering: Rainer Hampp.

Michaels, E.; Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.

Nachtwei, J., von Bernstorff, C., Uedelhoven, S., Liebenow, D. (2013). Segen oder Fluch – Intuition bei Personalauswahlentscheidungen. Personalführung, 11, 34-41.

Riedel, T. (in Druck). Internationale Personalauswahl – Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Sarges, Werner (Hg.) (2013). „Management Diagnostik“. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

► [Xing-Profil von Tim Riedel](#)

► [Xing-Profil von Eva Krotoschak](#)



Interview

mit Tim Riedel

Womit sieht sich die heutige Personalauswahl konfrontiert?

Ich denke, die Zukunft wird eine gewisse Abkehr von der heute in der Wissenschaft formulierten standardisierten und dadurch vermeintlich objektiven Personalauswahl bringen. Die Praxis zeigt, dass die Bewerber weiterhin in erster Linie nach Intuition ausgesucht werden. Dies müssen wir in die eignungsdiagnostischen Modelle integrieren.

Eine Annäherung an Objektivität gelingt dann nicht durch noch mehr Verfahrensvorschriften, sondern nur durch eine reflektierte und geschulte Subjektivität. Das beinhaltet mehr Selbstreflexion und die Berücksichtigung der eigenen kulturellen und persönlichen Prägungen und Präferenzen im Auswahlprozess.

Inwieweit können vorbereitende Interviewtrainings die Personalauswahl verbessern?

Indem die Interviewenden mit guten Interviewtechniken vertraut gemacht und dafür sensibilisiert werden, welchen Einfluss ihre eigenen, persönlichen Präferenzen im Gespräch mit den Bewerbern auf die Bewertung haben.

In der Regel finden wir ja die Kandidaten am Überzeugendsten, die in Bezug auf Körperhaltung, Länge der Antworten, Mimik, Denkmustern usw. dem entsprechen, was wir kennen und was uns vertraut ist.

Woran liegt es, dass es in Deutschland noch keine ausrei-

chende Evaluation der Auswahlverfahren gibt und dass bislang nur wenige Verbesserungen in methodischer Sicht bestehen?

Kognitionspsychologisch ist es selbstverständlich, dass wir unsere Personalauswahl für gut empfinden, denn sonst würden wir ja anders auswählen.

Entsprechend wird in der Regel die Notwendigkeit nicht gesehen, diese zu evaluieren. Erst bei eklatanten Fehleinstellungen werden die eigenen Verfahren und Kompetenzen in dem Bereich angezweifelt. Ich denke, es hat viel mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion und auch Selbstdistanzierung zu tun, seine eigene Personalauswahl kritisch zu hinterfragen und entsprechend auch zu evaluieren.

Zur zweiten Frage kann ich sagen, dass bis jetzt alle Verbesserungsvorschläge in der Eignungsdiagnostik nur in der Entwicklung weiterer Verfahren bestanden: noch ausgefeiltere Prozesse, noch besser validierte Verhaltensanker etc. Dafür hat aber in der Praxis niemand die Zeit, und man sieht auch den Mehrwert dahinter nicht.

Welche Kombination von Methoden würden Sie Unternehmen in der Personalauswahl empfehlen, wenn sie die Trends der Zukunft berücksichtigen?

Man sollte sich darauf konzentrieren, Auswahlgespräche und Arbeitsproben als Instrumente zu verbessern. Dabei dienen die Auswahlgespräche dem möglichst um-

fassenden Kennenlernen der Bewerber, d. h. sie sollten von Neugier und Interesse geleitet sein.

Arbeitsproben dagegen, und dazu gehören auch Rollenspiele und szenariobasierte Fragen zu sozialen Kompetenzen, sollen testen, d. h. sie müssen möglichst konkret der zukünftigen Arbeitssituation entsprechen.

Beide Instrumente sind noch lange nicht ausgereift.

Glauben Sie, dass es in Zukunft entscheidende Veränderungen in der Personalauswahl geben wird?

Ja, das hoffe ich. Ich denke, viele Personaler machen schon vieles intuitiv richtig. Auch die Methoden sind gut, nur sind sie noch zu wenig miteinander verknüpft.

Es muss eine Weiterentwicklung von Modellen und der Praxis geben, um diese miteinander mehr in Einklang zu bringen. Die Wissenschaft und die Praxis müssen sich dafür beide weiterentwickeln.

Herr Riedel, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.