

## Zwischen Globalisierung und Demographischem Wandel

### - Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl heute -

„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.“<sup>1</sup> Auch wenn man von einem Spezialisten für die Management Diagnostik kaum keine andere Aussage erwartet hätte; es sprechen handfeste Gründe dafür, dass er Recht hat:

1) Im zunehmenden **Wettbewerb um Talente** kommt der Personalauswahl wieder eine größere Bedeutung zu. Denn heute geht es nicht mehr nur darum, unter vielen geeigneten KandidatInnen den oder die Beste herauszufinden. Sondern immer öfter finden sich gar keine offensichtlich passenden BewerberInnen mehr. Entsprechend muss der Blick in der Personalauswahl geweitet werden. Es gilt mehr denn je zu prüfen, welches von den zunächst weniger passend erscheinenden Profilen das Potenzial hat, die Stelle vielleicht doch sehr gut auszufüllen. Die Kosten einer zu Unrecht nicht ausgewählten (potenziell passenden) KandidatIn nähern sich langsam den Kosten, die eine zu Unrecht ausgewählte (nicht passende) BewerberIn verursacht.

2) Laut einer Studie der Unternehmensgruppe Hay wird die **Fluktuation** der MitarbeiterInnen weiter zunehmen. So erwartet die Analyse, dass im Jahr 2018 50 Millionen mehr Angestellte ihr Unternehmen verlassen werden als 2012 – insgesamt 198 Millionen MitarbeiterInnen weltweit. Für Deutschland wird dann ein Anstieg aller Unternehmensaustritte von jetzt 14% auf dann 15,2% im Jahr prognostiziert. Das bedeutet, dass selbst ein nicht wachsendes Unternehmen im statistischen Mittel alle 7 Jahre seine Belegschaft einmal komplett austauscht.

3) In Anbetracht sich beschleunigender Innovationszyklen auf den weltweiten Märkten erleben wir eine **wachsende Komplexität und Geschwindigkeit** von Veränderungen in den Unternehmen. Dies führt zu neuen Herausforderungen auch in der Personalauswahl: a) Welche Motivation für ein langfristiges Engagement bringen die KandidatInnen mit? b) Welche Potenziale besitzen Sie über das hinaus, was die jetzige Aufgabe an Kompetenzen erfordert? c) Wie gut können sie mit Ambiguität, mit komplexen Berichtslinien und einer sich ständig verändernden Umgebung umgehen? d) Wie innovativ und „out of the box“ denken die KandidatInnen, und können sie sich gleichzeitig (trotzdem) gut in bestehende Strukturen integrieren? Die Anforderungen an die Qualität der Personalauswahl steigen mit der wachsenden Komplexität und Geschwindigkeit von Veränderungen in den Unternehmen kontinuierlich an.

4) Nicht zuletzt führt die **Globalisierung** zu mehr Interkulturalität und Vielfalt im Recruiting. Stellen werden von Deutschland aus für weltweite Standorte besetzt, BewerberInnen haben im Ausland studiert oder bringen einen Migrationshintergrund mit, die Anforderungsprofile sind über Deutschland hinaus ausgerichtet. Und immer öfter erklingt der Ruf aus den

<sup>1</sup> Sarges, Werner (Hg.): „Management Diagnostik“, Hogrefe-Verlag; Göttingen, 4. Aufl., 2013

Geschäftsleitungen nach einer internationaleren, offener ausgerichteten Personalgewinnung, um die Unternehmen für das nötige Wachstum in Asien, Afrika und Lateinamerika fit zu machen. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen mehr denn je lernen, auch über kulturelle Unterschiede hinweg die richtigen Potenziale für ihr Unternehmen zu identifizieren.

Aber ist diese Trendwende bereits in den Unternehmen angekommen, und sind sie darauf vorbereitet? Auf den wichtigsten deutschen HR Konferenzen und Kongressen 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 bzw. Personaladministration, und nur je 4% auf Vorträge zu Recruiting-Themen und zum Gesundheitsmanagement. Dies spricht nicht dafür, dass die Themen Recruiting und Personalauswahl – wenn man sie abgrenzt von Personalmarketing und Employer Branding – zurzeit die Gemüter der HR-Zunft in Deutschland bewegen.

Um näher zu untersuchen, was die Praxis im Bereich der Personalauswahl aktuell bewegt, haben wir im Dezember 2013 und Januar 2014 eine Umfrage unter 450 in Deutschland ansässigen Unternehmen durchgeführt. 123 Unternehmen haben geantwortet, fast zu je 1/3 Unternehmen bis 500, von 501-5.000 sowie über 5.000 Mitarbeiter groß. Davon antworteten bei 68% der Unternehmen die PersonalerInnen, bei 32% VertreterInnen der Fachabteilung.

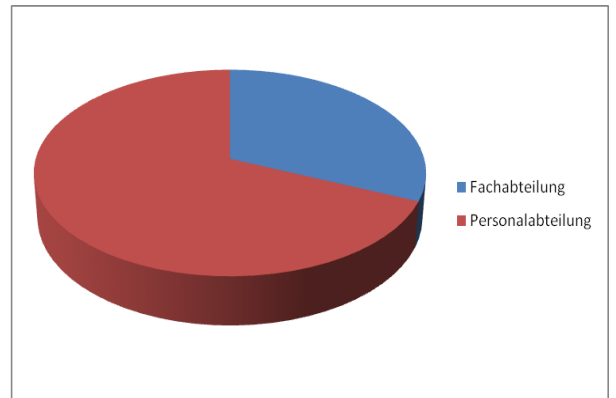


Abb. 1: Zusammensetzung der TeilnehmerInnen der Studie nach Fachabteilung vs. Personalabteilung

### Zufriedenheit mit der eigenen Personalauswahl

Zunächst sind die Befragten grundsätzlich mit der Qualität der Personalauswahl in ihren Unternehmen zufrieden. 72% bewerten die Qualität 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“.

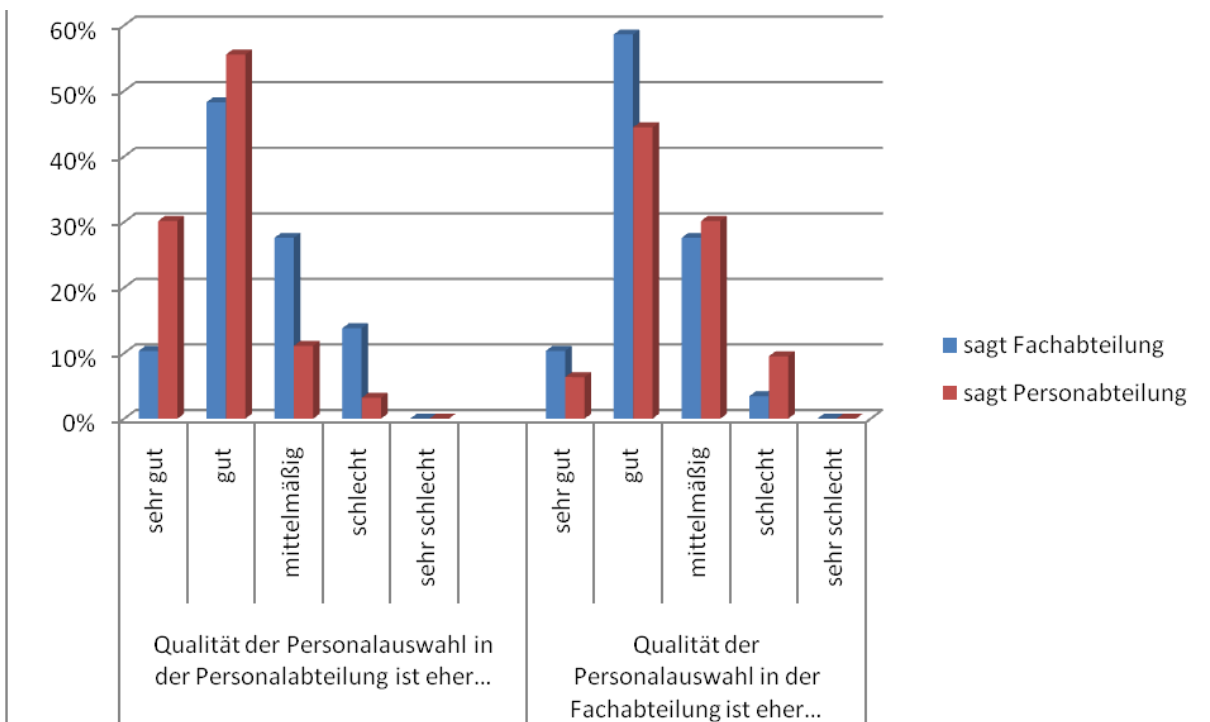
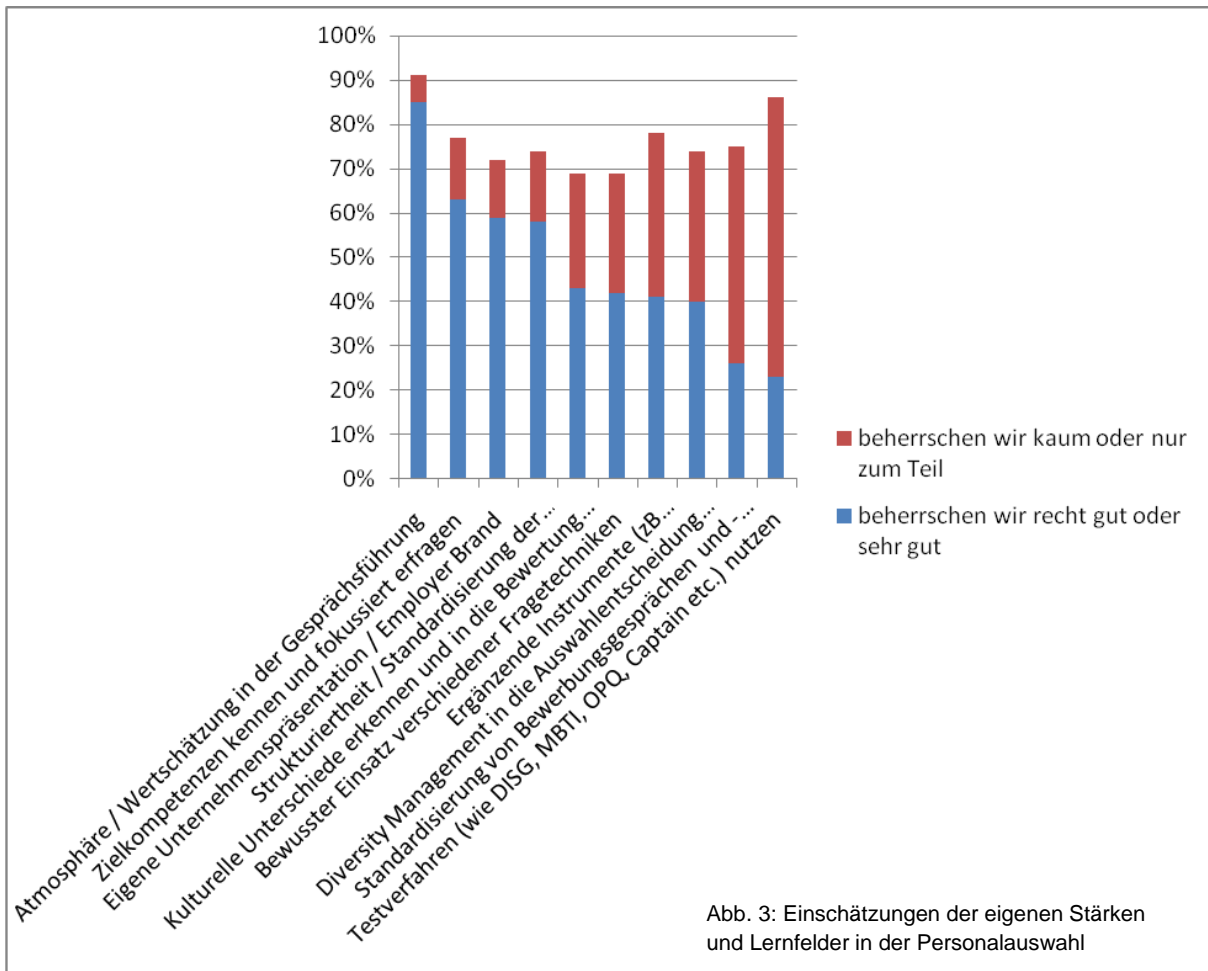


Abb. 2: Zufriedenheit mit der eigenen Personalauswahl nach Fachabteilung vs. Personalabteilung

Interessant, aber nicht überraschend dabei: PersonalerInnen finden ihre eigene Personalauswahl zu 86% „eher gut“ oder „eher sehr gut“, VertreterInnen der Fachabteilung stimmen dem nur zu 58% zu. PersonalerInnen sehen dagegen die Qualität der Personalauswahl in den Fachabteilungen mit nur 50% Zufriedenheit kritischer als die Fachabteilungen selbst (68% „eher gut“ oder „eher sehr gut“). Ebenfalls nicht überraschend: mit 85% zu 79% zu 68% sind die Großunternehmen (>5.000 MA) zufriedener mit ihrer Auswahlqualität als die Mittleren oder die Kleinen (<500MA).

Wo genau werden die eigenen Stärken und Schwächen gesehen?

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

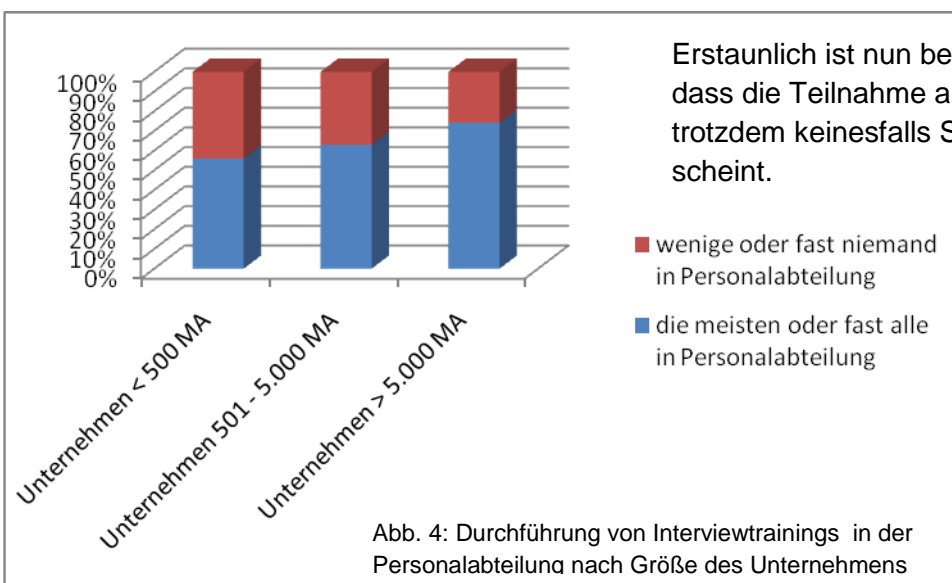


Wie sich aus Abb. 3 ergibt, sieht man die „Standards“ (vor allem eine wertschätzende Gesprächsführung, aber auch kompetenzorientiertes Fragen, eigene Unternehmenspräsentation, Strukturiertheit der Gespräche) als relativ gut abgedeckt. Wobei natürlich streitbar ist, ob Werte von rund 60% Zufriedenheit (beherrschen wir „gut“ oder „sehr gut“) bei rund 15% Unzufriedenheit (beherrschen wir „kaum“ oder „nur zum Teil“) bereits als ausreichend angesehen werden.

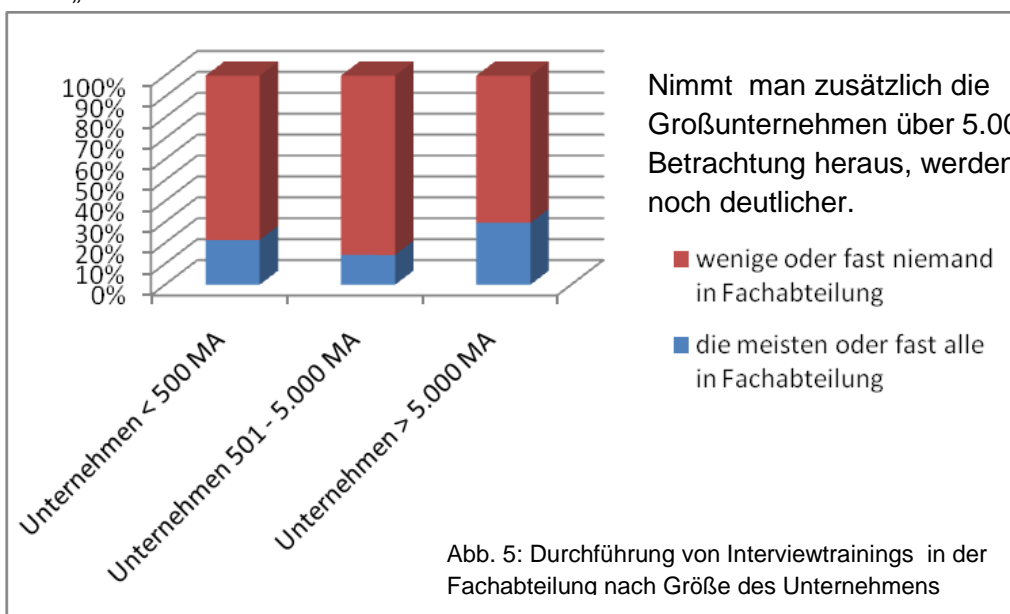
Mit nur rund 40% positiver Einschätzung der eigenen Kompetenzen (gegenüber rund 30% eher kritischem Blick) sieht man als Lernfelder für die Zukunft die vier Gebiete a) „Kulturelle Unterschiede erkennen und integrieren“, b) „Bewusster Einsatz verschiedener Fragetechniken“, c) „Ergänzende Instrumente (zB Arbeitsproben, Präsentationen, Rollenspiele...) nutzen“ und d) „Diversity Management in die Personalauswahl integrieren“.

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?



Nur in 55% der teilnehmenden Unternehmen haben „die meisten“ oder „fast alle“ von den mit der Personalauswahl betrauten MitarbeiterInnen in der Personalabteilung schon einmal ein Interviewtraining besucht. In immerhin 20% der Unternehmen sind es nur „wenige“ oder „fast niemand“ in der Personalabteilung. Bei den rekrutierenden MitarbeiterInnen aus der Fachabteilung sind die Werte sogar umgekehrt, nur in 15% der Unternehmen sind „die meisten“ oder „fast alle“ in der Interviewführung trainiert, aber bei 58% sind es nur „wenige“ oder „fast niemand“.

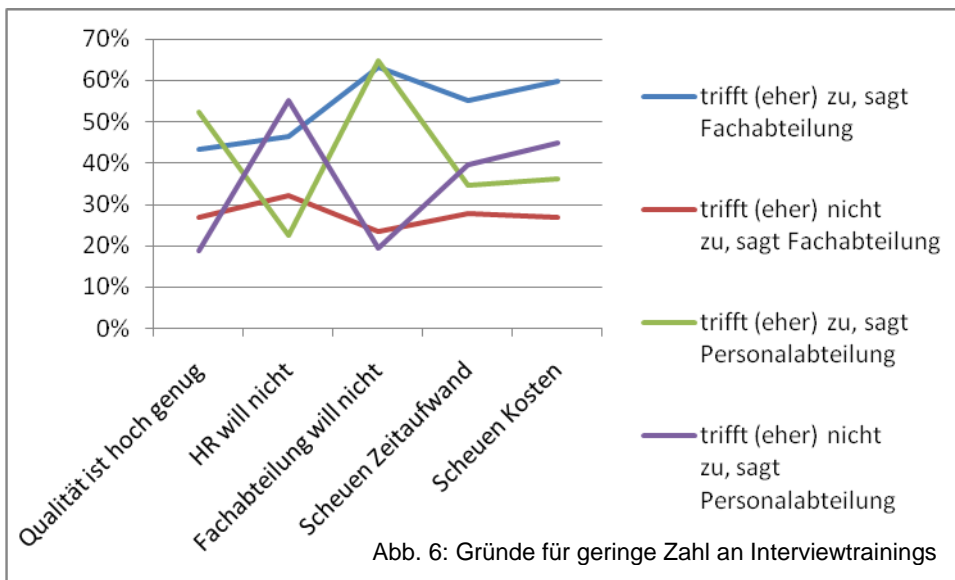


Unter den Unternehmen mit weniger als 5.000 MitarbeiterInnen haben nur noch in 51% der Unternehmen die KollegInnen aus der Personalabteilung und in 11% aus der Fachabteilung „die meisten“ oder „fast alle“ jemals ein Interviewführung besucht. Bei 37% sind es dort aus der Personalabteilung und bei 61% aus der Fachabteilung nur „wenige“ oder „fast niemand“.

Hierfür gibt es eigentlich nur drei mögliche Interpretationen:

- 1) Man denkt, dass die Qualität durch die Teilnahme einer VertreterIn aus der Personalabteilung an Vorstellungsgesprächen ausreichend gesichert ist (wogegen aber spricht, dass sich HR ja eher als Dienstleister der Fachabteilungen begreift, d.h. das „letzte Wort“ hat meist nicht die Personalabteilung).
- 2) Man hält die Kompetenz, hochwertige Auswahlgespräche zu führen und entsprechende Auswahlentscheidungen zu treffen entweder für „naturegegeben“, oder für untrainierbar, oder für Beides.
- 3) Man findet Personalauswahl nicht so wichtig, um angesichts der bereits erreichten Qualität die Fachabteilungen noch mit zeitintensiven Vorbereitungstrainings zu belasten.

Wir haben die Unternehmen dazu befragt und ein differenziertes Bild erhalten. Insgesamt 47% der Befragten halten in der Tat die Qualität ihrer Personalauswahl für hoch genug (davon 53% der PersonalerInnen, 43% aus den Fachabteilungen), so dass sie nicht mehr Interviewtrainings benötigen. Und 64% (mit fast identischer Verteilung in Fach- und Personalabteilung) meinen, die Fachabteilung sehe die Notwendigkeit nicht.

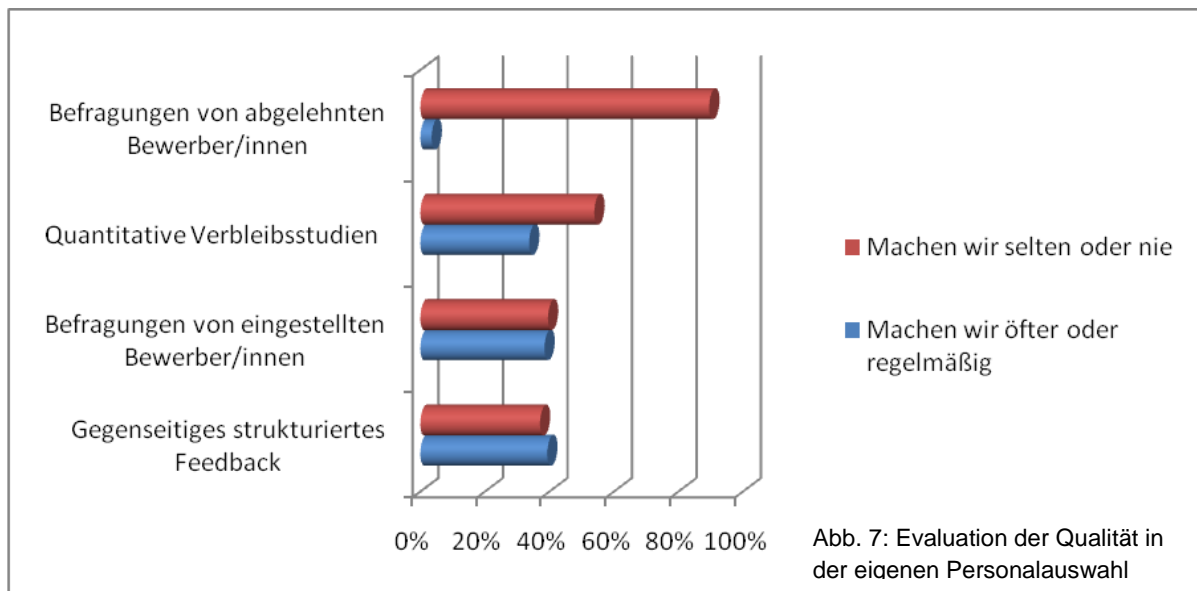


Erstaunlicherweise sagen aber 46% aus der Fachabteilung, dass HR auch die Notwendigkeit nicht sehe. Eine Einschätzung, welche die Befragten aus der Personalabteilung selbst nur zu 22% unterstützen. Rund 60% aus der Fachabteilung scheuen schließlich gleichermaßen den zeitlichen und den finanziellen Aufwand, was wiederum nur rund 35% der PersonalerInnen auch so sehen.

In dem freien Feld zu dieser Frage für „sonstige Gründe“ wurden zahlreiche sehr heterogene Erklärungen geliefert. Vermutlich brachte es eine TeilnehmerIn recht gut auf den Punkt, welche meinte: „Learning-by-doing wird weithin als effizienteste Maßnahme gesehen.“

### Die Qualität der eigenen Personalauswahl wird kaum überprüft

Wenn dem so ist, gibt es denn regelmäßige Evaluationen oder KPI-getriebene Messungen zur Qualität und zum Erfolg der eigenen Personalauswahl? Davon kann man wohl nicht sprechen. Wie sich aus Abb. 7 ergibt, messen nur zwischen 35% und 40% der Unternehmen „öfter“ oder „regelmäßig“ die Qualität ihrer Personalauswahl durch quantitative Verbleibsstudien (54% machen das „selten“ oder „nie“), durch gegenseitiges strukturiertes Feedback (40% „selten“ oder „nie“), oder durch Befragungen von neu eingestellten KollegInnen (37%).



Nur 3% führen „öfter“ oder „regelmäßig“ Befragungen von abgelehnten BewerberInnen durch, 88% tun dies „selten“ oder „nie“. Gerade in Anbetracht der hohen Investitionen in die Arbeitgebermarke in vielen Unternehmen ist dies erstaunlich.

### Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl heute – ein Ausblick

Auf die letzte und offen gestellte Frage: „Was für uns zur Verbesserung der Personalauswahl in der Zukunft noch wichtiger werden wird ist...“ wurde dann ein breites Spektrum an Themen genannt, so z.B. Vereinheitlichung von Auswahlkriterien, Bewusstsein über die eigene Unternehmenskultur, Fallübungen einbauen, KPIs & Reporting, Standardisierter Interviewleitfaden und Bewertung, Telefoninterviews, IT-Einsatz, internationale Ausrichtung, MBTI, weitere Methoden anwenden, Fokus mehr auf Potential als auf bisherige Erfahrungen, Interkulturelle Kompetenz, Auswahlkriterien für Werte und Charakter, u.v.w.m.

Was lässt sich zusammenfassend festhalten? Die Unternehmen sind mit ihrer eigenen Personalauswahl relativ zufrieden, wenn es auch zwischen Personalabteilung und

Fachabteilung diesbezüglich unterschiedliche Einschätzungen gibt. Als Trends und Herausforderungen klar erkennbar sind dabei die Themen Internationalisierung, Methodenvielfalt, Standardisierung und Testverfahren in der Personalauswahl.

Erstaunlich, und als Beratungsunternehmen auch ein wenig enttäuschend, ist die geringe Verbreitung sowohl von Interviewtrainings als auch von Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Personalauswahl. Hier muss man fragen, warum die sonst so hohen Prozessstandards aus Produktion, Entwicklung, Service oder Logistik an einer so fundamentalen Stellschraube wie der Personalauswahl nicht zu gelten scheinen. Sind die Qualität und die Passung der neu eingestellten MitarbeiterInnen dann am Ende doch gar nicht so wichtig?

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 voran zu bringen. Auch wenn man von zwei Geschäftsführern einer internationalen Personalberatung kaum keine andere Aussage erwarten darf: es sprechen handfeste Gründe dafür, dass sie etwas mehr tun sollten.

Tim Riedel & Eva Krotoschak  
Geschäftsführer **interpool Personal GmbH**  
Winsstr. 62  
10405 Berlin  
T: +49 (0)30 40 50 416 -11 /-15  
[www.interpool-hr.com](http://www.interpool-hr.com)



Tim Riedel, Diplom-Sozialwissenschaftler und Jurist, Geschäftsführer und Gründer interpool Personal GmbH  
[tim.riedel@interpool-hr.com](mailto:tim.riedel@interpool-hr.com)



Eva Krotoschak, Diplom-Kulturwissenschaftlerin mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft, geschäftsführende Gesellschafterin interpool Personal GmbH  
[eva.krotoschak@interpool-hr.com](mailto:eva.krotoschak@interpool-hr.com)

.....

interpool ist eine international ausgerichtete Personalmanagementberatung mit den Schwerpunkten Internationales Recruitment sowie Interkulturelle Trainings & Diagnostik.

Zu unseren Dienstleistungen gehören u.a. Personalauswahl und Recruiting weltweit, länderspezifische Trainings, Entsendungsscoachings, interkulturelle Interviewtrainings, Teamentwicklungen, Eignungsdiagnostik und HR-Unternehmensberatung. Neben unserem Hintergrund in der weltweiten Personalsuche u.a. in China, Russland, den USA, Frankreich, Indien, Japan, Brasilien, Mexiko, Osteuropa und dem Arabischen Raum / Nahost unterstützen wir unsere Kunden in ihrer internationalen Personalentwicklung und tragen so zu ihrem Erfolg im Globalisierungsprozess bei.