

Agile Personalauswahl: Hipster-Methode oder ein fundierter diagnostischer Ansatz? *

Warum agile Personalauswahl?

Wir leben zunehmend in einer VUCA – Welt¹. Diese ist geprägt von der Herausforderung, Ziele in immer kürzeren Zyklen überprüfen und neu justieren zu müssen. Ihre Dynamik macht auch vor der Personalauswahl nicht halt.

Die *Globalisierung* bringt es mit sich, dass Bewerberinnen² zunehmend unterschiedliche kulturelle Prägungen mitbringen. Aus der *Digitalisierung* erwachsen neue oder neu interpretierte Positionen mit neuen dafür erforderlichen Kompetenzen, die wir selber noch nicht genau kennen und damit kalibrieren können. Nicht zuletzt beschleunigen sich *Innovationsprozesse* in einem Maße, dass selbst bei heute bekannten Anforderungen für bestimmte Vakanzen oft nur noch sehr allgemein vorhergesagt werden kann, welche Kompetenzen dafür in wenigen Jahren gefragt sein werden. Auch der *Demografische Wandel* erfordert es, die diagnostische Kernfrage immer öfter umzudrehen: Anstatt zu fragen, ob der Bewerber auf das Anforderungsprofil der Stelle passt, überlegen wir, welche unserer offenen Stellen eventuell zu den Bewerbern passen könnten, die wir noch haben.

Kurzum: die Zeiten, in denen wir schon im Vorfeld eines Bewerbungsprozesses ausreichend klar, präzise und stabil vorhersagen konnten, welche Kompetenzen für eine Stelle erforderlich sein werden und woran wir diese Kompetenzen erkennen können, sind immer häufiger passé.

Hinzu kommt auf Seiten der Bewerberinnen die Erwartung, dass die Bewerbungsprozesse ihre Lebenswelt und ihre Erwartungen an moderne Arbeitsformen abbilden müssen. Je stärker diese Lebenswelt dabei von digitalen Formen und Inhalten und von einem ko-kreativen und lösungsorientierten Arbeitsprozess geprägt ist, desto weniger werden diese Bewerber eine (starre) Candidate Experience akzeptieren, wie sie in einer eng strukturierten und weitgehend prädestinierten Auswahlstruktur festgelegt ist.

Es geht in der Agilen Personalauswahl also darum, unsere diagnostischen Verfahren so weiter zu entwickeln, dass sie:

* Der Artikel wurde erstellt und redigiert von Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Agile Personalauswahl“ im Forum Assessment e.V.. Er versteht sich als Zusammenfassung des Diskussionsstandes der Arbeitsgruppe, und als Impuls für die weitere Erprobung und Ausdifferenzierung des Konzeptes in Wissenschaft und Praxis. In das Modell eingeflossen sind Denkansätze aus dem Buch „Agile Personalauswahl“ von Tim Riedel, erschienen 2017 im Haufe-Verlag. Tim Riedel hat in der Arbeitsgruppe und an diesem Artikel mitgewirkt.

¹ VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

² Dieser Text verwendet aus Gründen der besseren Lesbarkeit abwechselnd männliche und weibliche Formen für Bewerberinnen, Kandidaten und Auswählende. Gemeint sind natürlich immer alle Geschlechter.

- bei den Bewerbern als agiler, d.h. schneller, offener, flexibler, lernfähiger und damit attraktiver wahrgenommen werden,
- uns besser in die Lage versetzen, selbst bei nicht ausreichend präzisierbaren Anforderungsprofilen und selbst bei nicht unseren eigenen Verhaltensmustern entsprechenden Bewerberinnen erkennen zu können, wie geeignet diese für eine bestimmte Stelle sind.

Nicht von dem Terminus der „Agilen Personalauswahl“ in diesem Sinne umfasst ist dabei die Frage, aus welchen Subkompetenzen sich eigentlich eine „Agilitätskompetenz“ zusammensetzt. Dies ist letztlich eine normale diagnostische Frage („Was müssen wir können, um in der VUCA – Welt zu bestehen, und wie können wir dies messen?“), für die wir nicht per se eine andere Form der Personalauswahl benötigen.

Drei Dinge seien dabei im Vorfeld noch angemerkt:

- 1) Die Agile Personalauswahl versteht sich nicht als Gegenmodell zu den bisher gelehrt Modellen, sondern als Ergänzung und Weiterentwicklung. Was vorher war, ist nicht falsch, sondern es wurde aus dem richtigen Gedanken heraus entwickelt, die Verzerrungen der Urteilsbildung durch menschliche Subjektivität und Emotionalität zu reduzieren. Nun stehen wir durch eine deutlich volatilere, unsichere, komplexere und ambivalenterere Umgebung aber an einem Punkt, an dem wir alleine mit den bisherigen Methoden der Personalauswahl an systemimmanente Grenzen kommen. Hierauf müssen wir Antworten finden.
- 2) „Agilität“ im Sinne der agilen Personalauswahl ist eine unmittelbare Antwort auf VUCA. Für eine Vakanz in einem klar strukturierten und vorhersagbaren Umfeld benötigen wir in der Regel keine agilen Instrumente. Die in diesem Text vorgestellten Instrumente stellen also nicht für jeden diagnostischen Kontext einen Mehrwert dar. Dazu kommt, dass sich das Modell der Agilen Personalauswahl konzeptionell noch in einer frühen Phase befindet. Die Frage, für welche Vakanzen und organisationalen Kontexte es die besten Auswahlergebnisse verspricht, muss darum Bestandteil zukünftiger Studien und Analysen sein.
- 3) Die meisten der im Folgenden dargestellten Elemente einer „Agilen Personalauswahl“ sind weder der Wissenschaft noch der Praxis gänzlich neu. Wir reden nicht von einem diagnostischen Konzept, das die bisherigen Modelle ablösen will. Stattdessen geht es um eine Akzentverschiebung im Rahmen der bisherigen eignungsdiagnostischen Ansätze, um den Anforderungen aus Innovation, Globalisierung usw. besser gewachsen zu sein. Das hat zur Folge, wie wir später sehen werden, dass wir einige der bisher gültigen Qualitätsstandards unserer diagnostischen Verfahren neu justieren müssen, um die Relevanz des Konzeptes weiteren Erprobungen unterziehen zu können.

Warum Agilität?

Der Begriff des Agilen Arbeitens wurde zuerst in der Softwareentwicklung genutzt. Hier ging es in Abgrenzung zur bis dato eher üblichen, streng konsekutiven „Wasserfallmethode“ darum, Programme in kurzen Lernschleifen „iterativ“, also in sich immer wieder wiederholenden Durchläufen aller Projektphasen, gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Dem entsprach das „Agile Manifest“ der Softwareentwicklung, in dem die Funktionalität eines Ergebnisses und die Qualität einer Arbeitsbeziehung stets Vorrang vor dem Einhalten von Regeln, Prozessen und Strukturen haben sollte:

Wir suchen nach besseren Wegen, Software zu entwickeln, indem wir es selbst praktizieren und anderen dabei helfen, dies zu tun.

- *Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.*
- *Funktionierende Software hat Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.*
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.*
- *Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.*

Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.

Kernbestandteil des heute als SCRUM bekannten agilen Verfahrens der Softwareentwicklung ist neben den oben erwähnten kurzen Programmier- und Lernschleifen (sogenannten „Sprints“) vor allem das Primat der Funktionalität (festgemacht an der „User Story“ und der darauf begründeten Kundenbeziehung): Jeder Arbeitsschritt muss sich bewähren und rechtfertigen vor der Frage, ob er erkennbar dazu beiträgt, die Probleme und Bedarfe des „Users“ zu lösen. Hinzu kommt das kontinuierliche Lernen aus den bisherigen Erfahrungen des Prozesses in „Sprint Reviews“ und „Retrospektiven“, womit sichergestellt wird, dass alle Änderungen in den Erwartungen der Nutzer sowie alle bisher gewonnenen Erkenntnisse zum Prozess in die weitere Projektplanung unmittelbar einfließen.

Was bedeutet Agilität im Zusammenhang mit Personalauswahl?

Gehen wir also davon aus, dass wir die für einen UX Designer oder einen Data Mining Specialist erforderlichen Kompetenzen selbst noch nicht präzise benennen können. Oder gehen wir davon aus, dass wir die Zielsetzungen und Kommunikationsmuster, mit denen eine 25-jährige weißrussische Teamleiterin unsere Fragen beantworten wird, im Vorfeld nicht vorhersagen können. Oder nehmen wir an, dass keine der fünf uns zur Verfügung stehenden Bewerberinnen die Kernanforderungen unserer Vakanz ausreichend erfüllen kann, dass wir aber dringend ähnlich qualifiziertes Personal benötigen, mit dem wir „überhaupt irgendwas“ in diese Richtung bewältigen können. Oder gestehen wir uns ein, dass wir selber nicht wissen, wie die Produkte aussehen werden, die unser Produktmanagement in 10 Jahren entwickeln und verkaufen soll, und dass wir von daher auch nicht genau wissen, welche Kompetenzen man dort in 5 Jahren benötigen wird. Oder nehmen wir zuletzt einfach an, dass keiner der drei Digital High Potentials, die sich bei uns beworben haben, sich für unser Unternehmen entscheiden wird, wenn wir sie durch ein klassisch vorstrukturiertes Auswahlverfahren

schicken, in dem jede Übung und jede Frage bereits im Vorfeld von uns festgelegt wurde.

Welche Alternativen bietet uns in diesen Fällen das oben skizzierte Modell von Agilität, um trotzdem in einem strukturierten und planvollen Verfahren mit einer möglichst hohen Validität, Reliabilität und Objektivität die bestgeeignetsten Bewerber zu identifizieren?

Die Agile Personalauswahl nimmt hierfür in drei Bereichen Anpassungen zu den bisher überwiegend vertretenen diagnostischen Verfahren vor:

- I. Auf der Ebene des Anforderungsprofils, also der Messlatte unserer Verfahren;
- II. Auf der Ebene der Methodik, d.h. vor allem im Umgang mit unserer Subjektivität;
- III. Auf der Bewertungsebene, und hier vor allem im Umgang mit Diversität.

Als Maßstab dessen, was wir dabei als „klassische Personalauswahl“ oder als „aktuellen diagnostischen Konsens“ bezeichnen, dienen uns im Folgenden die DIN 33430 (Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik) sowie die AC – Standards des Forums Assessment (ehemals Arbeitskreis Assessment Center), beide aus dem Jahr 2016.

I. Die User Story als Anforderungsprofil jenseits prädefiniierter Personenmerkmale

Die „klassische Personalauswahl“ geht bislang von der gesuchten Person mit ihren jeweiligen Kompetenzen als Maßstab des diagnostischen Prozesses aus. Passung heißt dann, dass die Kandidaten über die für die Zielposition erforderlichen Personenmerkmale verfügen, die wir jeweils durch bestimmte im Vorfeld definierte Verhaltensbeschreibungen erkennen können

In den AC – Standards wird dies wie folgt beschrieben:

- Die Arbeits- und Anforderungsanalyse ist notwendig zur Erfassung eignungsrelevanter Arbeitssituationen sowie zur Identifikation der für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlichen Personenmerkmale (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und sonstigen Charakteristika).
- Die im Profil zusammengestellten Anforderungen werden mit spezifischen Operationalisierungen und passenden Verhaltensbeispielen beschrieben.
- Die abgeleiteten Anforderungsmerkmale sind möglichst in sich homogen und eindimensional. Sie weisen nur geringe Überlappungen auf der Verhaltensebene auf.

Die DIN 33430 ergänzt dazu:

- Bei der Anforderungsanalyse ist zu klären, welche Eignungsmerkmale bereits zu Beginn einer Tätigkeit in welchem Umfang / Ausmaß vorhanden sein müssen, und ob Defizite in einem Eignungsmerkmal durch Stärken in einem anderen Eignungsmerkmal ausgeglichen werden können. ... Die Eignungsmerkmale sind

nicht nur abstrakt (z. B. Leistungsmotivation, Intelligenz) zu formulieren, sondern durch verhaltensnahe Schilderung von Beispielaussagen und/oder Beispielverhaltensweisen zu konkretisieren.

Im Ergebnis führt diese Vorgehensweise zwangsläufig dazu, dass wir uns in unserem Auswahlprozess durch das limitieren, was wir uns bereits im Vorfeld an Eignungsmerkmalen und dafür repräsentativen Verhaltensweisen vorstellen konnten. Ein Bewerber, der uns im Auswahlprozess mit Verhaltensmerkmalen oder Herangehensweisen konfrontiert, die unseren vorab definierten Erwartungen nicht entsprechen, ist in diesem Verfahren nicht bewertbar, bzw. nicht positiv bewertbar. Er passt nicht in unsere vordefinierten Schemata, also müssen wir ihm entweder absagen, oder wir werfen unsere Schemata über Bord.

Im interkulturellen Kontext ist es leicht, Beispiele für diese Limitierungen zu finden. Nach indirekten Problemlösungsstrategien oder zirkulären Argumentationsmustern asiatischer Kulturkreise wird in einem deutsch geprägten Kompetenzmodell selten gesucht. Auch eine überdurchschnittlich emotionale und expressive oder bedachte und zurückhaltende oder eine rigide und hierarchische Vorgehensweise, wie wir sie in anderen Kulturräumen häufiger finden, taucht als positiv zu bewertendes Verhaltensmuster in Deutschland meist nicht auf.

Auf fachlich-methodischer Ebene beschränkt uns dieser diagnostische Ansatz ebenfalls darauf, nach Merkmalen zu suchen, die wir selber haben oder zumindest kennen. Vielleicht ist es aber für eine bestimmte Position gar nicht erforderlich, ein bestimmtes SAP – Modul zu beherrschen oder auf der Bühne mitreißend präsentieren zu können? Vielleicht kann auch ein sehr introvertierter Bewerber, oder sogar eine Kandidatin am Rande des autistischen Spektrums durch ihre Strukturiertheit und Verlässlichkeit eine Führungsaufgabe erfolgreich bewältigen? Vielleicht stehen den Bewerbern andere, ja vielleicht sogar bessere Ideen, Methoden und Instrumente zur Verfügung, um die Aufgaben der Zielposition zu meistern? Was auch immer wir für wichtig erachten an persönlichen Merkmalen, um eine Zielposition gut auszufüllen: mit jeder Setzung im Vorfeld schließen wir in unserem Suchprozess aus, dass man dies mit anderen Merkmalen auch - und vielleicht sogar besser - erreichen könnte.

Wenn wir dem bisherigen diagnostischen Konsens folgen, dann können wir aber nur diejenigen Eignungsmerkmale erfassen, nach denen wir auch suchen, denn wir müssen diese ja im Vorfeld möglichst klar abgrenzbar definiert und operationalisiert haben. Eine positive Bewertung von Verhaltensweisen, die von unseren Messkategorien nicht erfasst werden, ist nicht möglich, ohne dass wir unseren eigenen Verfahrensaufbau torpedieren. Genau dieses Dilemma können wir aber in einem agilen Auswahlverfahren anhand von User Stories als Anforderungsprofil auflösen.

User Stories lassen sich mit denselben Verfahren erstellen wie ein klassisches Anforderungsprofil auch. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein Ziel, eine Funktion, einen Nutzen oder ein Ergebnis der Position in den Vordergrund stellen und nicht die dafür erforderlichen Personenmerkmale. Anstatt also bei einer Vertriebsleitung z. B. zu ermitteln, dass diese bestimmte Fach- und Methodenkenntnisse sowie eine bestimmte Ausprägung an Führungs-, Verhandlungs-, Konfliktmanagement- und strategischen Kompetenzen benötigt, stellen wir darauf

ab, wofür verschiedene Stakeholder diesen Menschen brauchen. Die Geschäftsleitung erwartet X-Umsatz und Y-Profitabilität bei Z-Marktanteil. Das selbständige/konfliktvolle/neu zusammengewürfelte Team braucht von der Vertriebsleitung einen Sparringspartner/Befriedung/Orientierung. Das Produktmanagement erwartet zuverlässige und kompetente Rückmeldungen aus dem Markt sowie ein sehr gutes Verständnis des Wettbewerbs und der Kundensegmente. Die Kunden wollen von Außendienstlern betreut werden, die ihre Bedarfe verstehen und ihnen dafür passende Lösungen zu attraktiven Konditionen anbieten.

Eine Diagnostik anhand von User Stories ermöglicht uns, strukturiert die Leistungsdimensionen der Zielposition abzuprüfen, ohne dass wir uns auf ein bestimmtes Kompetenzprofil festlegen. Wir können unsere Erwartungen in den User Stories präzisieren und justieren, indem wir einerseits ihren Sinn erläutern (warum sind diese Ziele und Funktionen für die Stakeholder wichtig?), und andererseits Beispiele geben (wie könnten Wege aussehen, dieses Ziel zu erreichen?). Wir können auch Personenmerkmale benennen, die üblicherweise hilfreich sind, um die genannten Funktionen der Zielposition zu erfüllen. Wichtig ist aber, diese Beispiele und Merkmale nicht als abschließend zu verstehen. Vielleicht gibt es andere, vielleicht sogar bessere Möglichkeiten, unsere Ziele zu erreichen, als mit den Eigenschaften, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Kompetenzen, auf die wir üblicherweise Wert legen? Wir konzentrieren uns in der User Story auf das „Wohin“ und „Wozu“ einer Zielposition, nicht auf das „Wie“ und das „Womit“. Wir öffnen uns für neue Wege und Ansätze und stellen unsere Ziele in den Vordergrund, wenn wir diesen User Story basierten Weg wählen.

In dazu passenden AC – Standards, die auch diesen „agilen“ Ansatz der Personalauswahl umfassen, könnte es dann in etwa heißen:

- Die Arbeits- und Anforderungsanalyse ist notwendig zur Erfassung eignungsrelevanter Arbeitssituationen und Zielsetzungen. Sie kann auf der Basis von Zielsetzungen und Funktionen einer Vakanz (User Stories) oder auf der Basis der dafür erforderlichen Personenmerkmale erfolgen.
- Die im Profil zusammengestellten Anforderungen sind durch Beispiele und Hintergrundinformationen („wofür werden die Anforderungen benötigt?“) zu konkretisieren. Sie werden mit greifbaren Operationalisierungen und Verhaltensbeispielen beschrieben.
- Die abgeleiteten Anforderungsmerkmale sind möglichst in sich homogen und eindimensional. Sie weisen nur geringe Überlappungen zu den anderen Anforderungsmerkmalen auf.

II. Selbstreflexion statt Standardisierung als Antwort auf die Fehleranfälligkeit unserer Subjektivität

Objektivität und Reliabilität sind neben der Validität die Hauptgütekriterien eines eignungsdiagnostischen Verfahrens. In den AC – Standards wird dies wie folgt beschrieben:

- Die Ergebnisse des ACs sind objektiv, wenn sie unabhängig von Einflüssen der Beobachter und der Durchführung sind. [Ihre Reliabilität zeigt sich daran], ob bei wiederholter Teilnahme von Kandidaten oder bei Zuordnung anderer Beobachter die Ergebnisse vergleichbar wären.

Diesen Gütekriterien ist natürlich auch eine agil ausgerichtete Eignungsdiagnostik verpflichtet. Der Unterschied liegt aber darin, auf welchem Weg man versucht, diese Kriterien zu erfüllen.

In der klassischen Eignungsdiagnostik versucht man, ein Verfahren objektiv und reliabel zu gestalten, indem man den handelnden Subjekte einen möglichst zwingenden, vorstrukturierten und dadurch nicht mehr subjektiv störbaren Ablauf vorgibt. In den AC – Standards wird dies wie folgt beschrieben:

- Das Gewinnen eignungsdiagnostischer Erkenntnisse im Rahmen dieser Methoden ist jedoch potenziell fehleranfällig. Um zuverlässige, gültige Ergebnisse zu gewährleisten, ist insbesondere das Nutzen eines anforderungsbezogenen, regelgeleiteten Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungssystems notwendig.
- Für Arbeitssimulationen werden die Anforderungsmerkmale in beobachtbare Verhaltensweisen übersetzt und die Leistungen auf den verschiedenen Maßstabs- bzw. Bewertungsstufen konkret (in Form verhaltensverankerter Operationalisierungen) beschrieben, die sowohl Intensität als auch Häufigkeit berücksichtigen.
- In der Interviewauswertung wird für die definierten Fragen(-komplexe) mit Hilfe vorab festgelegter typischer Antworten eine Einschätzung der jeweiligen Merkmalsausprägungen vorgenommen.
- **Verstöße:** Ad hoc im Interview entwickelte Fragen fließen unstrukturiert in die Urteilsbildung ein oder beeinflussen global das Urteil. Rückgriff auf Beobachtungen oder Informationen, die außerhalb des definierten Verfahrens gesammelt wurden, oder auf (nicht verifizierbare) psychologische Verhaltensklärungen, um Ergebnisse zu relativieren.

Die DIN 33430 ergänzt dazu:

- Die Auswertung hat sich nach den vorab festgelegten Regeln zu richten. Es dürfen nur Informationen zu anforderungsrelevanten Eignungsmerkmalen ausgewertet werden. Es sollten nur dann Interpretationen der Ergebnisse einzelner Verfahrensbestandteile vorgenommen werden, wenn diese Interpretation durch die Handhabungs- und Verfahrenshinweise abgedeckt sind.

Die agil ausgerichtete Personalauswahl möchte Alternativen zu diesem hoch vorstrukturierten Ansatz entwickeln, um der Diagnostik zusätzliche Möglichkeiten zu eröffnen, noch während des Prozesses Lernerfahrungen aufzugreifen und iterativ in die weitere Ausgestaltung des Verfahrens einfließen zu lassen. Wenn wir den oben genannten Empfehlungen folgen und im Vorfeld die gesuchten Anforderungskriterien klar abgrenzbar bestimmen und mit konkreten Verhaltensbeschreibungen unterlegen, wenn wir Musterantworten für die verschiedenen Qualitätsniveaus definieren, wenn

wir keine Beobachtungen außerhalb des definierten Verfahrens oder jenseits der vordefinierten Anforderungskriterien in die Bewertung zulassen, und wenn wir uns jegliche subjektive Bewertung unserer Beobachtungen außerhalb des vorstrukturierten Interpretationsrahmens verbieten, wie können wir dann noch während des Prozesses neues Wissen von den Kandidatinnen aufnehmen und in das weitere Verfahren einfließen lassen? Wie können wir die Struktur des Verfahrens so öffnen, dass wir nicht beliebig werden, und trotzdem offen bleiben für Innovation und Vielfalt außerhalb des von uns gesteckten Erwartungs- und Bewertungsregimes?

Auch für ein agiles Verfahren sind die größtmögliche Objektivität und Reliabilität zwingende Gütekriterien. Es gilt auch hier, dass die Ergebnisse des Verfahrens ausschließlich von der Leistungsfähigkeit und Eignung der Teilnehmer abhängen sollen und nicht von den persönlichen Präferenzen und Sympathien der Assessorinnen. Die Weiterentwicklung zum aktuellen diagnostischen Konsens liegt darin, dass wir in der agilen Diagnostik nicht in erster Linie auf das Verfahren setzen, um die Störungsanfälligkeit unsere Subjektivität in den Griff zu bekommen, sondern auf die Selbstreflexionsfähigkeit der Beobachter.

In einer agil inspirierten Personalauswahl setzen wir auf eine bewusste Reflexion und damit Integration unserer Subjektivität und auch unserer emotionalen Resonanzen, um möglichst objektiv bewerten zu können. Was hat die Bewerberin mit ihrem Verhalten bei mir als Beobachter ausgelöst? Was davon deutet auf eine Lösungskompetenz (oder -inkompetenz) auf der Zielposition hin, und was davon ist eher eine Resonanz meiner eigenen persönlichen und kulturellen Prägungen, ohne Relevanz für die zu besetzende Stelle? In der agilen Personalauswahl werden unser Bauchgefühl und unsere intuitiven, subjektiven Zuschreibungen zu einer Beobachtung, die wir deskriptiv dokumentieren und im Anschluss interpretieren müssen, so wie jede andere Beobachtung auch.

Durch die bewusste Reflexions- und Interpretationsarbeit unserer eigenen subjektiven Muster und Resonanzen erreichen wir dann das, was die klassische Diagnostik durch ein hoch standardisiertes Verfahren erreichen möchte: wir kanalisieren die Wirkung unserer Bauchgefühle und setzen sie bewusst in Bezug zu dem, was eigentlich zählt, den Anforderungen der Zielposition. Zur Unterstützung dieser Reflexionsarbeit können dabei dann Beispiele in Form von Verhaltensankern zur Zielposition dazu beitragen, ein einheitlicheres Verständnis der Anforderungen zwischen den Beobachtern herzustellen.

Wenn mir also ein Bewerber z. B. unsympathisch ist, dann ist das diagnostisch weder ein Absagegrund, noch ist es irrelevant. Ich muss diese subjektive Wahrnehmung meines Bauchgefühls zunächst beschreiben und mit der Reaktion anderer Beobachterinnen vergleichen, um sie einer Bewertung zugänglich zu machen. Dazu muss ich dokumentieren, in welchem Moment und durch welches Verhalten des Bewerbers dieses Gefühl entstanden ist. Sobald mir das gelingt, kann ich auch analysieren, wie sich das Verhalten und meine intuitive Reaktion darauf zu anderen Beobachtungen verhält, welche eigenen Muster dafür eine Rolle spielten, und ob die Beobachtung entsprechend auf der Leistungsebene maßgeblich für die Zielposition ist. Am Ende mag es sein, dass ich den vermeintlich „arroganten Gesichtsausdruck“ der Kandidatin als Ergebnis meiner eigenen Empfindlichkeit gegenüber sehr selbstbewusst

auftretenden Menschen erkenne. Es kann sich aber auch in Kombination mit anderen Beobachtungen ein Verhaltensmuster darin zeigen, das auf fehlende Empathie und schnelle Abwertungsmechanismen bei der Kandidatin schließen lässt.

Würde man diesen auf Selbstreflexion und bewusste Integration setzenden Umgang mit der eigenen Subjektivität in die AC – Standards integrieren, dann kämen dafür folgende Formulierungen in Betracht:

- Das Gewinnen eignungsdiagnostischer Erkenntnisse im Rahmen dieser Methoden ist potenziell fehleranfällig. Um zuverlässige, gültige Ergebnisse zu gewährleisten, ist darum das kritische Überprüfen und Hinterfragen der eigenen intuitiven und emotionalen Resonanzen auf die Bewerberinnen („Bauchgefühl“) entscheidend.
- Grundsätzlich ist dabei jedes Bauchgefühl in Bezug auf die Bewerber wie eine zusätzliche Beobachtung zu betrachten, die anschließend in einem strukturierten Prozess gemeinsam mit den anderen Beobachtern mit weiteren Beobachtungen verglichen und in Bezug auf das Anforderungsprofil interpretiert werden muss.
- Von besonderer Bedeutung für den kompetenten Umgang mit dem eigenen Bauchgefühl ist die Kenntnis der eigenen persönlichen und kulturellen Muster und Präferenzen, was durch geeignete Schulungen erlangt bzw. regelmäßig vertieft werden sollte.

III. Transparenz, Flexibilität und Perspektivenwechsel im Umgang mit Diversität

Diversität ist ein wichtiges Element in der VUCA – Welt. Sie trägt einerseits maßgeblich zur Steigerung des ‚VUCA – Faktors‘ in unserer Umgebung bei. Sie ist aber auch ein Teil der Lösung. Denn Vielfalt, wenn wir kompetent mit ihr umgehen und sie bewusst nutzen, gibt uns mehr Optionen, um flexibel, innovativ und widerstandsfähig mit neuen, unerwarteten und widersprüchlichen Umwelterwartungen umzugehen.

Alle eignungsdiagnostischen Ansätze sind sich einig, dass ein gutes Verfahren ausschließlich nach den Fähigkeiten und Erfahrungen der Bewerber auswählen muss, ohne dass es auf ihren individuellen oder kulturellen Hintergrund ankommen darf. Doch wie messen wir die Leistungsfähigkeit von Menschen, die anders sind als wir, wenn wir die Schemata und Kategorien unseres Messverfahrens und die entsprechenden Bewertungsmaßstäbe im Vorfeld bereits detailliert beschreiben müssen? Wie können wir diese Maßstäbe formulieren für Menschen, deren Verhaltensmuster z. B. im Umgang mit Emotionen, Konflikten, Hierarchien, im Beziehungsaufbau oder im Geschlechterverhältnis wir nicht kennen?

Die klassische Eignungsdiagnostik gibt hierzu eine eindeutige Antwort: Eventuelle Unterschiedlichkeiten von Teilnehmergruppen aufgrund ihrer kulturellen Herkunft sind so in das Verfahren und die entsprechenden Übungsdesigns zu integrieren, dass keine Benachteiligung erfolgt, außer wenn diese eine Leistungsrelevanz hat.

So heißt es in den AC – Standards dazu:

- Verfahrenselemente, die in mehreren Sprachen oder Kulturen eingesetzt werden sollen, sind für jede Sprache oder jeden Kulturkreis im Hinblick auf die Passung für diesen Einsatzzweck in Probeläufen zu überprüfen.
- Einen zentralen Aspekt der Fairness von Durchführung und Ergebnissen eines ACs bildet die Frage, ob alle Kandidaten unabhängig von Alter, Geschlecht, Nationalität oder Religion vergleichbare Bedingungen vorfinden und insofern gleiche Chancen auf ein entsprechendes Ergebnis haben, soweit dies nicht durch objektive Anforderungsaspekte (wie z. B. notwendige Berufserfahrung) verhindert wird.
- [In der Evaluation] ist zu prüfen, ob das Verfahren bestimmte Teilnehmergruppen ggf. (systematisch) benachteiligt (z. B. bei gemischten Gruppen aus Vertrieb und Innendienst).

Die DIN 33430 geht auf den Umgang mit Vielfalt zwar nicht explizit ein. Bei den Qualitätsanforderungen an Eignungsdiagnostiker formuliert sie aber:

- Für die fachgerechte Erarbeitung von Anforderungsanalysen sowie für die Durchführung von Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen sind Kenntnisse notwendig über die Kulturabhängigkeit von Verhalten und Anforderungen (um zu vermeiden, dass nur Angehörige einer Kultur den Anforderungen gerecht werden können).

Man muss also laut den derzeit üblichen diagnostischen Handreichungen für ein kulturfares Auswahlverfahren alle Übungen, Verhaltensbeschreibungen und vorab festgelegte typische Antwortoptionen so ausgestalten, dass alle Bewerberinnen unabhängig von ihrer kulturellen Prägung die bestmöglichen Bewertungen erreichen können – außer wenn eine spezifische persönliche oder kulturelle Prägung eignungsrelevant ist. Damit begeben wir uns aber in ein nicht aufzulösendes diagnostisches Dilemma: Denn wie können wir sicherstellen, dass wir z. B. Bewerber aus dem chinesischen Kulturraum nicht benachteiligen, wenn wir diesen Kulturraum gar nicht kennen? Und selbst wenn ein Mitglied unseres Beobachtergremiums diesen Kulturraum kennt, so kennt er doch vielleicht die besondere kulturelle Ausprägung in der speziellen Provinz, in der Generation und dem Geschlecht gerade nicht, aus dem die konkrete Bewerberin kommt?

Oder wie gehen wir diagnostisch damit um, wenn Bewerberinnen aus acht verschiedenen Kulturräumen am AC teilnehmen? Und am Ende stellt sich heraus, dass eine von den Bewerberinnen gar nicht in ihrem Mutterland aufgewachsen ist, sondern während eines Arbeitsaufenthaltes der Mutter in Finnland sozialisiert wurde. Wir können uns in der Ausgestaltung eines Auswahlverfahrens schon allein deshalb nicht auf alle eventuell zu berücksichtigenden Kulturräume vorbereiten, weil wir im Vorfeld die tatsächlichen kulturellen Prägungen unserer Teilnehmer ja noch gar nicht kennen können.

Die Praxis löst dieses Dilemma auf einem sehr einfachen Weg, über das Konstrukt der Passung. Einfach formuliert lautet das wie folgt: Da wir – als Auswählende – den Maßstab definieren, wie in unserem (kulturellen) Kontext Leistung am besten funktioniert, können wir auch erwarten, dass jeder erfolgreiche Bewerber diesen Maßstab hinreichend erfüllen können muss. Sonst „passt“ er halt nicht.

Das ist jedoch ein eignungsdiagnostisch sehr angreifbarer Ansatz, denn er verführt dazu, die menschliche Ähnlichkeit zwischen Bewerbern und Auswählenden über die Eignung für die zu besetzende Position auf der Leistungsebene zu stellen. Solange sich die Unterschiedlichkeit zwischen Kandidaten und aufnehmender Organisation nicht auf der Leistungsebene auswirkt, darf Passung aber kein relevanter diagnostischer Faktor sein.

Wenn überhaupt, dann müssen wir in einer VUCA –Welt eher anders herum argumentieren: wenn wir unsere Innovationskraft stärken wollen, dann sollten wir die Rekrutierung neuer Mitarbeiter nutzen, um uns gezielt mehr Vielfalt ins Haus zu holen. Wenn wir uns also darauf zurückziehen, dass die Bewerberinnen halt „so sein müssen wie wir“, dann beeinträchtigen wir nicht nur die Validität unserer Diagnostik, sondern auch die Zukunftsfähigkeit unserer Organisationen.

Wir müssen Kulturfairness und eine Offenheit für Vielfalt also auf anderen Wegen erreichen als über ein Verfahren, das schon im Vorfeld alle möglichen Dimensionen von Unterschiedlichkeit definiert und in die Instrumente integriert. Wir brauchen ein Verfahren, das damit umgehen kann, wenn es noch im Prozess überrascht wird von Verhaltensweisen und Problemlösungsmustern, auf die es nicht vorbereitet war.

Neben der Verschiebung des Anforderungsprofils weg von den gesuchten Personenmerkmalen und hin zum Nutzen einer Position (in Form einer User Story, siehe Absatz I.), erreichen wir dies in der Agilen Personalauswahl auf drei Wegen: Transparenz, Flexibilität und Perspektivenwechsel.

Transparenz heißt, dass wir uns gegenüber den Bewerberinnen in unseren diagnostischen Zielen durchschaubar machen. Da wir selber dabei keine Musterantwort im Kopf haben, sondern ergebnisoffen nach allen Lösungsoptionen für unsere spezifischen Herausforderungen fahnden, besteht die Gefahr einer übertriebenen Anpassung im Sinne eines sozial erwünschten Verhaltens nicht. Wir haben ja kein sozial erwünschtes Verhalten. Wir suchen jemanden, der oder die unsere Probleme lösen kann, und dabei sind uns erst einmal alle Wege recht.

Kandidatinnen, die anders geprägt sind als wir, bekommen so die Möglichkeit, unsere eigentlichen Ziele zu verstehen und uns davon zu überzeugen, dass sie diese Ziele gemeinsam mit uns erreichen können. Sie werden unsere Erwartungen und auch unsere darauf aufbauenden Fragen besser verstehen, wenn wir sie konkret an unseren User Stories festmachen und transparent damit umgehen. Stellen Sie sich zwei Beispielfragen vor, um diese Herangehensweise zu illustrieren: a) „Bitte schildern Sie mir eine Situation, in der Sie zuletzt Ihr Team von einer Idee überzeugt haben!“, oder b) „Auf der Zielposition werden Sie oft Ideen an die Entwicklungsabteilung herantragen, die diese nicht gut findet oder zumindest nicht als prioritär einschätzt. Wie gehen Sie in einer solchen Situation vor, und welches Ergebnis versuchen Sie zu erreichen? Können Sie mir dafür ein Beispiel aus Ihren früheren Positionen geben?“ Der Unterschied erscheint minimal, und doch ist es letztlich die Transparenz in dem Ziel meiner Frage, die es auch Kandidaten aus einem ganz anderen kulturellen oder sozialen Kontext möglich macht, mir eine sinnhafte Antwort zu geben.

Flexibilität beinhaltet, dass wir zwar strukturiert vorgehen und zu jeder User Story ausreichend diagnostisches Material generieren. Wir müssen unsere Fragen aber an

die Kandidatinnen anpassen und ggf. auch neue Aufgaben spontan entwickeln, wenn wir mit den im Vorfeld geplanten Fragen nicht zum Ziel kommen. Und wir müssen den Bewerberinnen zweite Chancen geben, z. B. durch die Möglichkeit, eine Aufgabe nach dem Feedback von uns zu wiederholen, um ihre Lern- und Anschlussfähigkeit an die bei uns vorherrschenden Muster zu überprüfen.

Perspektivenwechsel schließlich beschreibt die Notwendigkeit, dass wir nicht bei unserer ersten intuitiven Bewertung stehen bleiben, sondern uns bewusst auf den Weg machen, die Logik und die Perspektive der Bewerber hinter ihrem Verhalten zu verstehen. Ein zurückgenommenes Verhalten mit wenig Wortbeiträgen in einer Gruppendiskussion z. B. kann Schüchternheit bedeuten, mangelnden Sprachkenntnissen entspringen, es kann Ahnungslosigkeit verbergen, es kann Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit ausdrücken, es kann für Ruhe und Ausgeglichenheit stehen, es kann dem Wunsch nach Effizienz geschuldet sein oder ein langsames Denk- und Arbeitstempo sichtbar machen. Um dies bewerten zu können, müssen wir den Teilnehmern z. B. durch Selbstreflexionselemente, Feedback oder gezieltes Nachfragen die Gelegenheit geben, uns die Logik ihres Verhaltens und ihrer Antworten zu erklären. Solange wir uns nicht darum bemühen, die Sicht der Bewerberinnen auf sich selber kennen zu lernen, entgehen uns wesentliche diagnostisch relevante Informationen.

Die dazu passenden AC – Standards, die diesem „agilen“ Ansatz der Personalauswahl entsprechen, könnten dann in etwa lauten:

- In der Planung und Durchführung der Verfahren ist darauf zu achten, dass alle Teilnehmern unabhängig von ihrem persönlichen oder kulturellen Hintergrund die gleichen Chancen erhalten, ihre Leistungsfähigkeit auf der Zielposition unter Beweis zu stellen.
- Dies geschieht zum einen dadurch, dass den Beobachterinnen in geeigneten Trainings im Vorfeld Kenntnisse und Erfahrungen über die Kulturabhängigkeit von Verhalten und Anforderungen vermittelt werden.
- Zum anderen sind die Fragen und Aufgaben so zu stellen und ggf. im Verfahren noch anzupassen, dass Missverständnisse aufgrund der unterschiedlichen persönlichen oder kulturellen Hintergründe weitestgehend ausgeschlossen werden können.
- Nicht zuletzt gehört zur Bewertung des gezeigten Verhaltens immer auch eine bewusste Auseinandersetzung mit den Zielen und Bedeutungen, die die Bewerberinnen ihren eigenen Antworten geben. Hierbei eignen sich z. B. kurze Elemente der Selbstreflexion oder gezieltes Nachfragen. Auf diesem Weg soll die Chance gewahrt bleiben, die Potenziale und Ressourcen eines Verhaltensmusters oder einer Antwort auch dann erkennen zu können, wenn diese stark von dem abweichen, was die Beobachterinnen selbst gesagt oder gezeigt hätten.

Zusammenfassung und Ausblick

Fassen wir noch einmal zusammen. Die Agile Personalauswahl ist den gleichen Gütekriterien verpflichtet wie jede andere Personalauswahl auch. Sie nimmt aber an einigen Stellschrauben Akzentverschiebungen vor, um den Herausforderungen der

VUCA – Welt (bedingt durch Globalisierung, Digitalisierung, Innovation und den Demografischen Wandel) diagnostisch besser begegnen zu können.

Die wichtigsten Neugewichtungen einer agil geprägten Personalauswahl betreffen dabei

1. das Anforderungsprofil (funktions- und ergebnisorientiert als User Stories statt personenbezogen),
2. die Methodik, d.h. vor allem den Umgang mit unserer Subjektivität (durch Reflexion integrieren statt durch ein eng vorstrukturiertes Verfahren nivellieren),
3. den Bewertungsprozess, d.h. im Wesentlichen den Umgang mit Vielfalt (durch Transparenz, Flexibilität und Perspektivenwechsel sichtbar machen anstatt sie bereits im Vorfeld in der Struktur des Verfahrens abbilden zu wollen).

Die Chancen eines in der Weise agil verstandenen diagnostischen Prozesses liegen hier auf drei Ebenen:

- Zum einen in der stärkeren Kapazität, auch auf neue, unerwartete Verhaltensweisen und Problemlösungskapazitäten im Verfahren noch reagieren zu können.
- Zum anderen in ihrer größeren Offenheit gegenüber unterschiedlichen Wegen zur Zielerreichung, was generell die Gefahr einer Selbstreproduktion im Auswahlprozess reduziert.
- Zuletzt in einer ko-kreativeren und dadurch strukturell weniger hierarchischen sozialen Interaktion mit den Kandidaten, was meist als attraktiv erlebt wird, insbesondere von jüngeren Generationen.

Dabei ist uns bewusst, dass man die Agile Personalauswahl zu Recht als anspruchsvoll bezeichnen kann. Sie ist kognitiv zwar etwas leichter zu bewältigen als aktuelle Methoden, da wir in der Regel nur 4-6 User Stories berücksichtigen müssen (statt wie sonst meist 10-12, oft auch mehr Kompetenzen). Ansonsten erfordert die agile Vorgehensweise aber erheblich höhere individuelle Kompetenzen auf Seiten der Auswählenden, was etwa die Fähigkeit zur Selbstreflexion betrifft, zum Perspektivenwechsel oder zum schnellen Lernen auf der Basis der gegebenen Antworten und entsprechendem Anpassen der weiteren Fragen.

Vor allem aber ist der „Sprung“, die Entscheidungsspanne, die wir in der Bewertung der Bewerber auf der Basis der User Stories bewältigen müssen, deutlich größer als in der klassischen Personalauswahl. Im herkömmlichen Verfahren haben wir ja konkret beschriebene Verhaltensweisen zur Hand, deren Vorliegen oder Nichtvorliegen anhand der gemachten Beobachtungen vergleichsweise leicht zu beurteilen ist. In der Agilen Personalauswahl haben wir nur die User Story, konkretisiert anhand von ein paar Beispielen, und müssen nun bewerten: „Wie gut glauben wir auf der Basis der gemachten Beobachtungen, wird die Bewerberin die User Stories erfüllen können?“ Hier besteht die Gefahr, dass uns mit einer so weit gefassten Frage keine ausreichende Justierung gelingen kann, so dass letztlich die Bewertung derselben Antworten von Beobachter zu Beobachter erheblich schwanken wird. Letztlich wird im weiteren Umgang mit dem Modell der Agilen Personalauswahl also die Frage zu beantworten

sein, in welchem Verhältnis die oben benannten Chancen der Methode zu diesem Risiko stehen.

Wie geht es nun weiter? Im Konzept der der Agilen Personalauswahl liegt definitiv deutlich mehr Substanz, als dass wir von „Hipster“-Methoden sprechen könnten. Gleichzeitig liegt aber auch noch kein erprobter diagnostischer Ansatz vor. Es wird zwar in vielen Organisationen bereits mit dem agilen Auswahlansatz experimentiert, und viele Elemente davon – z. B. die Erstellung von User Stories, Elemente der Selbstreflexion und des Perspektivenwechsels oder der Ablauf eines agil ausgerichteten Bewertungsprozesses – sind schon sehr viel detaillierter beschrieben, als es in diesem Artikel wiedergegeben werden konnte. Gleichzeitig befinden sich die theoretischen Grundlagen und Verfahrensempfehlungen der Agilen Personalauswahl immer noch in den Kinderschuhen, ganz zu schweigen von „Best Practice“ – Beispielen oder ausgearbeiteten Schulungsunterlagen dazu. Nicht zuletzt verfügen wir noch, was in der Natur der Sache liegt, über keinerlei Validitäts- oder Reliabilitätsstudien zum Konzept, weder absolut gesehen, noch in einer etwaigen Gegenüberstellung zu klassisch durchgeführten Verfahren.

Es liegt also noch viel Arbeit vor uns. Diese erste Zusammenfassung der Arbeitsgruppe „Agile Personalauswahl“ im Forum Assessment versteht sich als Impuls, um – im Zusammenspiel von Wissenschaft, Organisationen und Beratungen – den Ansatz der Agilen Personalauswahl konzeptionell und praktisch weiter zu entwickeln und im Hinblick auf die diagnostischen Gütekriterien wissenschaftlich zu überprüfen und zu verankern.