

# Warum Lebenslauf, Gespräche und Bauchgefühl bei Personalauswahlentscheidungen nicht mehr reichen



**Michael Kühner,**  
Geschäftsführer,  
Strametz & Associates Deutschland GmbH

## Personalauswahlentscheidungen als Investition in den Unternehmenserfolg

Diagnostische Verfahren werden von kleinen und mittelständischen Unternehmen bisher selten für Personalauswahlentscheidungen herangezogen. Erfahrene GmbH-Geschäftsführer verlassen sich bei der Auswahl geeigneter Kandidaten gerne auf ihre Menschenkenntnis. Selbst Schlüsselpositionen werden häufig auf Basis von Lebensläufen und persönlichen Gesprächen besetzt. Teilweise trifft der Geschäftsführer seine Entscheidung allein, ohne das Team oder geschulte Beobachter mit einzubeziehen. Wer sich allerdings bei Personalauswahlentscheidungen ausschließlich auf Sympathie-Gehalt, Bauchgefühl und biografische Eckpunkte verlässt, erhält keine valide Aussage darüber, wie erfolgreich ein Kandidat die neue Position ausfüllen wird. Im ungünstigsten Fall erhält der Bewerber den Zuschlag: jener Bewerber, der sich am besten verkaufen kann, und nicht derjenige, der sich am besten für die freie Position eignet.

## Personalauswahlentscheidungen und die Folgen

Wie Studien belegen, ist jede dritte ausgeschriebene Stelle fehlerhaft besetzt. Die Kosten für Personalauswahlentscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl belaufen sich je nach Position zwischen 30.000 und 100.000 € (Quelle: Recruiting-Trends 2014). Die Neubesetzung verschlingt bis auf das Dreifache eines Mitarbeitergehalts. Auf Management-Ebene liegen die Kosten für den Einstellungs- und Einarbeitungsprozess bei durchschnittlich 140.000 €. Personalauswahlentscheidungen wirken sich direkt auf das Betriebsergebnis eines Unternehmens aus und schaden unter Umständen dem Unternehmensimage. Kandidaten teilen ihre Erfahrungen heute öffentlich in

Social-Media-Kanälen und auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen. Bei steigenden Ansprüchen erwarten externe Bewerber und interne Talente nachvollziehbare und faire Entscheidungen. Unternehmen sollten daher Recruiting-Prozesse als Chance begreifen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Im gesamten Recruiting steckt jede Menge Marketingpotenzial, das GmbH-Geschäftsführer für sich nutzen können. Ein Mix aus strukturiertem Interview, Übungen/Arbeitsproben und psychometrischen Verfahren minimiert das Risiko einer Fehlbesetzung und ist in Anbetracht der Kosten für eine Neubesetzung, insbesondere auf Führungsebene, eine sinnvolle Investition in den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Es geht nicht darum, Menschenkenntnis und Intuition bei Personalauswahlentscheidungen zu ersetzen, sondern den persönlichen Eindruck mit einer validierten, diagnostischen Beurteilung zu verbinden. Diagnostische Verfahren sind komplexe, verobjektivierte Analysen, die Kompetenzen, Erfahrungen, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale eines Kandidaten messen.

Wie internationale Studien zeigen, liegt die Nutzung von personalauswahlentscheidungen in Großbritannien, Skandinavien und anderen europäischen Ländern bei mehr als 80 %, in Deutschland nur bei knapp über 50 %. Insbesondere in kleineren Unternehmen kommen personalauswahlentscheidungen noch seltener zum Einsatz. Das könnte an einer Vielzahl von Vorbehalten liegen, die eine sachliche Auseinandersetzung verhindern.



## Vorbehalte abbauen, Chancen nutzen

Maßgeschneiderte Recruiting-Verfahren eignen sich, entgegen der vorherrschenden Meinung, auch für kleinere und mittlere Unternehmen. Psychometrische Online-Tests sind schnell und kostengünstig einsetzbar, haben eine hohe Aussagekraft bezüglich Kompetenzen und Potenziale und manche lassen sich zudem kaum manipulieren. Es ist wissenschaftlich belegt, dass seriöse Eigenschaftstests Fähigkeiten und Potenziale sehr gut abbilden und damit die Erfolgchancen eines Kandidaten im Beruf treffsicher vorhersagen können. Sie wirken zudem weniger abschreckend auf Bewerber als viele Entscheider annehmen, vorausgesetzt, sie werden von einer geschulten Fachkraft begleitet. Und bei der Besetzung einer Position aus den eigenen Reihen können transparente Testergebnisse und entwicklungsorientierte Stellungen dazu beitragen, dass die Motivation des Mitarbeiters trotz Jobabsage erhalten bleibt, wenn alternative Perspektiven aufgezeigt werden. Strukturierte, standardisierte Verfahren helfen zudem dabei, Kandidaten besser vergleichen zu können. Auch Assessment Center wirken eher motivierend als einschüchternd, sofern sie interaktiv gestaltet sind. Und jeder Kandidat freut sich abschließend über ein Feedback,

um zu erfahren, an welcher Stelle er noch Entwicklungsmöglichkeiten hat.

In der Tat reduzieren Eignungstests und andere Verfahren die Alltagswirksamkeit und können weder alle Facetten der Persönlichkeit noch des Jobprofils abbilden, aber sie können als wichtige objektive Entscheidungshilfe den subjektiven Eindruck absichern. Eine internationale Unternehmensberatung hat herausgefunden, dass etwa 62 % der Unternehmen Schwierigkeiten haben, vakante Stellen zu besetzen, was nicht zuletzt an einem unzureichenden Recruitingprozess liegt. Professionelle und zugleich wertschätzend angewandte personaldiagnostische Verfahren können für Bewerber sogar ausschlaggebend sein, sich für ein Unternehmen zu entscheiden.

## Zielgerichtete Anwendungsmöglichkeiten

Voraussetzung, damit Personalagnostik im Recruiting-Prozess funktioniert, ist eine präzise Definition des Tätigkeitsprofils, das die notwendigen Kompetenzen, Eigenschaften und Motive benennt. Auch die Frage, ob eher ein Kandidat mit Potenzial für zukünftige Aufgaben bzw. Kompetenzen oder ein Kandidat mit Kompetenzen für eine eng definierte Position gesucht wird, sollte an dieser Stelle beantwortet werden.

Aus dem Anforderungsprofil lassen sich Suchkriterien ableiten, die man in zentrale Must-have- und optionale Nice-to-have-Anforderungen unterteilt. Auf diese Weise spricht man genau jene Kandidaten an, die ein echtes Interesse an der verfügbaren Stelle haben, mit großer Wahrscheinlichkeit die passenden Kompetenzen aufweisen und im besten Fall auch noch ein entsprechendes Potenzial für zukünftige Rollen mitbringen. Der demografische, gesellschaftliche Wandel verschärft die Suche nach dem passenden Talent. Umso wichtiger ist es, mit einem klaren Jobprofil seinen Wunschkandidaten direkt am Markt abzuholen.

## Passgenaues Recruiting-Konzept

Auf Grundlage des Anforderungsprofils wird ein individuelles Recruiting-Konzept entwickelt, das eine multimodale Diagnostik berücksichtigt. Gemäß der spezifischen Zielsetzung kann sich ein Methodenmix im Rahmen des Auswahlverfahrens als sinnvoll erweisen. Den größten Mehrwert für ein Unternehmen hat die Kombination aus Online-Tests, um die persönlichen Charaktereigenschaften zu erfassen, Reality-Simulationen, um Verhaltenspotenziale zu bestimmen, spezifische Übungen und Arbeitsproben, um die Kompetenzen ab-

zuklopfen sowie biografische Interviews, die Aufschluss über gemachte Erfahrungen geben. Über die Critical Incident Technique (CIT) in Interviews und Übungen können selbst Verhaltensweisen in kritischen Situationen sichtbar gemacht werden. Dies erlaubt eine Prognose darüber, ob ein Bewerber schwierige Herausforderungen erfolgreich meistern wird.

Für kurzfristige Auswahlentscheidungen von internen und externen Talenten steht eine Vielzahl von schlanken online basierten Tools bereit. Diese sollten möglichst wissenschaftlich fundiert aktuelle oder potenzielle Fähigkeiten eines Talents messen. Es gibt heutzutage ausgefeilte psychometrische Tools, die verborgene Werte und Einstellungen messen, also keine Verhaltenspräferenzen aufgrund von oberflächlichen Selbsteinschätzungen erfassen, sondern tiefere Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen eines Personal Profiling. Am Ende des Online-Tests sollte ein aussagekräftiger Report stehen, der die Wahrnehmung-, Denk- und Handlungsmuster, innere Einstellungen und Reaktionen auf Problemstellungen zusammenfasst.



## Potenziale erkennen und fördern

Karrieren verlaufen heutzutage kaum noch stringent. Stetige Veränderungen und neue Jobprofile prägen den Mitarbeiterlebenszyklus. Um Zukunftsträger zu identifizieren und die richtigen Köpfe zu fördern, tragen Potenzialanalysen oder Development Center zu einem zunehmend wichtigen Personalentwicklungsinstrumentarium bei. Während Auswahlverfahren auf die Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte Stelle abzielen, fokussieren solche perspektivisch orientierten Verfahren auf die Potenziale eines Talents.

Potenzial beschreibt die Diskrepanz zwischen aktuellen Kompetenzen und die Möglichkeit, bei gezielter Förderung, bestimmte Kompetenzen zu entwickeln. Potenzialanalysen messen nicht nur die langfristigen Basisfähigkeiten wie emotionale, kognitive und soziale Kompetenzen. Sie erfassen auch stabile Parameter wie Motive, Werte, Orientierungen, Charaktereigenschaften und Affinitäten, die teils genetisch mitgegeben oder in der Kindheit verankert wurden und hinsichtlich der langfristigen Entwicklungspotenziale eine hohe Aussagekraft aufweisen.

## Fazit und Ausblick

Im Zuge des digitalen Wandels verändern sich Jobrollen auf dynamische Weise. Teams arbeiten in immer agileren Strukturen zusammen. Jobs, die jahrzehntlang die gleichen Kompetenzen erforderten, werden zunehmend von Automatisierungsprozessen abgelöst. In einer flexiblen Arbeitswelt gewinnen Potenziale als neue Konstante an Bedeutung. Sie beschreiben die Fähigkeit und Motivation, sich in neue Rollen einzufinden und Herausforderungen anzunehmen. Moderne Personaldiagnostik ist dabei ein hervorragendes Mittel, Talente zu identifizieren, Kompetenzen und Potenziale der Kandidaten zu erfassen und Personalentscheidungen abzusichern. Je stärker die Interessen, Motive und Werte von externen Kandidaten und internen Talenten mit denen des Unternehmens übereinstimmen, desto stärker werden sie sich einbringen und desto erfolgreicher werden beide, Unternehmen und Menschen, am Markt agieren.

Das wissenschaftlich am besten begründete Modell der Big Five geht davon aus, dass sich Persönlichkeiten durch ein Mischungsverhältnis von fünf Faktoren beschreiben lassen: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit (Kooperationsbereitschaft) und Neurotizismus (Emotionale Stabilität). Aus einer genauen Analyse der Big Five mit entsprechend differenzierbaren Unterfacetten lassen sich Rückschlüsse ziehen, ob sich beispielsweise eine Persönlichkeit für gewisse Rollen (z.B. Führung) oder Aufgabenfelder (z.B. Konzeptionsaufgaben) eignet.

Gerade bei internen Karriereplanungen können Potenzialanalysen ein wichtiges Tool sein, um Risiken auszuschalten: beispielsweise Mitarbeiter zu fördern, die zwar aktuell gewisse Kompetenzen aufweisen, aber wenig Potenzial für weitergehende Verantwortungsbereiche besitzen. Oder jene zu übersehen, die zwar aktuell unter ihren Möglichkeiten bleiben, aber großes Potenzial besitzen und in anderen Rollen aufblühen würden.

