

Personalauswahl

Mehr als ein Scheingefecht!

Jedes Unternehmen wünscht sich engagierte MitarbeiterInnen. Aber wie findet man für das Unternehmen Persönlichkeiten mit Rückgrat, Mut, Initiative und Einfühlung? Sind die Suchinstrumente der Personalauswahl überhaupt darauf ausgerichtet, mehr zu erfassen als die Oberfläche? Friedemann Stracke gibt Ihnen hier wichtige Anweisungen, wie Sie mit Kopf, Bauch und Herz fundierte Personalentscheidungen treffen können und worauf Sie bei Potenzialeinschätzungen von MitarbeiterInnen achten sollten.



Als Leiter des Recruitment Centers des Otto Versands ist Friedemann Stracke verantwortlich für bis zu 500 Stellenbesetzungen und tausende Potenzialeinschätzungen jährlich. Seine Mischung von umfassendem psychologischem Wissen und langjähriger praktischer Erfahrung macht ihn zu einem geschätzten Ratgeber. Friedemann Stracke ist Lehrbeauftragter an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Stuttgart, Kuratoriumsmitglied der EURO-FH, Hamburg, Aufsichtsratsmitglied des Berufsbildungswerks Hamburg, führt die Zertifizierungen in Deutschland für den Predictive Index durch und ist Autor des erfolgreichen Fachbuches „Menschen verstehen – Potenziale erkennen“. www.friedemannstracke.de

Nach Peter F. Drucker würden wir uns in keinem Bereich des Managements mit so miserablen Leistungen zufrieden geben wie bei der Personalauswahl. Ein Drittel der Personalentscheidungen hält er für absolute Fehlentscheidungen, ein Drittel bereite ihm hartnäckig Kopfschmerzen und maximal ein Drittel hält er für erfolgreich. Selbst der Dalai Lama hat einmal öffentlich erklärt, dass vielleicht zehn von hundert „wirkliche“ Mönche seien!

Auf der anderen Seite gibt es nichts, was den Stellenwert von Personalentscheidungen übertreffen könnte. Personalentscheidungen haben die stärkste Signalwirkung auf die Kultur. Sie beeinflussen direkt und nachhaltig Motivation oder Demotivation der Mitarbeitenden und damit die Leistungskapazität in einem Unternehmen, letztlich die Unternehmensentwicklung. Der Mut und auch die rechtlichen Möglichkeiten, eine personale Fehlentscheidung zu korrigieren, reichen oft nicht aus, so dass viele Unternehmen auf Dauer mit unbefriedigenden Stellenbesetzungen leben.

Die Wahl der Methoden wird oft von Zufälligkeiten und Trends bestimmt. Die angewandten Verfahren werden nicht professionell genutzt oder es werden Instrumente eingesetzt, die nicht wirklich weiterhelfen. Das Wissen über die „psychologischste“ aller Führungsaufgaben ist gering. Eine Untersuchung von Psychologie Transfer (1997) zum Auswahlprozess von zweihundert repräsentativ ausgewählten Unternehmen ergab unter anderem, dass 77,5 Prozent der am Prozess Beteiligten kaum oder nie mit eignungsdiagnostischem Basiswissen konfrontiert waren.

Die weitaus häufigste Methode weltweit, Personalentscheidungen zu treffen, sind interne oder externe Bewerbungsgespräche. Ihre Beliebtheit hat mehrere Begründungen: Es hat den Anschein, dass es keiner weiteren Vorbereitung bedarf. Jeder, der eine Führungsaufgabe hat, ist per Funktion befugt, ein Bewerbungsgespräch zu führen. Das Recht, fragen zu dürfen, erzeugt eine Asymmetrie im Gespräch und schafft eine „starke“ Position für die Gesprächsführer. Den Beurteilern wird maximaler subjektiver Spielraum in Ihrer Einschätzung gewährt. Es wird gewählt, was gefällt.

Kandidaten richten sich naturgemäß auf diese Szenerie ein. Der Mensch ist am vollkommensten, wenn er eine Bewerbung schreibt. Und es ist legitim, sich so zu geben, dass man gefällt. Wir bekommen einen auf unsere Erwartungen zugeschnittenen Ausschnitt der Biografie geliefert. Natürlich werden vorteilhafte Beispiele geliefert, Leistungen erhöht, Ergebnisse sich selbst zugeschrieben, auch wenn man nur Mitläufer war. Mit dem herkömmlichen Frage-Antwort-Spiel ist jeder Interviewer der Situation ausgeliefert. Wenn jemand in der Jugend Volleyball gespielt hat, ist das nicht automatisch der Nachweis für Teamfähigkeit.

Ergiebige Gespräche mit Tiefgang haben Seltenheitswert. Zu häufig erstarren sie in stereotypem Rollenspiel, in Gesprächsschablonen und werden zu Scheingefechten, die bei Licht betrachtet, Verlierer auf beiden Seiten produzieren. Bei der Vielzahl von erfolglosen Gesprächen und wenig gelungenen Personalentscheidungen, sticht auch das Argument nicht mehr, die kostengünstigste Variante zu nutzen. Es ist tatsächlich ein teures Spiel mit hohem Einsatz. Oft wird die Rettung in Fakten gesucht. Man vergeudet viel Zeit in einem Gespräch, irrelevante Informationen abzufragen oder auszutauschen, „kaut“ Lebensläufe chronologisch durch. Menschen überschätzen sich tendenziell in der Beschreibung ihrer beruflichen Leistungen. Wenn einer gut über seine bisherigen beruflichen Stationen reden kann, kann er erst einmal gut reden.

Für manche Menschen ist der Beruf ganz Inszenierung. Daten, Fakten helfen nur weiter, wenn sie Rückschlüsse auf persönlichkeitsentwickelnde oder -definierende Elemente zulassen. Notwendig und dennoch nicht ausreichend: Die Qualifizierung des Bewerbungsgesprächs. Eine Möglichkeit, einen solchen Auswahlprozess zu qualifizieren ist nahe liegend: Eine bessere Vorbereitung der Gesprächsführer und Beurteiler. Allerdings sollte diese nicht wiederum nur stereotypes Gesprächsverhalten einüben, sondern Voraussetzungen für einen „echten“ Dialog schaffen. Das Potenzial einer Person erarbeitet man am besten mit Ihr und weiteren Partnern

DAS OFFENBARE VERHALTEN IST KEIN GUTER INDIKATOR, UM POTENZIAL EINZUSCHÄTZEN



und nützt alle zur Verfügung stehenden Informationen zum Entwickeln, Prüfen und gegebenenfalls Widerlegen von Hypothesen. Der Gesprächspartner ist Partner, nicht Prüfling! Auf diese Weise nähert man sich Stück für Stück einem vertretbaren gemeinsamen Ergebnis an. Diese Arbeitsweise braucht Übung wie alle Könnerschaft. Ein solches Gespräch liefert zu jedem Auswahlprozess einen wichtigen Beitrag. Dennoch bleibt es problematisch, oft zufällig, ob man das Gesamtgefüge der Persönlichkeit erfasst hat, die andere Person wirklich besser versteht.

Das offenbare Verhalten ist kein guter Indikator, um Potenzial einzuschätzen. Menschen sind unzuverlässige Berichterstatter, wenn es um zukünftiges Verhalten geht. Eigenschaften können nicht direkt beobachtet werden. Eine andere Person, die außerhalb der eigenen ist, in einem Auswahlprozess angemessen zu erkennen und einzuschätzen, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Menschen sind nicht besonders talentiert im Erkennen und Einschätzen anderer, weil wir uns bei der Beurteilung anderer Menschen so schwer von der eigenen Person lösen können. Bewusste oder unbewusste Voreingenommenheit und unsere Emotion können unser Leben in kritischen Situationen retten, verengen andererseits die Wahrnehmung und kanalisieren die Urteile. Menschen glauben, objektive Schlüsse zu ziehen und wählen doch die Schlussfolgerungen, die ihnen am

vorteilhaftesten erscheinen. Oft sagt der Beurteilende über sich mehr aus, als über die zu beurteilende Person! Deshalb beinhaltet jeder professionelle Auswahlprozess mehrere Gesprächspartner und mehr als ein Verfahren! Als zusätzliche Möglichkeit, das Gespräch Erkenntnis gewinnend zu erweitern, soll hier beispielhaft die Nutzung des Predictive Index (PI) beschrieben werden. Es ist ein auf einer Adjektivcheckliste aufgebautes Inventar, das sich ergänzend und absichernd zu den eigenen Beobachtungen bei interner wie externer Personalauswahl praktisch und ergiebig einsetzen und ins Gespräch integrieren lässt.

Die Fremdeinschätzung der Gesprächsführer wird mit einer aussagefähigen, methodischen Selbsteinschätzung ergänzt, die in der Verbindung zu biografischen Elementen im Gespräch, das Verständnis über besonders ausgeprägte Eigenschaften, motivierende Bedürfnisse, grundlegende Potenziale erheblich erhöht. Der Predictive Index nimmt dem Beurteiler nicht die Arbeit ab, er qualifiziert ihn in seinem Verständnis, liefert objektivierende Hinweise von und über eine Person. Er unterstützt, in den wichtigsten Persönlichkeitsbezügen zu denken, liefert Aussagen über die zentralen grundlegenden Eigenschaften und Verhaltensdispositionen im aktuellen beruflichen Umfeld. Das Gespräch wird bereichert mit sich daraus ergebenden vertiefenden Fragen für die Interviewer. Die Gesprächspartner werden angeregt, weiter zu erzählen und im Ergebnis wird das Verständnis über den Gesprächspartner und möglicher Schlussfolgerungen für die Besetzung der Stelle erhöht und abgesichert. Dieser Prozess wird unterstützt durch ein berufliches Aktivitäteninventar (PRO), mit dem eine Stelle beschrieben werden kann.

Man kann Verhalten nicht genau messen wie körperliche Funktionsfähigkeit (und selbst da ist es eine Einschätzung, welcher Wert noch gut oder schon als schlecht zu bewerten ist). Und es genügt auch nicht die einmalige Beobachtung menschlichen Verhaltens, um grundlegende Dispositionen erkennen zu können.

Bei der Auswahl von Menschen gibt es keine Garantie für Volltreffer, kein „richtig“ oder „falsch“. Potenzial ist nichts anderes als der Ausdruck von Erwartungen. Diese sollten sorgfältig erarbeitet und begründet werden, um der Bedeutung der Aufgabe moralisch wie wirtschaftlich gerecht zu werden, .



Literaturtipp: Menschen verstehen - Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Berufsauswahl und Mitarbeiterbeurteilung, Rosenberger Fachverlag
Der Autor nimmt in diesem Buch die gängigen Verfahren unter die Lupe und ruft die Grundlagen jedes Auswahl- und Beurteilungsprozesse ins Bewusstsein.