

Treffsicher einstellen



VON DIETER MYRZIK

Dieter Myrzik, M.A., ist Lehrbeauftragter für Management, Personal, Organisation und Marketing an der Hochschule Ravensburg-Weingarten. Er hat mehrjährige Berufserfahrung in Sozialunternehmen und war 18 Jahre als Personalleiter in einem internationalen Unternehmen tätig.
www.hs-weingarten.de

Das vorrangige Ziel der Personalauswahl ist es, vakante Arbeitsplätze möglichst schnell und optimal zu besetzen. Dafür erforderlich sind geeignete Auswahlinstrumente sowie gut ausgebildetes und erfahrenes Fachpersonal.

Auf den ersten Blick beschränkt sich die Personalauswahl auf den Abgleich der Stellenanforderungen und den fachlichen Merkmalen des Bewerbenden. Hierzu bietet uns die Literatur eine Vielzahl an Auswahlmethoden an. Alleine bei den Bewerbungsinterviews stehen mehrere Alternativen zur Verfügung.

Betrachten wir die Situation im Bewerbungsinterview. Ähnlich der Kunden-Lieferanten-Konstellation im Verkaufsgespräch treffen hier Interviewer und Bewerbender aufeinander. Bei beiden besteht ein entsprechender Informationsbedarf um eine möglichst objektive Entscheidung treffen zu können. Und wie beim Verkaufsgespräch werden positive Punkte besonders hervorgehoben, kritische Punkte und Negatives eher umgangen oder unterbewertet. Die Herausforderung für beide Seiten besteht nun darin, den Objektivitätsgehalt oder direkt gesagt, die Wahrheit daraus zu filtern.

Um ein möglichst ganzheitliches Bild vom Bewerbenden zu erhalten, muss der Interviewer im Gespräch die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und persönlicher Passung der Person ermitteln. Unter Leistungsfähigkeit fällt der Übereinstimmungsgrad zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten des Bewerbers. Die Leistungsbereitschaft befasst sich mit der Frage, ob der potenzielle Stelleninhaber gewillt ist, die seinen Fähigkeiten entsprechenden Leistungen zu erbringen und damit den Rollenerwartungen des Unternehmens gerecht zu werden. Bei der persönlichen Passung geht es um die Prüfung, ob der Kandidat aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur in das

Arbeitsumfeld (Team, Abteilung, Unternehmen) passt. Die Passung stellt damit eine überaus wichtige Anforderung dar, nicht umsonst hat ein englischer Personal schon vor Jahren bemerkt, »wir stellen die Kandidaten aufgrund ihrer Fähigkeiten ein, wir feuern sie aber dann wieder aufgrund ihrer Persönlichkeit«. Daran ist viel Wahres!

Wie aber kann nun möglichst valide geprüft werden, ob ein Bewerbender die Anforderungen und die persönliche Passung mitbringt? Personalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, in begrenzter Zeit mittels geeigneter Auswahlinstrumente eine möglichst objektive und diagnostisch richtige Auswahlentscheidung zu treffen. Nach wie vor überwiegen bei den Auswahlinstrumenten in den Unternehmen die Bewerbungsinterviews und dabei vorrangig das freie und das teilstrukturierte Interview. Prof. Dr. Heinz Schuler (2014) weist allerdings auf Problembereiche hin, die die Wirksamkeit von Interviews einschränken:

- Traditionelle Interviewverfahren, insbesondere freie und unstrukturierte Interviews, leiden überwiegend unter einer zu geringen Validität, so dass Prognosen über zukünftige Arbeitsleistungen damit nur sehr begrenzt möglich sind.
- Fragen in den Interviews weisen aufgrund mangelnder Vorbereitung oft nur einen reduzierten Bezug zu den späteren Tätigkeitsanforderungen auf und analysieren diese zu wenig.
- Die während des Interviews aufgenommenen Informationen werden aufgrund von menschlichen Wahrnehmungsfehlern nur selektiv verarbeitet oder fehlinterpretiert. Dadurch sind

sie stark von den subjektiven Faktoren des Interviewenden abhängig.

- Im Fall von wiederholten Interviews dominieren oft frühere signifikante Gesprächseindrücke die Bewertung des aktuellen Gespräches. Ebenso haben emotionale Einflüsse (erster Eindruck) eine hohe Wirkung auf die Urteilsbildung.
- Letztlich wird bei unstrukturierten Interviews ein Großteil der knappen Ressource »Gesprächszeit« vom Interviewer selbst in Anspruch genommen.

»Kandidaten werden wegen ihren Fähigkeiten eingestellt, aber wegen ihrer Persönlichkeit entlassen«

Alternativen

Zuerst einmal sollte die Interviewform überlegt werden. Erfahrungsgemäß haben strukturierte Interviews die höchste Validität, allerdings wirken sie auf den Bewerber oftmals sehr unpersönlich und lassen keinen Raum für Individualität. Allerdings kann die Abfrage von wesentlichen Fähigkeiten des Bewerbenden in strukturierter Form durchaus sinnvoll sein. Dies sollte aber nur einen Teil des Interviews ausmachen und Raum für situative Elemente lassen.

Damit sind wir bei teilstrukturierten Interviews. Diese Interviewform verlangt aber ein entsprechendes Maß an individueller Vorbereitung und persönlicher Erfahrung, da sich freie und standardisierte Gesprächsteile abwechseln. Durch diese Teilflexibilität kann die Qualität des Interviews gesteigert werden, aber immer unter der Voraussetzung, der Interviewer verfügt über eine fundiertes diagnostisches Repertoire und hohe Interviewkompetenz. Im Idealfall führt das teilstrukturierte Interview zu einem größeren Informationsgewinn für den Interviewenden und einer angenehmen Gesprächsatmosphäre für den Bewerbenden.

Schuler empfiehlt, dem Interview eine konkrete Anforderungsanalyse zugrunde zu legen, einen Interviewleitfaden zu erarbeiten, mehrere geschulte Interviewer zu beteiligen und die Antworten zu protokollieren. Bewerbungs-

interviews sind umso eher in der Lage, die berufliche Leistung des Bewerbenden zu prognostizieren, je enger sich die Fragen explizit an den Anforderungen des Arbeitsplatzes orientieren. Dadurch wird eine hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität gewährleistet.

Alternativ zu den Bewerbungsinterviews können auch durch den Einsatz anderer Instrumente der Personalauswahl wichtige Erkenntnisse gewonnen werden: Fachliche Anforderungen lassen

sich über Wissens- und Kenntnisprüfungen, fachliche Qualifikationen oder Arbeitsproben ermitteln. Verhaltensanforderungen sind zumindest ansatzweise über Rollenspiele, Simulationen oder Arbeitsproben und Eigenschaftsanforderungen über Persönlichkeitstests zu erkennen.

Deutlich anspruchsvoller ist die Feststellung der Leistungsbereitschaft. Natürlich kann hierzu auch ein Arbeitszeugnis Auskunft geben, aber dessen Aussagekraft ist bekanntlich begrenzt. Ein gutes Mittel, die Leistungsbereitschaft erkennbar zu machen, sind sicherlich Hospitationen. Ein- oder zweitägiges Probearbeiten bringt solide Erkenntnisse für Unternehmen, aber auch für Bewerbende. Auch die Einholung von Referenzen früherer Arbeitgeber kann eine Möglichkeit sein, allerdings ist deren Einholung rechtlich begrenzt. Vom Bewerbenden selbst genannte Referenzen sind allerdings eher mit Vorsicht zu genießen.

Ebenso anspruchsvoll ist die Beurteilung der persönlichen Passung. Diese überaus wichtige Anforderung soll sicherstellen, dass der Kandidat persönlich in das soziale Umfeld passt. Natürlich wünschen sich viele Unternehmen auch Querdenker; nur, damit umzugehen ist eine andere Sache. Am Anfang bringen Querdenker viel frischen Wind in die Organisation, aber möglicherweise wird der Umgang mit ihnen zunehmend anstrengender und dann ist es oftmals

eine Frage der Zeit, dass sich die Zusammenarbeit dem Ende neigt.

Wie lässt sich diese Passung ermitteln? Hier sind nun Interviewer gefragt, die über ein entsprechendes Fragenrepertoire, kombiniert mit fundierter Wahrnehmungskompetenz verfügen. Dies ist aber weniger eine Frage der Erfahrung, vielmehr erfordert es ein intensives Training und Nutzung diagnostischer Erkenntnisse. Zirkuläre Frageformen, vertiefendes Fragen, situative Fragestellungen sind nur drei Beispiele, die ein Interviewer in solchen Situationen beherrschen sollte. Und dabei immer wahrnehmungsmäßig nah am Kandidaten bleiben. Natürlich ist das sehr anspruchsvoll. Aber letztlich geht es auch um eine »Humaninvestition« im fünfstelligen Euro-Bereich und gleichzeitig um eine soziale Verantwortung gegenüber dem Kandidaten. Und dies legitimiert den Anspruch an die Interviewqualität durchaus.

Als Ergänzung von Interviews und zur Konkretisierung von Erkenntnissen bedient man sich in zunehmendem Maße psychologischer Tests, mit deren Hilfe zusätzliche Informationen über den Bewerber gewonnen werden sollen. Allerdings misst der überwiegende Teil von Persönlichkeitstest nicht die spezifische Eignung für eine Stelle, sondern generell Dimensionen der Persönlichkeit. Dies kann jedoch unter dem Aspekt der Passung des Bewerbenden wichtige Erkenntnisse liefern. Ein solches Testverfahren gehört aber hinsichtlich Einsatz und Auswertung zwingend in die Hand einer ausgebildeten Fachperson. Vor einem laienhaften Umgang ist dringend zu warnen.

Fazit

Eine Professionalisierung der Personalauswahl, insbesondere der Interviewtechnik, ist ein gutes Mittel, die Entscheidungsqualität bei Einstellungen zu verbessern. Kompetent arbeitende Interviewer sollten über ein hohes Maß an persönlichkeitsdiagnostischen Fähigkeiten und Erfahrungen im Umgang mit allen wichtigen Auswahlinstrumenten verfügen. Sicherlich kostet die Qualität der Bewerberauswahl Geld, die Effekte hinsichtlich Reduzierung von Fehleinstellungen, Image und Motivation führen erfahrungsgemäß jedoch zu einer raschen Amortisation. ■