

Recruiting: von der Steinzeit in die Zukunft

Wie Auswahlentscheidungen richtig ablaufen

Das Recruiting ist in vielen Personalabteilungen zur Königsdisziplin geworden. Und die aktuellen Überlegungen bewegen sich im Spannungsfeld von Wertewandel, Social Media und Digitalisierung. Wie erreichen wir junge Leute? Wie erreichen wir bisher nicht bedachte Zielgruppen? Auf welche Art, mit welchen Angeboten und über welche Kanäle sprechen wir sie an? Und wie sind wir dabei schneller als der Wettbewerb? Vor diesem Hintergrund hat in den letzten Jahren wieder eine Menge IT Einzug in die Personalabteilungen gehalten.

Das Recruiting-Paradoxon

Ein Paradoxon des modernen Recruitings wartet in der Praxis allerdings noch auf seine Auflösung: Der Widerspruch zwischen generierter Bewerbermenge einerseits und der Passgenauigkeit auf die Anforderungsprofile andererseits. Noch vor wenigen Jahren war Recruiting ein reines Mengengeschäft. Je größer der Pool, so die Überlegung, desto größer die Auswahl und damit die Wahrscheinlichkeit, die Idealbesetzung im Pool zu haben. Nach dieser Herangehensweise musste mit einer als rückläufig empfundenen Qualität der Bewerbungen also die Zahl der verfügbaren Menschen im Bewerberpool gesteigert werden. Dies führte unweigerlich zu einem Mehraufwand und

schließlich zu Massenverfahren, deren Bewältigung nur noch mittels der IT möglich war. Und so wurde Bewerbermanagement zum neuen Trend.

Doch bei aller administrativen Effizienz blieb oft die Effektivität auf der Strecke, ja, das Ziel geriet aus den Augen. Denn schließlich geht es nicht darum, möglichst viele Bewerbungen zu generieren, sondern die offenen Funktionen mit den passenden Menschen zu besetzen. Matching rückte in den Fokus.

Die ersten Personaler erkannten, dass Profile in Karrierenetzen teilweise den eigenen Methoden der Datenbeschaffung überlegen waren. Die Aktivitäten folgten personalwerblichen Aspekten und zielten auf die Auswahl der richtigen Kanäle. Ergänzt um den Gedanken der „Candidate Experience“ existiert heute in vielen Unternehmen ein umfassender Prozess vom Personalmarketing über die Bewerberansprache bis hin zum Onboarding. Der einzige Schwachpunkt bei diesen Prozessen ist zugleich allerdings der wichtigste Verfahrensschritt überhaupt: die Auswahlentscheidung. Denn nur hier kann die tatsächliche Passung oder das Matching wirklich festgestellt werden. Und genau hier treffen moderne IT-Prozesse auf steinzeitliche Handlungsmuster.

„Praxis-Stimme“ Marc-Stefan Brodbeck



Marc-Stefan Brodbeck verantwortete viele Jahre die Themen Recruiting und Talent Acquisition bei der Deutschen Telekom und war einer der ersten, der seine Mitarbeiter konsequent nach DIN 33430 schulen und qualifizieren ließ. Heute ist er Vorstand und Sprecher von Queb, dem Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting.

Der Wandel vom Anbieter- zum Bewerbermarkt hat das Recruiting vor neue Herausforderungen gestellt. Das klassische „Aussieben“ verschwindet, stattdessen haben wir einen immer weiter ausdifferenzierten Prozess bekommen. Dieser beginnt für mich bei der Profilerstellung. Nur wer weiß, wen er sucht, hat auch die Chance, eine Passung herzustellen. Für diese Passung ist dann die Eignungsdiagnostik das entscheidende Tool. Wir haben deshalb seit 2004 den kompletten Recruiting-Prozess neu gestaltet und die Eignungsdiagnostik zum festen Bestandteil gemacht. Unsere Recruitingexperten wurden konsequent nach DIN 33430 zertifiziert. So konnten wir uns immer darauf verlassen, dass unsere Verfahren objektiv, Gender- und Culture-fair sind und uns vorurteilsfrei und überprüfbar die besten Auswahl-Empfehlungen liefern. Auch in möglichen rechtlichen Fragen ist man so auf der sicheren Seite. Und obwohl es sich um eine deutsche Norm handelt, ist sie im internationalen Business genauso wertvoll.

Kurzum: Die Einbindung der Eignungsdiagnostik war für uns ein entscheidender Qualitätstreiber im Recruiting, von dem wir bis heute profitieren.

Die Auswahl ist der Schlüssel

Der Mensch der Steinzeit hat irgendwann den Gebrauch von Werkzeugen erlernt. Aus der Höhle wurde das Haus und aus dem offenen Feuer das Glaskeramik-Kochfeld. Das Überwinden von sogenannten Instinkten und Impulsen zugunsten eines planvollen und wissenschaftlich fundierten Handelns wurde zur Schlüsselqualifikation und zum Zivilisationstreiber. Bei Auswahlentscheidungen im Personalwesen existiert diese Herangehensweise bis heute mehrheitlich nicht. Das wissenschaftlich fundierte Instrumentarium bietet die psychologische Eignungsdiagnostik. In der Praxis wird noch immer nach „Nasenfaktor“ und „Bauchgefühl“ besetzt. Welche kognitiven Verzerrungen dabei wirken, kann nach den Auflagenzahlen mehrerer Bestseller zu diesem Thema mittlerweile jeder wissen. Ob Halo-Effekt oder Gender Bias: Warum gerade für Personalentscheider nicht gelten sollte, was für alle anderen Menschen gilt, muss erst noch entdeckt werden. Doch es ist noch schlimmer: Man kennt und nutzt in der Personalabteilung auch nicht die Werkzeuge, die einem bei der Vermeidung dieser Fehlleistungen helfen würden. Selbst führende Köpfe der beiden Berufsverbände im Personalmanagement gestehen immer wieder auch öffentlich ein, dass Personalentscheider kaum in der Lage sind, überhaupt die Qualität von psychologischen Tests zu beurteilen.

Eignungsdiagnostik schafft Mehrwert

Die wirtschaftliche Bedeutung der Eignungsdiagnostik zeigt sich am deutlichsten dort, wo sie nicht zum Einsatz kommt. Denn Auswahlverfahren, die nicht fachlich und methodisch fundiert sind, führen nachweislich zu einem hohen Grad an Fehlentscheidungen. Und diese kommen ein Unternehmen teuer zu stehen. Neben den Kosten der Rekrutierung schlagen auch die verlorene Zeit, die dadurch verloren gegangene Performance oder Produktivität sowie die Kosten einer Trennung negativ zu Buche. Und der Rekrutierungs-Reigen geht von vorne los. Oder er dauert ewig, weil die Eignung von Talenten gar nicht erkannt wird und nach den falschen Kriterien schon Absagen geschrieben werden. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Dem jeweiligen Mitarbeiter oder Bewerber einen Vorwurf zu machen, ist sinnlos. Die unternehmerische Verantwortung trägt alleine derjenige, der falsch entscheidet. Wenn wir nach vorne schauen, dann bietet uns die Eignungsdiagnostik zahlreiche konstruktive Möglichkeiten, die eigene Workforce – ausgehend von Potenzialen – zukunftsfähig zu gestalten. Gerade wer Agilität zum neuen Maßstab macht, sollte wissen, wie er diese erkennen kann. Und Personalern, die den Erfolg ihrer eigenen Arbeit auch an Zahlen messbar verbessern wollen, steht hier ein weites Feld offen.“

Zertifizierbarer Standard schafft Professionalität

Seit dem vergangenen Jahr gibt es die überarbeitete DIN 33430 als Fachnorm für Eignungsdiagnostik. Sie wurde von Fachexperten, Wissenschaftlern und Praktikern aus Deutschland und Österreich formuliert. Sie ist – mit Absicht – genau das Werkzeug, das eine Personalabteilung für die Auswahl von Dienstleistern benötigt. Sie beschreibt sowohl, nach welchen Kriterien

Abläufe und Verfahren gestaltet sein müssen, als auch, welche Kompetenzen ein Beurteiler im Verfahren haben muss. Sie betrachtet dabei alle Einzelschritte und ihr Zusammenspiel und ermöglicht so einen effizienten und effektiven Prozess. Auch Zertifizierungen sind nach der Norm möglich, und zwar für einen Prozess selbst wie auch für Beurteiler im Prozess. Um gar keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die DIN 33430 beschreibt nicht den einen, selig machenden Prozess. Sie beschreibt vielmehr, anhand welcher Qualitätsmerkmale ein Unternehmen oder Dienstleister seinen Prozess selbst gestalten muss. Das kann beispielsweise auch die Frage sein, welche Qualifikation für die erstmalige Sichtung von Bewerbungsunterlagen notwendig ist. Wer mit der Praxis vertraut ist, der weiß: Oft macht das der Praktikant.

Ausblick

Auf lange Sicht wird die Eignungsdiagnostik überkommene Auswahlmechanismen verdrängen. Das kann aus rechtlichen Gründen geschehen, etwa wenn Vorschriften eine Personalauswahl nach objektiven Verfahren einfordern. Ein Mechanismus, der früher oder später auf jeden Fall den kompletten öffentlichen Sektor auf dem falschen Fuß erwischen wird. Noch stärker aber dürfte für alle Unternehmen und Organisationen die schlichte Kraft des Marktes wirken. Eine Personalentscheidung ist immer eine Prognose: Man erwartet, dass ein Mensch zu bestimmten Dingen fähig und in der Lage ist. Die Güte dieser Prognose entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg. Wer schlechte Entscheidungen trifft, wird sich auf Dauer nicht gegen diejenigen durchsetzen, die schlauer sind.

Vergleichen wir einmal kurz: Der erste Standard für Qualitätsmanagement wurde 1979 in Großbritannien geschrieben. Kritiker haben auch damals natürlich keine Notwendigkeit für diese Form der Transparenz und Vergleichbarkeit gesehen. 1987 begann die Reihe der ISO-9000er-Normen. Heute ist das Qualitätsmanagement aus den komplexen Geschäftsprozessen und Lieferketten einer global vernetzten Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Das Qualitätsmanagement in der Personalauswahl beginnt mit der DIN 33430.

Weiterführende Literatur

<https://www.amazon.de/Eignungsdiagnostik-Qualifizierte-Personalentscheidungen-Planungshilfen-Anwendungsbeispielen/dp/3410262083/>



Autor:
HARALD ACKERSCHOTT,
Diplom-Psychologe; er ist Obmann des DIN-Normungsausschusses zum Personalmanagement und Mitautor der DIN 33430 zur Personalauswahl und Eignungsdiagnostik sowie eines Fachkommentars mit Praxishilfen hierzu.