

Tim Riedel

Agile Personalauswahl

Erfolgreiche Vorstellungsgespräche im Kontext
von Innovation und Vielfalt

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Arbeitshilfe 1: Zusammenfassung und Leitfragen zu Kapitel 1
- Arbeitshilfe 2: Zusammenfassung und Leitfragen zu Kapitel 2
- Arbeitshilfe 3: Zusammenfassung und Leitfragen zu Kapitel 3
- Arbeitshilfe 4: Zusammenfassung und Leitfragen zu Kapitel 4
- Arbeitshilfe 5: Leitfaden für die agile Personalauswahl
- Arbeitshilfe 6: Agiles Manifest
- Arbeitshilfe 7: User Storys für vier idealtypische Zielpositionen (Kapitel 3.1)
- Arbeitshilfe 8: Exemplarische Interviewfragen (Kapitel 3.3)
- Arbeitshilfe 9: Beispiel für ein agiles Kompetenzmodell (Kapitel 4.3)

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Agile Personalauswahl

Tim Riedel

Agile Personalauswahl

Erfolgreiche Vorstellungsgespräche im Kontext
von Innovation und Vielfalt

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-09599-7 Bestell-Nr. 14108-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09601-7 Bestell-Nr. 14108-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09600-0 Bestell-Nr. 14108-0150

Tim Riedel

Agile Personalauswahl

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Christiane Engel-Haas

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Warum wir eine agile Personalauswahl benötigen	9
Teil I: Das Modell und sein Kontext	15
1 Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Eignungsdiagnostik	17
1.1 Vorstellungsgespräche 1.0: beliebig und intuitiv	17
1.2 Vorstellungsgespräche 2.0: strukturiert und objektiv	18
1.3 Vorstellungsgespräche 3.0: systemisch und agil	24
2 Eine Einführung in die agile Personalauswahl	33
2.1 Das Anforderungsprofil: Problemlösungsfähigkeit vor Persönlichkeit, User Story statt Pflichtenheft	34
2.2 Die Gesprächsatmosphäre: Austausch vor Abprüfen, Vertrauen statt Kontrolle	37
2.3 Die Fragetechnik: explorieren vor standardisieren, Iteration statt Wasserfall	41
2.3.1 Wie standardisiert können, wie strukturiert müssen Vorstellungsgespräche 3.0 geführt werden?	42
2.3.2 Welche Fragetypen bieten sich in der agilen Personalauswahl an?	44
2.4 Die Bewertung: Flexibilität vor Planverfolgung, Perspektivenwechsel statt prädestinierter Verhaltensanker	50
Teil II: Die Anwendung	59
3 Vorstellungsgespräche in der agilen Personalauswahl: Aufbau und Instrumente	61
3.1 Wen suchen wir? So generieren wir User Stories und übertragen sie in die Struktur eines Auswahlgesprächs	61
3.2 Wie suchen wir? Praktische Tipps, um das Gespräch so zu führen, dass man authentische Antworten bekommt	67
3.2.1 Investitionen in eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre ...	68
3.2.2 Transparenz in den Fragen/Fragen als Chancen vermitteln ...	69
3.2.3 Komplimente und wertschätzendes Feedback	71
3.2.4 Zweite Chancen	73
3.3 Wie fragen wir? Beispielhafte Interviewleitfäden für eine wirkungsvolle Fragetechnik	74

3.4	Wie entscheiden wir? Eine beispielhafte Vorgehensweise, um flexibel zu bewerten, ohne beliebig zu werden	81
3.4.1	Beobachten	83
3.4.2	Fühlen	86
3.4.3	Zuschreiben	89
3.4.4	Verstehen	92
3.4.5	Zusammenschau	97
3.5	Vorstellungsgespräche in der agilen Personalauswahl: Ein Fallbeispiel ..	102
4	Wichtige Fragen zur Umsetzung	113
4.1	Scrum Master und Product Owner in der Personalauswahl: Wie gestalten wir einen agilen Rekrutierungsprozess?	113
4.2	Wie integrieren wir Vielfalt und kulturelle Unterschiede?	119
4.2.1	Das Kulturtypenmodell von Richard Lewis	121
4.2.2	Individualistische vs. interdependente Selbstkonzepte	127
4.2.3	Kulturelle Unterschiede in der agilen Personalauswahl	135
4.3	Wie verbinden wir Kompetenzmodelle mit einer agilen Personalauswahl?	137
4.4	Wie erkennen wir »agile Kandidaten«?	144
5	Agile Personalauswahl: Der Business Case	147
	Anhang: Ein exemplarischer Leitfaden für die agile Personalauswahl in der Praxis	153
	Literatur	169
	Stichwortverzeichnis	174

Warum wir eine agile Personalauswahl benötigen

Bevor wir der Frage nachgehen, warum wir eine agile Personalauswahl benötigen, sollten wir zunächst einmal ein Bild davon gewinnen, was das eigentlich sein soll, eine »agile Personalauswahl«. Reitet da jemand eine Welle und schnappt sich ein Modewort, um in neuer Hülle bereits bekannte Inhalte zu verkaufen?

So abwegig ist die Frage nicht. Das Buch hätte auch »Personalauswahl in komplexen Umgebungen« heißen können. Oder »Personalauswahl für mehr Innovation«. Auch »Personalauswahl im Zeichen von Globalisierung und demografischem Wandel« hätte den Inhalt dieses Buches gut beschrieben. Selbst »Personalauswahl in der VUCA-Ära« wäre als Titel infrage gekommen, um den von Bob Johansen im Jahr 2007 kreierten Begriff der Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (VUCA) aufzugreifen. Man musste nicht zwingend den Begriff der »agilen Personalauswahl« prägen, um sich den aus all diesen Herausforderungen erwachsenden Fragen an die Eignungsdiagnostik zu widmen:

1. Wie wählen wir **die Richtigen** für unsere Organisationen aus, wenn wir uns in Anbetracht stetig wachsender Komplexität immer weniger sicher sein können, wie diese eigentlich aussehen und was sie können müssen?
2. Wie kann es uns in der Personalauswahl gelingen, bewusst Vielfalt, neue Ideen und unbekannte Lösungsansätze für unsere Organisationen zu gewinnen, wenn wir doch intuitiv und automatisch immer diejenigen bevorzugen, die so sind wie wir?
3. Wie erkennen wir die am besten passenden Bewerberinnen und Bewerber¹, wenn diese aus Kulturräumen kommen, in denen wir uns gar nicht auskennen?
4. Wie müssen wir unsere Vorstellungsgespräche verändern, wenn es **die Richtigen** im Wettbewerb um die besten Talente immer weniger gibt, so dass wir nur noch zwischen Kandidaten auswählen können, die scheinbar alle nicht so recht passen?

1 Natürlich sind in diesem Buch stets männliche und weibliche Interviewer und Interviewerinnen, Bewerber und Bewerberinnen angesprochen. Da einem die deutsche Sprache diese Durchlässigkeit aber nicht so einfach macht, und trotzdem grässliche Wortschöpfungen wie Auswähler_Innen oder Bewerbende vermieden werden sollen, werden in der Folge in beliebigem Wechsel mal männliche, mal weibliche und mal beide Formen verwendet. Gemeint sind – das versteht sich von selbst – immer Beide!

Nun haben sich aber die Pioniere des »Agilen« in ihrem »Manifesto for Agile Software Development« (www.agilemanifesto.org) eine inhaltliche Grundlage geschaffen, die sich hervorragend auf eben diese Fragen im Kontext der Personalauswahl übertragen lässt. Vermutlich ohne dies beabsichtigt zu haben, haben sie mit ihrem Manifest ein konzeptionelles Fundament für eine moderne Form von Management gelegt, das inzwischen auf die verschiedensten Bereiche von Führung und Organisation übertragen wurde² und das eben auch für die Personalauswahl wichtige Antworten bereithält.

Agiles Manifest der Softwareentwicklung

Lassen Sie mich dazu kurz die Kernzeilen des agilen Manifests wiedergeben:

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.

Abb. 1: Agiles Manifest der Softwareentwicklung

Wir erkennen hier also eine Verschiebung der Prioritäten im Managementhandeln von einem linearen, geplanten, hierarchisch strukturierten und arbeitsteilig organisierten Prozess hin zu mehr Subjektivität, mehr Flexibilität, mehr Interaktivität sowie mehr Fokus auf die Funktionalität in der Zusammenarbeit. Im Verlauf dieses Buches werden wir diese Neugewichtungen im Einzelnen auf die Personalauswahl übertragen und in den Kontext der bestehenden eignungsdiagnostischen Modelle und Methoden einbetten. Stellen wir uns im Vorgriff auf die nächsten Kapitel schon einmal vor, wie ein »Agiles Manifest der Personalauswahl« vermutlich aussähe, wenn wir die obigen Zeilen auf ein Vorstellungsgespräch oder ein Assessment-Center übertragen:

² Aus der großen Menge entsprechender Publikationen beispielhaft Brandes, Gemmer, Koschek, Schültken (2014); Gloger, Marketich (2014); Scherber, Lang (2015); Kaltenecker (2015), Nowotny (2016); Stach (2016).

Agiles Manifest der Personalauswahl

Die persönliche Begegnung und Interaktion mit den Bewerbern	hat Vorrang vor dem Befolgen hochstrukturierter Interviewabläufe (Austausch vor Abprüfen).
Die Nützlichkeit von Ideen und Lösungsansätzen der Kandidaten im konkreten Kontext der Zielposition	hat Vorrang vor einem abstrakten Zielprofil (Problemlösungsfähigkeit vor Persönlichkeit).
Das iterative Erforschen der Zielsetzung und Sinnhaftigkeit von Verhaltensweisen der Kandidatinnen aus ihrer eigenen Perspektive	hat Vorrang vor prädeterminierten Verhaltensbewertungen aus Sicht der Auswählenden (Explorieren vor Standardisieren).
Die Anpassung von Interviewleitfäden, Bewertungsmaßstäben und sogar Zielpositionen an die erst im Vorstellungsgespräch gewonnenen Erkenntnisse	hat Vorrang vor dem bloßen Abarbeiten vorab festgelegter Ziele und Verfahren (Flexibilität vor Planverfolgung).
Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.	

Abb. 2: Agiles Manifest der Personalauswahl

Nicht jeder Halbsatz dieses Textes mag für Sie als Leser und Leserin an dieser Stelle bereits Sinn ergeben. Aber er soll verdeutlichen, dass der Begriff der »Agilität« nicht ohne Grund als Leitthema für das in diesem Buch vorgestellte Modell der Personalauswahl gewählt wurde. Er gibt uns die Richtung vor für eine neue Form der Personalauswahl, mit der wir den Herausforderungen der heutigen Unternehmen in der Personalgewinnung besser begegnen können als mit den bislang bekannten Konzepten. Denn betrachten wir die eignungsdiagnostischen Theorien, nach denen bislang Personalauswahl betrieben wird, haben wir im Wesentlichen bloß ein Kontinuum zwischen zwei Standpunkten zur Wahl:

Entweder wir führen unstrukturierte, komplett flexible und mehr oder weniger beliebige Kennenlerngespräche, bei denen wir am Ende auf der Basis von Sympathie, Intuition, Menschenkenntnis und Bauchgefühl entscheiden, wer am besten zu uns passt (Vorstellungsgespräche 1.0). Oder wir führen hoch strukturierte, möglichst ohne emotionale Involviertheit geführte Auswahlgespräche auf der Grundlage von im Vorfeld definierten und validierten Anforderungsprofilen und Bewertungsmaßstäben (Vorstellungsgespräche 2.0).

Modell 1 (Vorstellungsgespräche 1.0, unstrukturiert und beliebig) wird dabei von der Wissenschaft seit über 30 Jahren konstant als wenig valide (d.h. wenig aussagefähig in Bezug auf die tatsächliche Eignung der Kandidaten)

überführt (Huffcutt und Culbertson, 2011). Es taugt darum für die heutige Personalauswahl nicht. Wir könnten fast genauso gut rein auf Basis der Bewerbungsunterlagen entscheiden und uns die viele Arbeit sparen.

Modell 2 wiederum (Vorstellungsgespräche 2.0, hochstrukturiert und präde-terminiert) funktioniert in einer von Komplexität, Vielfalt und Innovationsbedarf geprägten Umgebung nicht mehr, denn es setzt eine vergleichsweise konstante, bekannte und berechenbare Umwelt voraus. Modell 2 gibt auf die oben skizzierten Fragen an die Personalauswahl in einer VUCA-Welt keine befriedigenden Antworten.

Entsprechend entscheidet sich die Praxis meist für einen Mittelweg (Riedel, 2015, Kanning, 2015), d.h., sie strukturiert ihre Interviews ein wenig, macht sich ein paar Gedanken über das gesuchte Anforderungsprofil, bereitet vielleicht auch ein paar Fragen vor, entscheidet dann aber doch auf der Basis von Bauchgefühl und Intuition (Nachtwei, 2013). Sie tut dies letztlich aber ohne ein wirklich tragfähiges konzeptionelles Fundament. Und vor allem hat sie auf diesem Weg auch keine Antworten auf die oben skizzierten Fragen, wie wir denn die Richtigen erkennen können in einer von Komplexität, Vielfalt und Unvorhersehbarkeit geprägten Umgebung. Die Praxis, so scheint es also, traut beiden Ansätzen in der Eignungsdiagnostik nicht mehr so recht über den Weg, hat aber selbst auch keine bessere Idee.

Auch die Vorreiter des agilen Managements haben kein fundiertes alternatives Konzept. Da, wo sie sich überhaupt mit dem Thema Personalauswahl beschäftigen, lehnen Sie das hoch strukturierte Modell 2.0 wegen seiner Schablonenhaftigkeit ab. Sie setzen stattdessen auf eine geringe Standardisierung (Pfläging und Herrmann, 2014, S. 52), eine hohe Geschwindigkeit (Gloger und Häusling, 2011, S. 44) und auf das eigene Bauchgefühl (Buchheim und Weiner, 2014, S. 113). Wie sie damit aber verhindern, dass wir doch wieder in die unstrukturierten und beliebigen Auswahlentscheidungen aus dem Modell 1.0 zurückfallen, diese Antwort bleiben sie weitgehend schuldig. Und was man tun muss, um in einem Kontext von Vielfalt und Komplexität die eigenen unbewussten Vorlieben für das Vertraute zu überwinden, mit dieser Frage befassen sie sich nicht. Und gerade das ist ja die Frage: Wie können wir flexibel auswählen, wie können wir uns öffnen für andersartige, unbekannte, überraschende und innovative Ansätze, und dennoch nicht ins Willkürliche und Zufällige abrutschen, wo wir dann wieder diejenigen auswählen, die wir einfach nett, frisch, dynamisch, sympathisch und »zu uns passend« finden.

Entsprechend sucht sich jedes Unternehmen, jeder Personaler und jede Führungskraft irgendwie seinen oder ihren eigenen Weg und beruhigt sich damit, dass man ja damit bislang recht gut gefahren sei. Denn von all den innovativen, kreativen und potenzialträchtigen Kandidaten, die man in der Vergangenheit fälschlicherweise **nicht** eingestellt hat, weiß man ja nie etwas. Und die eigene Psyche ist durch den viel erforschten Rückschaufehler (vgl. Kahnemann, 2011) sowieso gut in der Lage, die eigene Erinnerung so zu verzerren, dass man bei fast jedem Ergebnis hinterher annimmt, man habe es genau so auch vorausgesehen.

Man hat also in der Praxis keine rechte Antwort auf das Dilemma, dass die beiden bislang bekannten Ansätze in der Eignungsdiagnostik nicht (mehr) recht zu überzeugen wissen. Das Thema der Personalauswahl genießt dann auch keine besonders hohe Aufmerksamkeit in den Unternehmen, die wichtigen HR-Kongresse wenden sich anderen Themen zu und Interviewtrainings werden allgemein wenig nachgefragt (Riedel und Krotoschak, 2015).

Dieses Buch möchte dem etwas entgegensetzen. Es will ein neues Modell der (agilen) Personalauswahl vorstellen, mit dem wir eine neue Art von Vorstellungsgesprächen – nennen wir sie: Vorstellungsgespräche 3.0 – führen können, um den Herausforderungen von Komplexität, Globalisierung und demografischem Wandel besser zu begegnen als bislang. Und es möchte dies auf eine Weise tun, dass sowohl Expertinnen als auch Anfänger das Modell unmittelbar anwenden können. Es möchte damit den scheinbaren Widerspruch zwischen den Anforderungen der Wissenschaft und der tatsächlich praktizierten Personalauswahl in den Unternehmen aufheben, denn es geht nicht um eine Entscheidung zwischen Modell 1.0 und Modell 2.0. Es gibt einen dritten Weg, der das Beste aus beiden Varianten miteinander verbindet. Einen agilen Weg.

Das Buch ist dabei – trotz seines theoretischen Fundaments – in erster Linie an Praktiker gerichtet und unter diesen an zwei unterschiedliche Zielgruppen:

- Es richtet sich zum einen an all die Profis, die sich seit Langem mit Fragen der Eignungsdiagnostik beschäftigen und die ihre Vorstellungsgespräche bereits jetzt mit Bedacht und auf der Basis einer Spielidee führen. Für sie bietet das Buch ein neues Modell, um besser als bislang Komplexität und Vielfalt in ihre Personalauswahl zu integrieren. Entsprechend entwickelt der erste Teil des Buches eine konzeptionelle Herleitung des Modells der agilen Personalauswahl und eine Einbettung in seine eignungsdiagnostische Entwicklungsgeschichte.
- Das Buch richtet sich aber auch an Leserinnen und Leser, die entweder ganz neu in der Materie sind oder sich zumindest zum ersten Mal bewusst mit ihren Auswahlgesprächen beschäftigen. Wenn Sie also Neuling in der

Personalauswahl sind und/oder unmittelbar praktisch loslegen wollen, dann müssen Sie sich nicht zwingend mit dem theoretischen Fundament der agilen Personalauswahl im ersten Teil des Buches aufhalten. Wenn die Zeit knapp ist, dann beginnen Sie gerne gleich mit dem konkreten Aufbau und den Instrumenten für Ihre agilen Vorstellungsgespräche in Teil II. Falls Sie später doch noch mehr erfahren wollen, holen Sie den ersten Teil dann einfach nach.

Diese zwei Zielsetzungen bestimmen auch den Aufbau und die Didaktik des Buchs. Wer die Methoden der agilen Personalauswahl nur anwenden möchte, startet mit dem zweiten Teil. Wer das Modell auch verstehen und wissen will, wie es sich zu den Konzepten der klassischen Eignungsdiagnostik und des agilen Managements allgemein verhält, der (oder die) benötigt auch Teil I. Wer beides liest, dem mag das Buch an manchen Stellen etwas redundant vorkommen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Teil I und Teil II auch für sich alleine schlüssig und verständlich sein müssen. Es hat aber auch einen didaktischen Zweck, denn auf diesem Weg wird das Modell spiralförmig, iterativ vermittelt und mit jeder Drehung konkreter greifbar und vertieft.

Wenn Sie also auch den Kontext der agilen Personalauswahl verstehen möchten, dann lassen Sie sich darauf ein und lesen das Buch von der ersten bis zur letzten Seite. Leitfragen am Ende jedes Kapitels ermöglichen Ihnen, Ihre eigene Praxis zu überprüfen und für sich neu zu justieren, wie Sie Ihren Weg hin zu einer agileren Form der Personalauswahl in Ihren eigenen Vorstellungsgesprächen und in Ihren Organisationen zukünftig gehen wollen. Kurze Zusammenfassungen am jeweiligen Kapitelende erleichtern zusätzlich die Orientierung und den Wissenstransfer. Sowohl die Leitfragen als auch die Zusammenfassungen können Sie als Arbeitshilfe online kostenlos herunterladen. Nähere Informationen dazu finden Sie am Ende dieses Buches.

Und noch eine Schlussbemerkung: Dieses Buch erfindet das Vorstellungsgespräch nicht neu. Viele Praktiker werden erkennen, dass sie viele Elemente einer agilen Personalauswahl bereits jetzt anwenden, ohne dass sie es bislang so genannt hätten. Manche Wissenschaftlerinnen werden sagen, dass einige Elemente der agilen Personalauswahl bereits heute Stand der Wissenschaft seien und keineswegs unbekannt. Neu ist aber die konzeptionelle Verbindung bereits bestehender Ansätze und Techniken zu einem stimmigen Modell. Und neu ist vor allem der Fokus. Denn in der agilen Personalauswahl geht es nicht mehr darum, Bestehendes und Bekanntes möglichst treffsicher zu reproduzieren. Es geht darum, wie wir unsere Personalauswahl anpassen müssen, wenn wir Neuland betreten wollen.

Teil I: Das Modell und sein Kontext

Beginnen wir wie besprochen damit, dass wir das Modell der agilen Personalauswahl zunächst erklären und in seinen Kontext einbetten. Der Kontext wird dabei, das liegt nahe, von drei Dimensionen bestimmt:

1. Was Literatur und Forschung zu Fragen der Personalauswahl (oder, organisationspsychologisch ausgedrückt, der Eignungsdiagnostik) herausgefunden haben und der Praxis empfehlen.
2. Wie die Auswählenden in den Unternehmen, NGOs und im öffentlichen Sektor dann diese Empfehlungen tatsächlich (mehr oder weniger) umsetzen.
3. Wie uns zunehmende Unübersichtlichkeit, Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit in unseren Arbeitsumgebungen dazu zwingen, unsere bewährten Methoden auch in der Personalauswahl zu überdenken und moderne Managementmethoden wie AGIL oder SCRUM hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit in dieses Feld zu überprüfen.

Beginnen wir dabei in Kapitel 1 mit einer kurzen Ideengeschichte – von den Vorstellungsgesprächen 1.0 früherer Prägung über das aktuell in den Lehrbüchern vorherrschende Modell 2.0 hin zu einer agilen Form der Vorstellungsgespräche 3.0 –, bevor wir dann in Kapitel 2 das Modell der agilen Personalauswahl ausführlicher vorstellen.

1 Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Eignungsdiagnostik

Warum wählen wir aus? Die Antwort scheint offensichtlich: Weil wir unter mehreren Bewerberinnen und Bewerbern diejenigen identifizieren möchten, die am besten auf eine Stelle passen. Im Auswahlgespräch versuchen wir darum Erkenntnisse über die Kandidaten zu gewinnen, die uns eine Prognoseentscheidung über das zukünftige Verhalten und die zukünftige Leistung der Person auf der Zielposition erlauben.

Hierfür benötigen wir allerdings eine Reihe von Informationen und wir müssen einige Annahmen treffen:

1. Wir müssen wissen, welche Anforderungen auf der Zielposition zu bewältigen sind und welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften man dazu benötigt.
2. Wir müssen uns fragen, anhand welcher Kriterien oder Verhaltensweisen wir im Auswahlprozess erkennen wollen, ob diese Fähigkeiten etc. vorhanden sind.
3. Wir müssen annehmen, dass diese Fähigkeiten usw. relativ stabil sind und nicht so einfach auf der Zielposition selbst erlernt werden können.
4. Und wir müssen schließlich die richtigen Fragen oder Aufgaben stellen, um damit ein realistisches und valides (d. h. vorhersagegenaues) Bild der vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften im Auswahlprozess zu erzeugen.

1.1 Vorstellungsgespräche 1.0: beliebig und intuitiv

In der frühen Phase der Personalauswahl und oft auch heute noch wurden und werden unstrukturierte und unvorbereitete Vorstellungsgespräche geführt, die eher einem persönlichen Kennenlernen als einer bewussten Evaluation der gesuchten Fähigkeiten etc. dienten. Man verlässt sich zunächst auf formale Qualifikationen (oder auch auf persönliche Empfehlungen) in Bezug auf die Eignung der Bewerber für die zu bewältigende Arbeit. Im Einstellungsgespräch versucht man dann lediglich, auf der Basis von allgemeiner Menschenkenntnis und Erfahrung ein Gefühl für die Integrität und für die menschliche Passung der Kandidaten zu gewinnen.

In der Praxis führt dies allerdings dazu, dass die Interviewer oft mehr reden als die Bewerber, dass die gestellten Fragen lückenhaft und ohne Bezug zur Zielposition sind, dass die Interviewer selber nicht wissen, warum sie be-