

# Die Qual mit der Personalauswahl

**Zählen – Messen – Wiegen: Leider sind nicht alle Methoden immer so klar. Selbstverständlich versuchen wir aber für jede Entscheidung, die wir im Berufsleben treffen, objektive Kriterien zu finden, die für beziehungsweise gegen etwas oder jemanden sprechen. Doch das ist nicht immer einfach.**

Bei der Auswahl und Einstellung eines neuen Mitarbeiters für das Unternehmen beziehungsweise den eigenen Fachbereich geht es darum, den Unsicherheitsfaktor möglichst gering zu halten. Fehlentscheidungen, die hier getroffen werden, verursachen viel zusätzliche Arbeit, Zeit und Kosten. Schließlich muss der Suchprozess neu gestartet werden, nachdem bereits viel Aufwand in die Einarbeitung gesteckt wurde.

Gerade deshalb sprießen wohl die unterschiedlichsten Systeme, Tools und Verfahren zur Personalauswahl wie Pilze aus dem Boden, denn es gibt kaum etwas Schwierigeres als einen Menschen zu durchblicken. Die Frage nach dem Königsweg stellt sich. Wie verschaffe ich mir möglichst eine hundertprozentige Sicherheit im Hinblick auf die Personalentscheidung?

### Der übliche Weg

Im Regelfall wird mit der üblichen Analyse der Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse), die der Kandidat zur Verfügung gestellt hat, gestartet. Wurde diese Hürde überwunden und der Bewerber als interessant befunden, stehen die persönlichen Interviews mit einem oder mehreren Gesprächspartnern an. In diesen erfolgt eine weitergehende Selektion. Begleitend hierzu können auch noch Referenzauskünfte eingeholt werden.

Hat sich abschließend ein Kandidat als der Passendste herauskristallisiert, gehen den Entscheidern meist Sätze durch den Kopf, wie: „Auf dieser Basis muss ich jetzt eine Entscheidung treffen?“, „Wie und woher bekomme ich noch mehr Informationen?“ oder „Das muss zukünftig einfacher gehen!“.

### Persönlichkeitstests sollen helfen

In vielen Unternehmen reicht es heute nicht mehr aus, auf rein subjektiven Eindrücken durch die Gesprächspartner eine Entscheidung zu treffen. Firmen greifen daher oft auf Persönlichkeitstest oder ein psychologisches Testverfahren zurück. Aber: Wie wählt man den richtigen Test aus?

Die Anzahl der Anbieter sowie die jeweiligen Systematiken und Hypothesen, die zugrunde liegen, ist schier unendlich. Gemein ist ihnen aber allen, dass sie versprechen, den Menschen genau zu analysieren, und ihn in eine Kategorie einteilen.

Vom Grundgedanken her ist das auch nicht unbedingt schlecht – jedoch nur dann, wenn exakt damit gearbeitet wird. Gemeint ist, dass das Testverfahren einen neutralen Moderator und Ergebnisprüfer benötigt. Ebenso muss es von Unternehmensseite mit den richtigen und wichtigen Informationen gefüttert werden. Außerdem muss es dem Kandidaten die Möglichkeit bieten, in einer gesicherten Umgebung zu antworten oder auch Fragen zum richtigen Verständnis stellen zu können, damit nicht aufgrund eines Missverständnisses falsche Ergebnisse erzielt werden.

Letztendlich wird ein solches System dauerhaft Zeit, Geld und Arbeit kosten und kann nur eine Unterstützungsleistung bringen. Niemals aber wird es die Entscheidung vereinfachen, gar abnehmen oder den Prozess verkürzen. Vielmehr besteht das Risiko von Verzögerungen oder Abschreckungseffekten auf die derzeit sowie so sehr dünn gesäten Fachkräfte. Eine ge-



Stefan Wirth,  
Beratungsgruppe  
Wirth + Partner,  
München  
[www.wirth-partner.com](http://www.wirth-partner.com)

wisse Aufklärungsarbeit ist im Vorfeld damit immer von Nöten.

### Menschen können sich ändern

Persönlichkeitstests sind daher eher skeptisch zu betrachten. Besonders im Hinblick auf Verfahren, die mögliche, zukünftige Potenziale eines Bewerbers aufzeigen sollen – zum Beispiel ob der neue Kollege in der Lage ist, später mal ein Team zu führen. Denn: Ist das jetzt das Problem? Warum jetzt schon an eine ferne Zukunft denken? Und außerdem: Menschen können sich über einen gewissen Zeitraum auch verändern. Daher ist Personalauswahl aus unserer Sicht quasi individuelle Handarbeit – speziell auf die Bedürfnisse des Marktes, Unternehmens, Fachbereichs, Vorgesetzten und Kandidaten zugeschnitten. Sie wird sich niemals automatisieren lassen. Personalverantwortliche sollten den gesamten Prozess vom ersten Kontakt bis zu den Vertragsgesprächen beobachten. Hat sich der Bewerber verändert? Wie flexibel waren Terminabstimmungen? Wie ist er mit den unterschiedlichen Gesprächspartnern umgegangen?

Auch andere Personen sollten in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, so zum Beispiel Kollegen, die den Bewerber empfangen haben. Hat er sich auch hier freundlich oder eher herablassend verhalten? Man sollte sich nicht scheuen, einem Kandidaten, den man am Anfang ganz toll fand, später abzusagen, wenn er sich im weiteren Prozess immer mehr entgegen der Vorstellungen entwickelt.