

## Personalauswahl

# Bauchentscheidungen objektivieren

Die richtigen Personalentscheidungen zu treffen, ist weniger eine Frage der Intuition oder der Erfahrung, sondern vielmehr die Folge eines systematischen, an Qualitätsstandards ausgerichteten Vorgehens.

**Daniela Schmidt**

**D**ie Qualität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird den Wettbewerb im Bankenmarkt der Zukunft entscheiden. Die fortschreitende Standardisierung und zunehmende Vergleichbarkeit von Bankprodukten lässt nur diesen Schluss zu. Wie kann es gelingen, dem strategischen Ziel einer hohen Mitarbeiterqualität mit jeder Personalentscheidung ein Stück näher zu kommen?

Der Auswahlprozess sollte genauso strukturiert und regelgeleitet stattfinden, wie die Geschäftsprozesse der Bank. Vergleichen kann man Personalentscheidungen mit der Kreditvergabe. Beide bergen hohe fi-

nanzielle Risiken im Falle des Scheiterns. Dennoch werden sie zumeist unterschiedlich gehandhabt: Für Kreditentscheidungen besteht ein für alle Beteiligten verbindliches, detailliertes Regelwerk. Personalentscheidungen hingegen erfolgen häufig unstandardisiert.

Ein Begriff taucht immer wieder auf, wenn erklärt werden soll, auf welcher Basis Personalentscheidungen getroffen werden. Insbesondere erfahrene Führungskräfte berufen sich häufig auf das „Bauchgefühl“, ihre Intuition. Der Wert von Intuition darf nicht unterschätzt werden – ohne sie hätte die menschliche Art nicht überlebt. Unsere Vorfahren mussten mit schnellem Blick Tiere erspähen, um zu fliehen oder sie zu jagen. Da sich die menschliche Informationsverarbeitung im Laufe der Entwicklungsgeschichte kaum verändert hat, glauben wir heute noch, einen Menschen in fünf Minuten relativ sicher einschätzen zu können. Der Nobelpreisträger für

Wirtschaft, der Psychologe Daniel Kahneman, hat in seinen Arbeiten zu Urteilsheuristiken und kognitiven Verzerrungen jedoch eindrucksvoll dargelegt, wie Fehler passieren, weil wir automatisch – schnell, unbewusst und intuitiv – denken, wo eigentlich eine intensive, bewusste und rationale Auseinandersetzung gefragt wäre.

Daraus abzuleiten, dass es ratsam wäre, die Intuition im Personalauswahlprozess auszuschalten, ist jedoch ein Trugschluss. Das ist auch unmöglich. Die Intuition, unser unbewusstes Erfahrungswissen, bildet die Grundlage jeder Beurteilung von Personen. Vielmehr sollte die Zielsetzung sein, das Bauchgefühl bewusst zu erkennen und es durch nachvollziehbare, objektive Beurteilungen abzusichern.

## **Intuition absichern**

Informationen helfen, Fehlurteile zu vermeiden. Analog zur Kreditprüfung sollte bei der Eignungsprüfung ein lückenloser



*Daniela Schmidt ist geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung DS Connection GmbH. Sie berät überwiegend Institute der genossenschaftlichen FinanzGruppe.  
E-Mail: d.schmidt@dsconnection.de*

## Vorgehen bei Eignungsbeurteilungen

Abgleich der definierten Anforderungen mit dem Profil der Person stattfinden. Möglichst umfassende Informationen aus vielen verschiedenen Quellen dienen als „Sicherheiten“ und verbessern die Prognosegüte für die berufliche Eignung. Am Beispiel der Prüfung von Vertriebskompetenz würden „Sicherheiten“ dann gestellt, wenn überprüfbare Belege für die bisherige vertriebliche Leistung vorliegen.

Die konkrete Frage nach der Höhe der bisherigen Zielvorgaben und ihrer Erreichung ist hier meistens aufschlussreich. Erfahrungsgemäß kennen erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber ihre Leistungsergebnisse zu jeder Zeit genau und können diese auf Abruf bereitstellen. Häufig stellen sie hierzu sogar ungefragt Dokumente zur Verfügung. Empfehlenswert ist eine zusätzliche Absicherung der biografischen Analyse durch den Einsatz einer Arbeitsprobe, dem validesten Instrument der Eignungsbeurteilung. Übertragen auf die

Messung von Vertriebskompetenz hieße dies, eine Verkaufssituation möglichst realitätsnah in Form eines Rollenspiels zu simulieren.

Die Übersicht auf dieser Seite zeigt die wesentlichen Merkmale eines sachgemäßen Vorgehens im Zusammenhang mit berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen auf. Ein methodengeleitetes, planvolles Vorgehen bei Einstellungsentscheidungen erzeugt eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern und hilft, sämtliche relevanten Kriterien vollständig zu erheben. Messfehler werden reduziert, die Objektivität erhöht. Das Ziel einer treffsicheren Personalauswahl ist erreicht.

Transparenz und Fairness der Verfahren sorgen zudem für Rechtssicherheit und zeugen von Wertschätzung gegenüber den Bewerbern. Nicht zuletzt stärkt der Einsatz professioneller Systeme bei der Personalauswahl die Arbeitgebermarke nachhaltig.

- **Anforderungen werden aus dem Aufgabenprofil der Stelle abgeleitet**  
*„Was macht der/die Mitarbeiter/in wann, wie, warum und unter Einhaltung welcher Qualitätsstandards?“*
- **Verhaltensbasierte Formulierung der Anforderungen**  
*„Welches sind typische Situationen in der zu besetzenden Funktion, in denen sich zeigt, ob der/die Mitarbeiter/in erfolgreich ist oder nicht? Wie äußert sich erfolgreiches, wie nicht-erfolgreiches Verhalten?“*
- **Standardisiertes Vorgehen**  
*Ablauf und Auswertung vor Einsatz des Verfahrens festlegen: Leitfaden für Interview entwickeln, Bewertungskategorien mit Antwortvarianten hinterlegen.*
- **Festlegung von Auswertungsregeln**  
*Kann- von Musskriterien unterscheiden, Kriterien gewichten, quantitative Mindestanforderungen bestimmen.*
- **Dokumentation von Beobachtung und Bewertung**  
*Sorgfältig wahrnehmen und verhaltensnah protokollieren, wörtliche Zitate verwenden.*
- **Trennung von Beobachtung und Beurteilung**  
*Ausschließlich auf Basis von Beobachtungen interpretieren.*
- **Methodenpluralismus**  
*Einsatz unterschiedlicher Instrumente erzeugt höhere Messgenauigkeit, z.B. Eignungsinterview (biografische, situative und fachliche Fragen) mit AC-Übungen, wie Rollenspiel oder Präsentationsübung, kombinieren.*
- **Bewusstsein über Beurteilungsfehler bei den Anwendern vorhanden**  
*Erkennen von Sympathie-Effekt, Stereotype, Beurteilungstendenzen (Milde-, Strenge- oder Mitteltendenz), Konformitäts- und Entscheidungsdruck.*
- **Mehrbeobachterprinzip**  
*Mindestens zwei Personen beurteilen – auch im Interview.*
- **Bei psychologischen Testverfahren: Verfahrensbeschreibung enthält teststatistische Kennzahlen**  
*Beschreibung der Normierungsstichprobe (regionale Herkunft, Alter, Umfang) und quantitative Angaben zu Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit beachten.*

Das in der Print-Ausgabe verwendete Bild kann aus urheberrechtlichen Gründen hier nicht wiedergegeben werden.