

Diagnose-Tools gehören auf den Prüfstand

Personalentscheidern steht bei der Suche nach den passenden Führungskräften ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung. Welche Verfahren und Methoden sie bei der Besetzung von Managementpositionen bevorzugt einsetzen, zeigt eine aktuelle Umfrage.

► Fehlbesetzungen von Führungspositionen haben weitreichende Konsequenzen und können mitunter sogar die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens gefährden. Einmal getroffen, lässt sich eine falsche Entscheidung auch kaum mehr korrigieren: 80 Prozent des Erfolgs einer Führungskraft werden Studien zufolge von der passenden Auswahl und nur 20 Prozent von späteren Förder- und Entwicklungsmaßnahmen beeinflusst.

Personalentscheider nutzen bei der Besetzung vakanter Stellen deshalb unterschiedlichste Methoden und Verfahren, um die zukünftigen Leistungen und damit auch den beruflichen Erfolg eines Bewerbers vorherzusagen.

In der aktuellen Umfrage „Status Quo der Führungskräfteauswahl“ hat die Personalberatung Get Ahead mehr als 100 Unternehmen aus dem In- und Ausland zu den bei der Personalauswahl eingesetzten Diagnose-Tools befragt. Eine wesentliche Erkenntnis der Studie: Unternehmen schöpfen das Potenzial der von ihnen genutzten Methoden noch nicht voll aus. Mit gezielten Veränderungen an wenigen Stellschrauben könnte die Führungskräfteauswahl deutlich verbessert werden.

1. Hoher Rekrutierungsbedarf – auch auf Führungsebene

Fakt: Nicht nur der Fachkräftemangel ist ein großes Thema für Unternehmen. Zwar sind über 89 Prozent auf der Suche nach hoch qualifizierten Spezialisten und Referenten, doch auch Führungskräfte sind knapp: Fast 63 Prozent der befragten Unternehmen gaben einen besonderen Rekrutierungsbedarf für Manager, Geschäftsführer und Executives an. Die Besetzung von Trainee-Positionen hat dagegen nur für neun Prozent der Befragten Priorität.

Transfer: Unternehmen legen bei der Personalauswahl den Fokus auf zwei sehr unterschiedliche Kandidatengruppen – Manager mit Führungserfahrung sowie spezialisierte Fachkräfte. Personalentscheider sind deshalb gut beraten, wenn sie das typische Marketing-Credo „Unterschiedliche Zielgruppen müssen unterschiedlich angesprochen werden“ auch auf ihre Arbeit anwenden. Beispielsweise hängt von der aktuellen und zukünftigen (hierarchischen) Position eines Kandidaten oftmals auch seine Akzeptanz bezüglich unterschiedlicher Auswahlmethoden ab. Während für Berufseinsteiger und Fachkräfte ein Assessment-Center inzwischen geübte und akzeptierte Praxis ist, ist es einer gestandenen Führungskraft mitunter schwer zu vermitteln, warum sie ein ganztägiges Auswahlverfahren durchlaufen oder einen Intelligenztest absolvieren soll. Unternehmen sollten ihr Vorgehen in der Personalauswahl deshalb stärker auf die zu besetzende Position zuschneiden, denn ein One-Size-Fits-All-Ansatz könnte vielversprechende Kandidaten unbeabsichtigt vor den Kopf stoßen.

2. Diagnose-Tools: Qualität vor Quantität

Fakt: Der persönliche Kontakt zu den Kandidaten hat bei nahezu allen befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert: Mit über 97 Prozent sind persönliche Einstellungsinterviews für die Führungskräfteauswahl das am häufigsten eingesetzte Diagnose-Tool. Telefonische Interviews werden immerhin von fast 65 Prozent geführt. Zu den am häufigsten genutzten Methoden und Verfahren gehören zudem die Analyse der Bewerbungsunterlagen (93 Prozent) und das Auswerten von Referenzen (71 Prozent). Persönlichkeitstests (30 Prozent), Assessment-Center (29 Prozent) und Arbeitsproben (28 Prozent) kommen etwas seltener zum Einsatz. Intelligenztests spielen mit knapp zwei Prozent so gut wie gar keine Rolle.

Transfer: Die Studie zeigt, dass Unternehmen auf viele unterschiedliche Diagnose-Tools zurückgreifen. Die Aussagekraft dieser Methoden hängt von der korrekten Anwendung ab. Referenzen beispielsweise erzielen bei der Besetzung von höheren Positionen eine akzeptable

Die Studie

Die Befragung „Status Quo der Führungskräfteauswahl – Gegenwärtig genutzte Verfahren und Methoden“ wurde von September 2016 bis Januar 2017 von der Get Ahead Executive Search GmbH in Zusammenarbeit mit 112 Unternehmen durchgeführt. Dabei handelte es sich um Mittelständler und Großunternehmen unterschiedlicher Branchen aus dem In- und Ausland. Im Mittelpunkt der Studie standen Fragen zur Methodik der Personalauswahl.



Aussagekraft. Genau wie Arbeitszeugnisse sollten sie vor allem im Hinblick auf die Beschreibung früherer Arbeitsaufgaben interpretiert werden und weniger auf versteckte Botschaften. Auch Arbeitsproben ermöglichen eine gute Vorhersage der späteren Arbeitsleistung eines Kandidaten, ihr Anteil sollte deshalb ausgebaut werden. Arbeitsproben sind so auszuwählen, dass sie möglichst repräsentativ für die spätere Tätigkeit sind und eine hohe Realitätstreue haben.

Noch sorgfältiger müssen Unternehmen bei der zeit- und kostenintensiven Konzeption und Durchführung von Assessments sein. Werden die Prinzipien zur Durchführung nicht exakt eingehalten, reduziert sich die Validität gegen null. Um unnötige Kosten zu vermeiden, sollten Personalentscheider prinzipiell immer darauf achten, dass nicht die Quantität der eingesetzten Methoden, sondern deren Qualität im Vordergrund steht.

3. Positionsspezifische Anforderungen werden vernachlässigt

Fakt: Eine der überraschendsten Erkenntnisse der Studie: Ein Großteil der Befragten vernachlässigt bei der Personalauswahl die spezifischen Anforderungen der jeweils zu besetzenden Position. Zwar werden Interviews zu 73 Prozent strukturiert durchgeführt, doch bei über 70 Prozent der Unternehmen gibt es dabei keinen Bezug zu vorher festgelegten Anforderungskriterien. Das erfahrungsbasierte Interview – beziehungsweise Bewerbungsgespräch – ist nach wie vor gängige Praxis. Gleiches gilt für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Hier erfolgt die Auswahl sogar zu fast 80 Prozent erfahrungsbasiert, ohne vorher festgelegte Kriterien, wie bestimmte Berufserfahrungen oder Erfahrungen als Führungskraft, zu beachten.

Fakt: In die Auswahl der Führungskräfte wird sehr viel Zeit investiert. In 50 Prozent der Unternehmen werden drei oder mehr Interviews mit einem Kandidaten geführt. 49 Prozent führen immerhin zwei persönliche Gespräche.

Transfer: Dieses Ergebnis der Studie zeigt, dass die Auswahl einer Führungskraft noch nicht als ganzheitlicher Prozess verstanden wird. Dieser könnte deutlich verbessert werden, wenn Personalentscheider zu Beginn der Kandidatensuche klar und positionsspezifisch definieren, welche Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Potenziale ein Bewerber mitbringen sollte. Ohne ein detailliertes Anforderungsprofil laufen auch erfahrene Entscheider Gefahr, subjektive Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen und somit Fehlbesetzungen zu riskieren.

Der Einsatz von Anforderungsanalyse und -profil ist auch in Anbetracht der Anzahl der geführten Interviews wichtig. Denn jedes Gespräch kostet sowohl den Bewerber als

auch die Teilnehmer von Unternehmensseite Zeit – eine knappe und teure Ressource, die möglichst zielführend genutzt werden sollte.

4. Die eingesetzten Testverfahren sind zu ergänzen und zu modifizieren

Fakt: Fast ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, Persönlichkeitstests zu nutzen, um Kandidaten und ihre zukünftigen Leistungen besser einschätzen zu können. 90 Prozent von ihnen nutzen dabei standardisierte Verfahren. Überraschend ist, dass unter den mehr als 13 standardisierten Tests auch einige Verfahren genannt werden, deren mangelhafte diagnostische Eignung schon vor über 15 Jahren von der Wissenschaft dokumentiert wurde. So nutzen 18 Prozent der Unternehmen den Typentest DISG und fast vier Prozent das Reiss-Profil. Vereinzelt nutzen die Befragten auch den MBTI und projektive Verfahren wie den Rohrschach-Test oder den Thematischen Apperzeptionstest.

Transfer: Dieses Ergebnis der Studie verdeutlicht ein grundlegendes Problem der Personalauswahl: Testverfahren werden offenbar nicht kritisch genug auf ihre Eignung geprüft. Viele Typentests und projektive Verfahren sind beispielsweise nicht für die Personalauswahl, sondern für die klinische Psychologie oder zu Forschungszwecken entwickelt worden. Sie erlauben keine zuverlässigen Aussagen zur zukünftigen Performance eines Kandidaten und sind damit für die Auswahl von Managern völlig ungeeignet. Auch die inzwischen mehr als 1200 kommerziellen Tests bieten keine Qualitätsgarantie: Sie wurden zwar speziell für die Personalauswahl entwickelt, oft mangelt es jedoch an objektiven Nachweisen ihrer Validität.

Um das Risiko von Fehlbesetzungen zu reduzieren, sollten Personalentscheider alle genutzten Testverfahren auf den Prüfstand stellen und dabei keine Scheu haben, beim Anbieter Informationen bezüglich der prognostischen Validität einzuholen.

Grundsätzlich gilt: Die Vorhersage des Verhaltens und der zukünftigen beruflichen Leistungen einer Führungskraft lässt sich erheblich verbessern, wenn Personalentscheider im Vorfeld eine detaillierte Anforderungsanalyse erstellen und die so identifizierten Kriterien anhand valider, wissenschaftlich fundierter Methoden prüfen. Dies erfordert die Bereitschaft, angebotene Testverfahren und die eigene Methodik kritisch zu hinterfragen. Unterstützende interne Trainings oder die Einbindung externer Berater können hierbei eine lohnende Investition sein, denn die Erfolgsquote in Auswahlprozessen lässt sich durch den Einsatz evidenzbasierter Methoden von durchschnittlich 60 Prozent auf über 85 Prozent steigern.



Eine Bilderstrecke mit Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Recruiting“.



AUTOR



Matthias Zühlke, Geschäftsführer der Gesellschafter, GET AHEAD Executive Search GmbH, Hamburg, matthias.zuehlke@getahead.de