

Agile Personalauswahl

Strukturiert und trotzdem
flexibel, offen für neue Wege
und anschlussfähig in der Praxis

Tim Riedel

Parkstraße 15

13086 Berlin

T.: +49 (0)174 1809150

tim.riedel@planetgroups.net

<https://www.linkedin.com/in/planetgroupstimriedel/>



Inhalt

1. Was ist Agile Personalauswahl und wie unterscheidet sie sich von anderen Modellen?
2. Beispiele
3. Zusammenfassung



Personalauswahl 1.0 - im extrem

- Das gesuchte Zielprofil ist nur ungefähr und nur implizit (unausgesprochen) bekannt
- Fragen werden ad hoc und unvorbereitet gestellt, das genaue Ziel der Fragen ist meist nicht klar benannt.
- Der Gesprächsverlauf ist stark von den Interviewenden und den persönlichen Interessen der Gesprächspartner abhängig
- Die Gesprächsdynamik ist in jedem Interview unterschiedlich
- Die Bewertung und Auswahlentscheidung erfolgt stark aufgrund von persönlichen Präferenzen, Sympathie, Menschenkenntnis und Bauchgefühl.



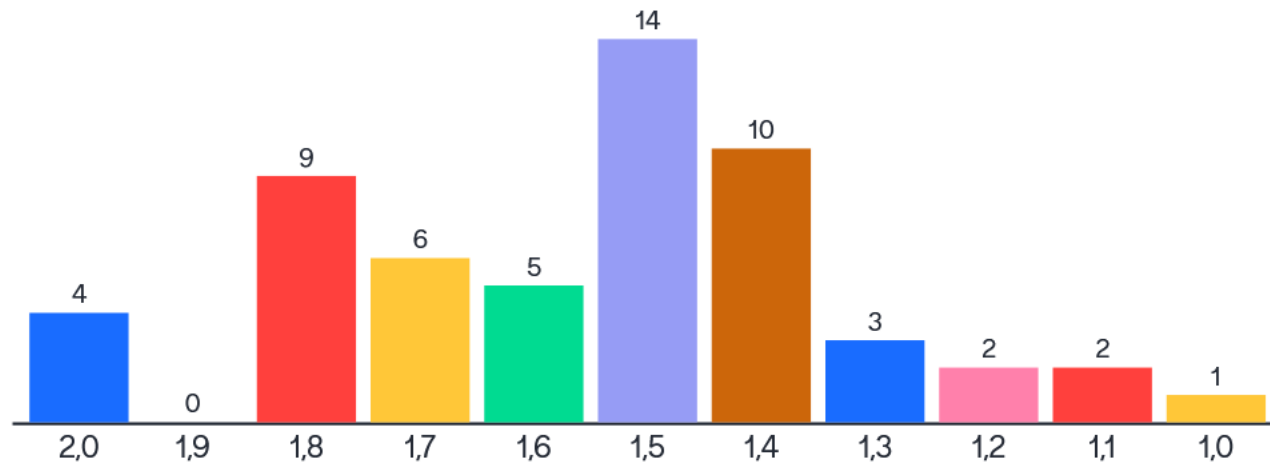
Personalauswahl 2.0 - im extrem

- Ein trennscharfes und normgruppengerechtes Anforderungsprofil
- Allen Bewerber*innen die gleichen Fragen
- Keine individuellen Nachfragen (prompting)
- Begrenzter Beziehungsaufbau (zB kaum small talk)
- Keine Fragen von Kandidatenseite während des Interviews
- Dieselben Interviewer für alle Kandidatinnen
- Bewertung der Kandidat*innen anhand im Vorfeld skaliertes Verhaltensanker



* Quellen u.a.: Huffcutt, A. I., Arthur, W., Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190; Levashina, J., Hartwell, C., Morgeson, F., Campion, M. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241-293.

Wo steht die Personalauswahl in Ihrem Unternehmen? 1,0 = unstrukturiert und spontan, 2 = hoch standardisiert



Die Herausforderung: Grenzen unserer Wahrnehmung



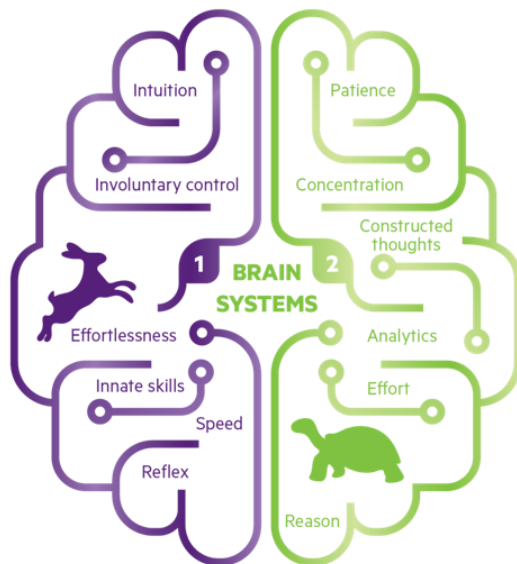
Wie viele Infos nehmen unsere 5 Sinne pro Sekunde wahr?

Wie vieles von dem, was wir mit unseren 5 Sinnen wahrnimmt, passiert bewusst?



System 1 und System 2 - zwei Systeme, die unser Urteil bestimmen

Prof. Daniel Kahneman



System 1, schnelles Denken/unbewusst:

- Automatisch/instinktiv und schnell
- mühelos und ohne willentliche Steuerung
- wird gesteuert durch Emotionen und Instinkte
- hat 3 wesentliche Ziele

System 2, langsames Denken/bewusst:

- Ist bewusst steuerbar
- Kann System 1 hemmen
- Benötigt Zeit und Energie

Freunde von System 1:

- Zeitdruck
- Ablenkung
- Müdigkeit
- Hunger
- Annahmen

Unsere Subjektivität: Geschichten, die wir uns über die Welt erzählen.

- Bestätigungsbias
- Gegenwartsbias
- Bahnungs- und Ankereffekte
- Die Suche nach kognitiver Leichtigkeit
- Stimmungs- und Affektheuristiken
- Das Streben nach Kohärenz: Stimmigkeit statt Richtigkeit
- Fokussierungssillusionen
- WYSIATI
- Rückschaufehler

Die Aufgabe:

Wie können wir schneller, flexibler, offener und innovationsbereiter auswählen, ohne in die beliebigen, unstrukturierten und rein auf Sympathie und „System 1“ beruhenden Kennenlerngespräche früherer Prägung (Personalauswahl 1.0) zurückzufallen?



Die Analogie Klassisches Projektmanagement

„Wasserfall“

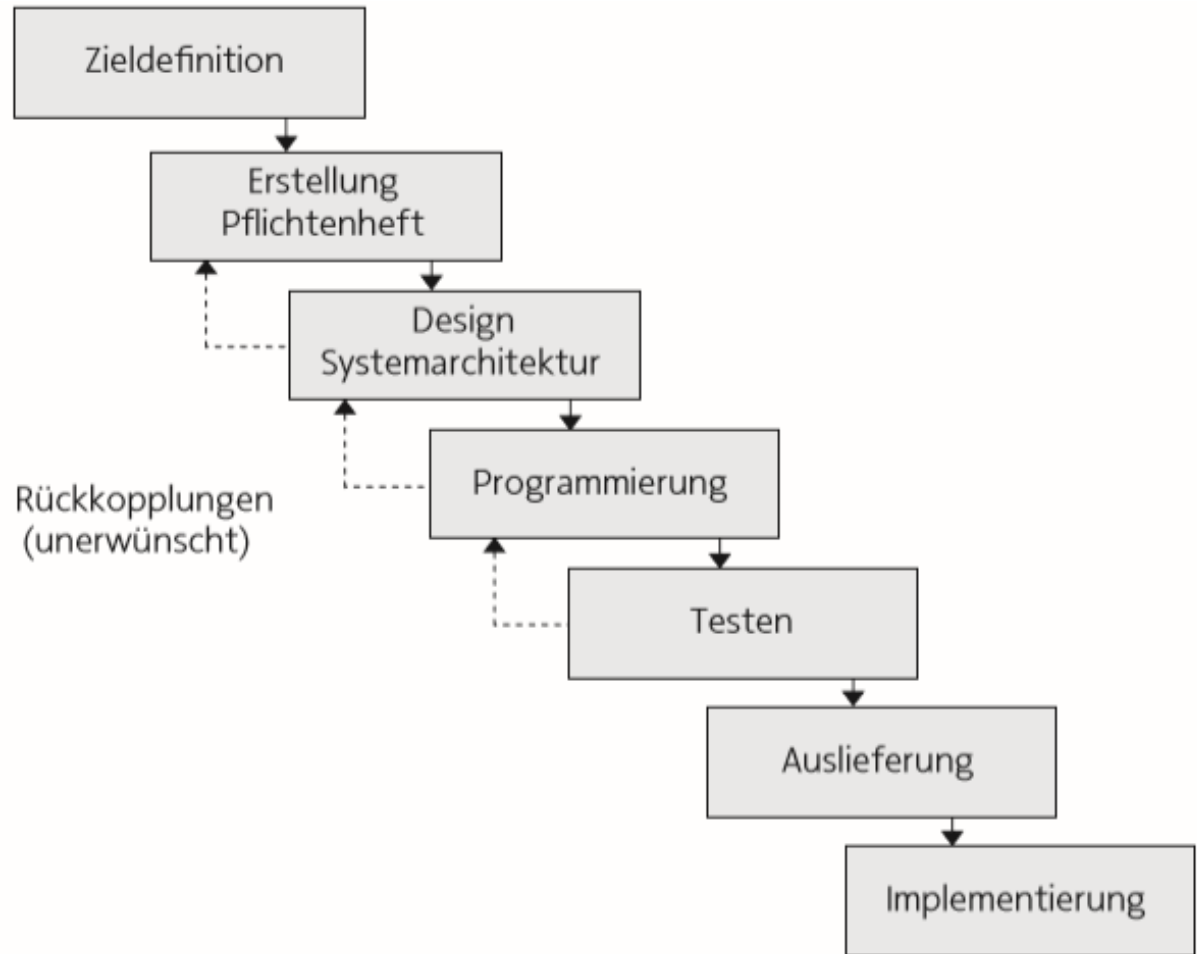


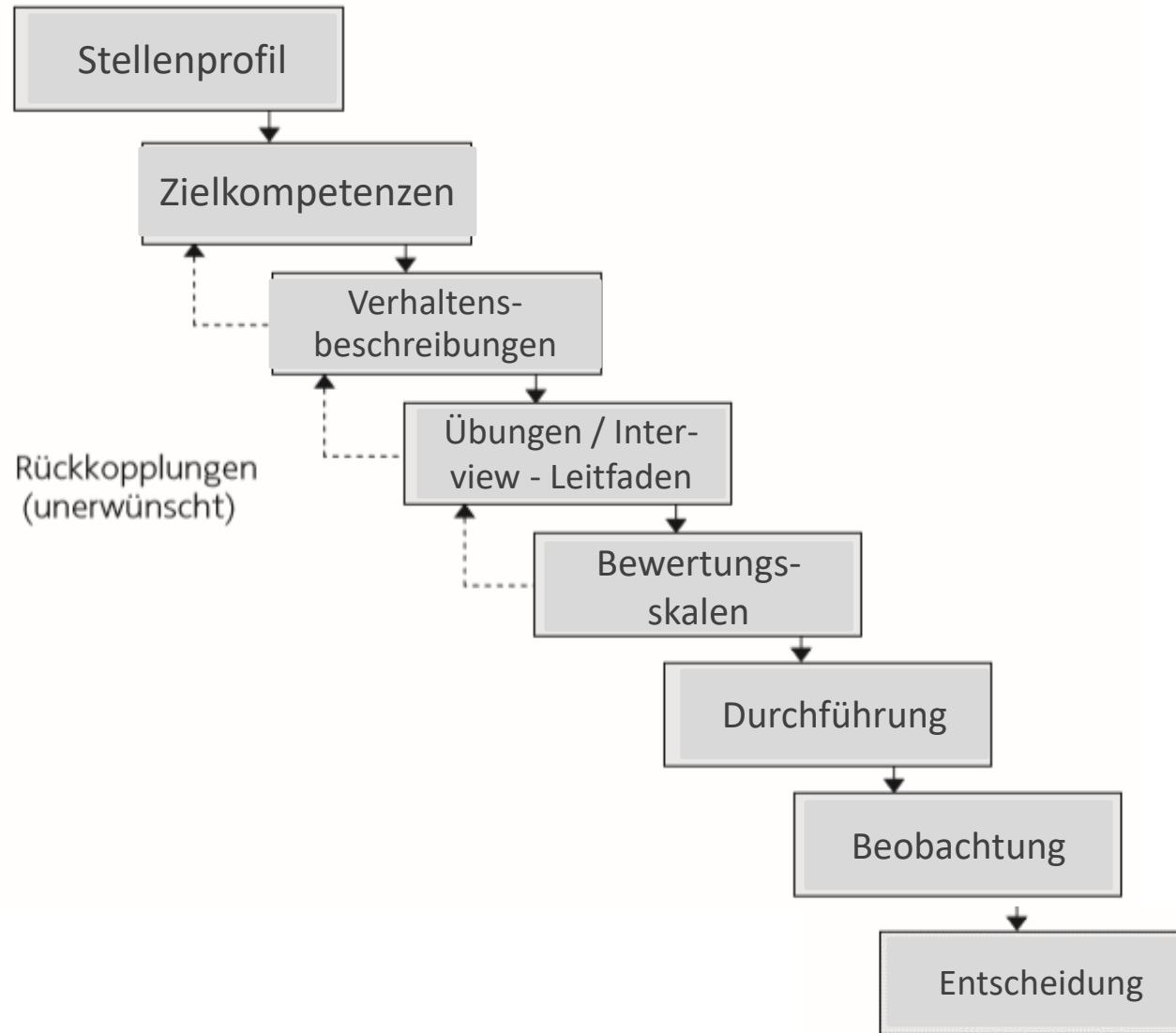
Abb. 4: Klassisches Wasserfallmodell in der Softwareentwicklung; Quelle: eigene Darstellung



Klassische Personalauswahl

(Personalauswahl 2.0)

„Wasserfall“



Agile Personalauswahl

Die „User Story“ als Ausgangspunkt

"Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>..."

oder

" Als <Benutzer> will ich <Aktion>, um <Ergebnis> zu erzielen..."

Als Vertriebsleitung suche ich eine*n Außendienstler*in, der/die unseren Umsatz und Profit um 10% steigert, damit ich und unser Unternehmen erfolgreich sind.



User Stories in der Kurzform: Deliverables

Ein Beispiel

Bereichsleitung Einkauf

Kompetenzen

- 10+ Jahre Einkaufserfahrung
- 5+ Jahre Führung, mindestens 10 MA
- Hat in internationalen, komplexen Matrixorganisationen gearbeitet
- Ingenieur- oder Wirtschaftsingenieur- oder Managementstudium
- Starke Verhandlungskompetenzen
- Coaching Führungsstil
- Fundierte SAP Erfahrung, idealerweise ARIBA

Deliverables (*wird erreicht haben*)

- Eine resiliente Einkaufsstrategie entwickelt
- Transportkosten und Supply Chain - Zeiten um 10-30% reduziert
- Eine modular strukturierte Plattformstrategie mitentwickelt
- Supplier Qualität und Zufriedenheit um 10-20% gestiegen
- Team “Engagement” Score bei mindestens 80%

Kompetenzen vs. Deliverables

Im Überblick

Merkmale der Person

- **Erfahrungen**
- **Qualifikationen**
- **Eigenschaften**
- **Kompetenzen**

*Leitfrage: “Wie sieht der/die ideale Kandidat*in aus?”*

Ziele der Position

- **User Stories (Funktionalität)**
- **Ziele & Ergebnisse**
- **Key Performance Indicators**
- **“Deliverables”**

Leitfrage: “Woran werden wir in 1-2⁴ Jahren erkennen, ob X die richtige Wahl war?”

Kompetenzen vs. Deliverables

Beide Ansätze im Vergleich

Kompetenzen / Eigenschaften

- Vertrauter Ansatz
- Leichter zu bewerten

Deliverables / User Stories

- Lenkt den Fokus weg von der Person
- Steigert Offenheit für Neues & Vielfalt
- Liefert wirksame Interviewfragen
- Stärkt die Zielorientierung der Hiring Manager
- Schafft mehr Augenhöhe mit Bewerber*innen / macht mehr Spaß
- Gibt realistisches und inspirierenderes Bild der Zielposition
- Gemeinsames Lernen im Prozess
- ABER: Erfordert sehr gute Datenbasis / ist anspruchsvoller zu bewerten

Agile Personalauswahl

Fragen und Gesprächsdynamik: „Lernen wollen“ als Schlüssel

- a Konkrete Fragen anhand der Deliverables: Wie würden Sie dies erreichen? Wo haben Sie ähnliches bereits erreicht? Können Sie uns das hier im Kontakt mit mir / im Rollenspiel einmal zeigen?
- b Vertrauensaufbau, Transparenz, Wertschätzung und Neugierde (auch durch Zeit, small talk und Komplimente) in der Gesprächsatmosphäre. Was können ihre Bewerber*innen beitragen zur Lösung Ihrer Aufgaben / Probleme?
- c Gutes Erklären der Zielsetzung in den eigenen Fragen, Fragen dadurch als Chance zur positiven Selbstdarstellung vermitteln und nicht als Prüfung und Gefahr der Selbstentblößung. Stellen Sie sicher, dass Ihre Kandidaten wissen, worauf Sie hinaus wollen; sonst können diese keine guten Antworten geben.



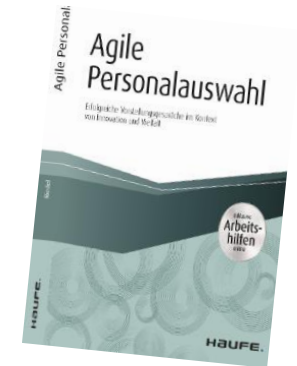
Agile Personalauswahl

Bewertung der Antworten

- a Keine Prädeterminierung „guter“ oder „schlechter“ Antworten, dadurch Offenheit für Neues und Unbekanntes.
- b Kein Fokus auf die Person, sondern auf die zu erwartenden Ergebnisse auf der Leistungsebene.
- c Perspektivenwechsel, Selbstreflexion, Exploration von Intentionen der Bewerber: Warum ergibt die Antwort aus deren Perspektive Sinn? Versuchen Sie – noch während des Gesprächs - herauszufinden, warum die Antwort aus Sicht der Kandidat*innen das Problem lösen kann!
- d Entscheidend ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Deliverables erfüllt werden können. Der Weg dorthin ist offen.

Agile Personalauswahl: Zusammenfassung

- **Anforderungsprofil:** Konkreter Ziel- und Funktionsbezug (User Story / Deliverables) vor abstrakten Kompetenzbeschreibungen
- **Atmosphäre:** Wertschätzende und beziehungsorientierte Konversation statt wissenschaftliche Kompetenzmessung
- **Fragen:** Strukturiertes, aber flexibles, iteratives und offenes „Explorieren“ anstatt standardisiertes Abarbeiten der Leitfäden
- **Interpretation:** Bauchgefühl bewusst reflektieren und integrieren, anstatt es entweder zu ignorieren (2.0) oder ihm blind nachzugehen (1.0)
- **Bewertung:** Bewertet wird die Wahrscheinlichkeit, mit der die Deliverables erreicht werden. Der Perspektivenwechsel, die Suche nach der subjektiven Logik der Kandidaten wird Bestandteil des diagnostischen Prozesses
- **Prozess:** die Fachabteilungen als „Product Owner“, Sprints und Retros als Instrumente der kontinuierliche Selbstreflektion



Agile Personalauswahl

Ein paar – wichtige - Regeln

- Keine Bewertung ohne Befragung (Zu jedem Deliverable müssen Aufgaben oder Fragen gestellt worden sein)
- Keine Bewertung ohne Beobachtung und Dokumentation (Eine Bewertung, die nicht mit einer Beobachtung belegt und verglichen werden kann, zählt nicht)
- Keine Bewertung ohne (Selbst-)reflexion und Perspektivenwechsel
 - (1) Inwiefern habe ich als Interviewende die Antwort selber herbeigeführt / beeinflusst?
 - (2) Woran liegt es bei mir, dass die Antwort mir (nicht) gefällt?
 - (3) Was war die Logik der Bewerberin bei ihren Antworten, warum macht sie aus ihrer Perspektive Sinne?



Agile Personalauswahl

Warum lohnt sich der Aufwand?

- Validität und Potenzialorientierung in Personalauswahl und Talent Management stärken
- Die Fachbereiche für Personalauswahl begeistern
- Dem demografischen Wandel begegnen
- Globalisierung abbilden
- Innovativer, vielseitiger und resilienter werden
- Schlüsselkompetenzen für die VUCA - Welt entwickeln

A collage of two photographs showing people in a meeting. The left photo shows a man and a woman looking at a document. The right photo shows a man and a woman looking at a document together. The entire collage is overlaid with a semi-transparent orange rectangle.

**Danke für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Tim Riedel
Parkstraße 15
13086 Berlin
T.: +49 (0)174 1809150
tim.riedel@planetgroups.net