A laptop is shown in the background, displaying a blurred office scene with several people in a meeting or collaborative work environment. The laptop is silver and positioned centrally on the page.

Agile Personalauswahl

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

Tim Riedel

Parkstraße 15

13086 Berlin

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.



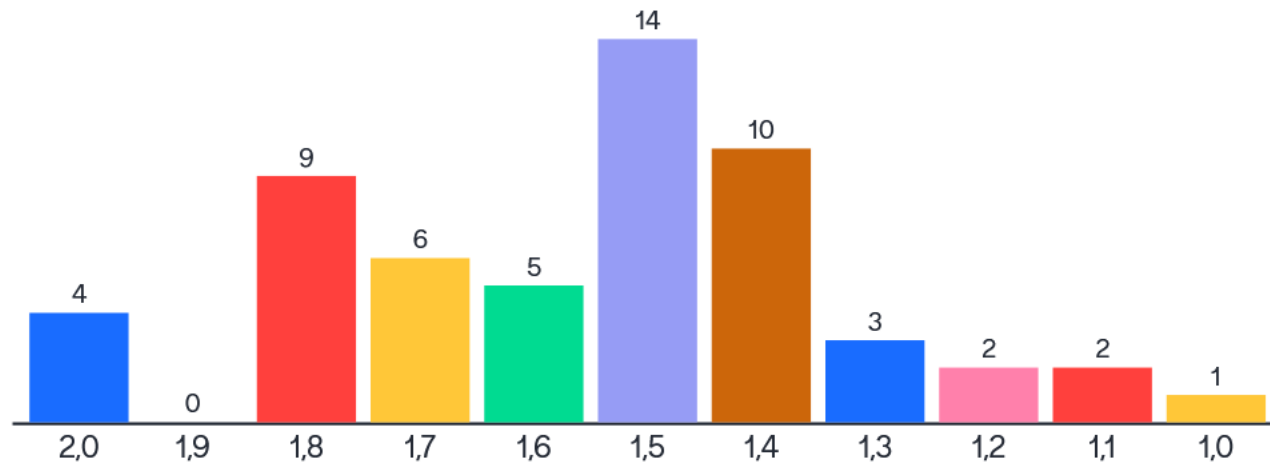
Personalauswahl 2.0 - im extrem

- 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



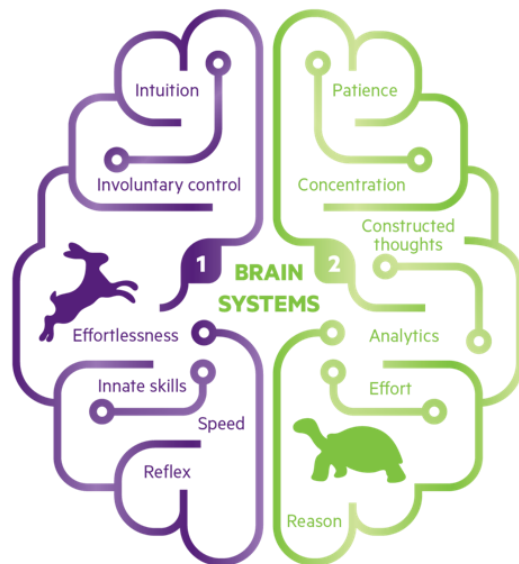
Wie viele Infos nehmen unsere 5 Sinne pro Sekunde wahr?

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“

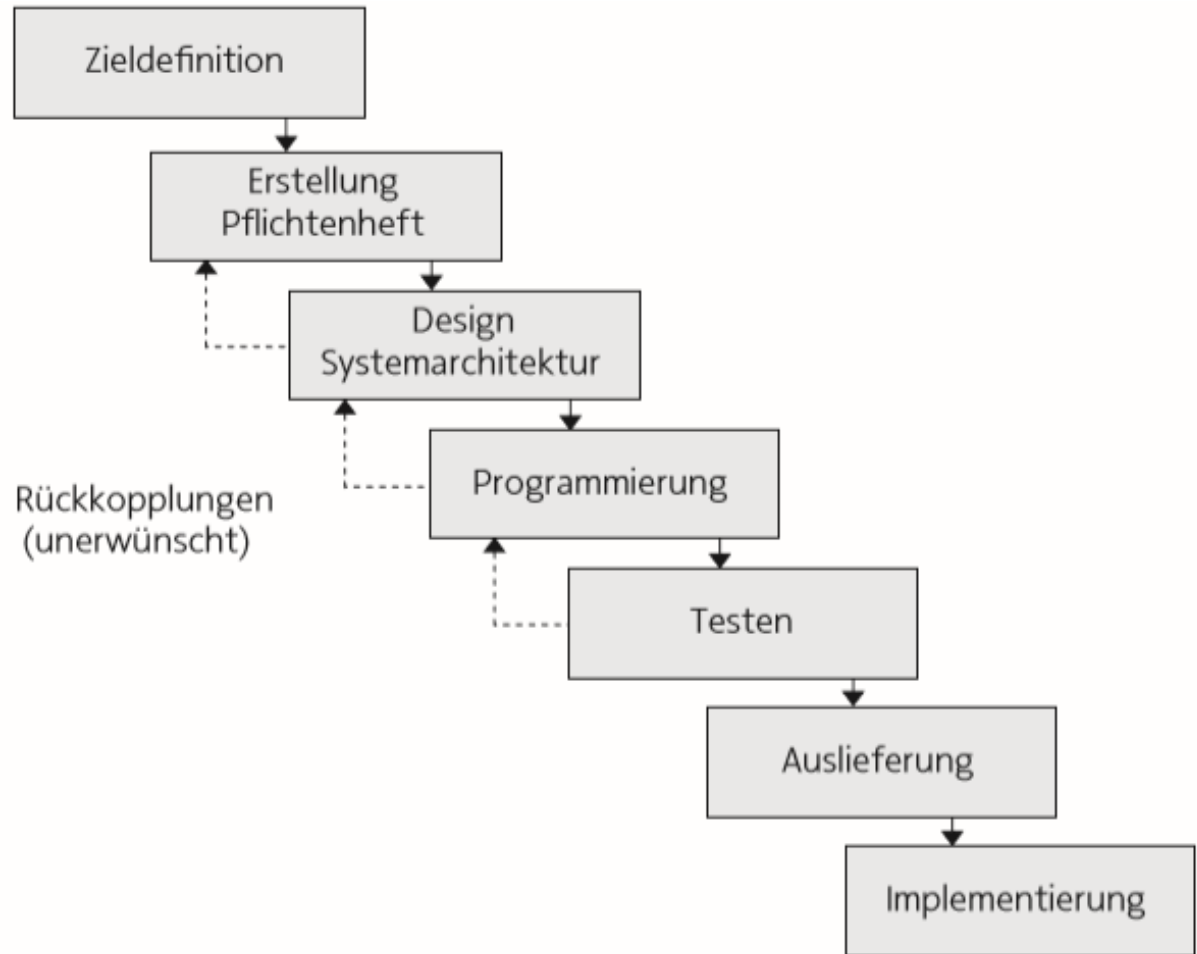


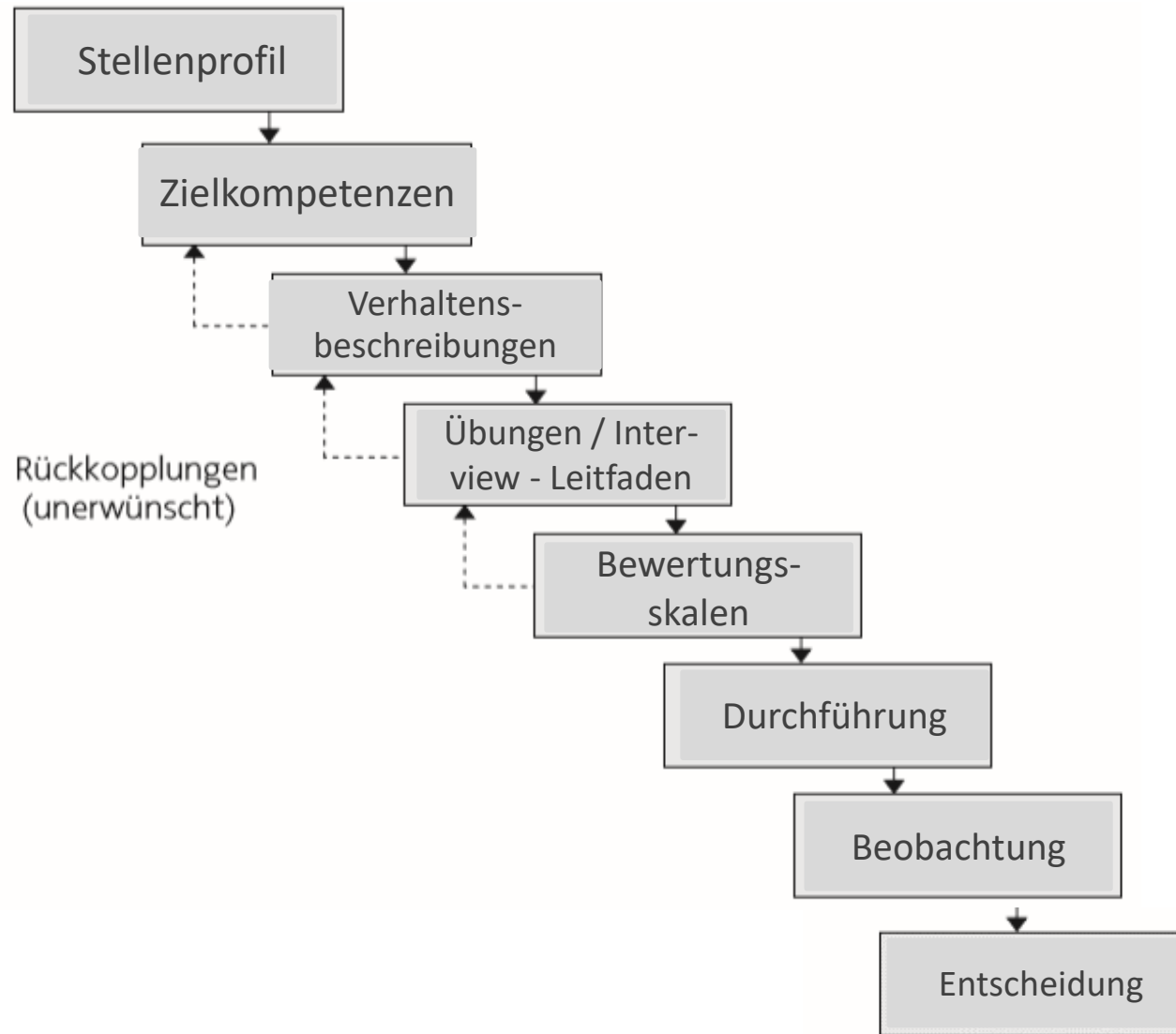
Abb. 4: Klassisches Wasserfallmodell in der Softwareentwicklung; Quelle: eigene Darstellung



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

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

The background of the slide is a collage of two photographs. The left photograph shows a man and a woman sitting at a table, looking at a document together. The right photograph shows a man and a woman sitting at a table, with the man writing on a document. The entire collage is overlaid with a semi-transparent orange filter.

**Danke für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Tim Riedel

Parkstraße 15

13086 Berlin

tim.riedel@planetgroups.net

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