

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Vorurteilslos rekrutieren: (k)eine Kunst?

Wer neue Mitarbeitende einstellen möchte, steht vor der kniffligen Aufgabe, unter den eingegangenen Bewerbungen eine Auswahl treffen zu dürfen – oder zu müssen. Dass diese Auswahl alles andere als trivial ist, zeigt sich spätestens dann, wenn nach einer vermeintlich erfolgreichen Rekrutierung die Leistung in der Zielposition nicht den Erwartungen entspricht oder Kandidat:innen nach kurzer Zeit wieder aus dem Job ausscheiden. Doch auf was soll man achten? Und was ist die gelebte Praxis in der Schweiz? Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse und eine Masterarbeit von der Uni Luzern geben mögliche Antworten.

Neulich beim Feierabendbier: Mein Freund – nennen wir ihn Paul, Mitte 40 – ist verzweifelt. Trotz vielfältigen Qualifikationen findet er keinen neuen Job. Er ist top ausgebildet, hat viel Erfahrung in diversen Branchen und Funktionen gesammelt, gehört meines Erachtens zu den intelligentesten Menschen in meinem Umfeld und ist zudem charismatisch sowie führungsstark. Sein Handicap? Seine letzten vier beruflichen Stationen waren nur von kurzer Dauer. Startups, die die Finanzierungsrunden nicht überstanden haben, Dissonanzen mit der Geschäftsleitung und einige übliche andere Gründe, die für mich als Aussenstehender gut nachvollziehbar sind, führten dazu. Er klagt: «Häufig komme ich nicht mal in die erste Gesprächsrunde» und die Vermutung liegt nahe, dass ihm sein fragmentierter CV einen Strich durch die Rechnung macht. Seine stellenrelevanten Fähigkeiten unter Beweis zu stellen – so weit kommt es meistens gar nicht erst.

Hauptkriterium Berufserfahrung ...

Mit diesem Problem dürfte er nicht alleine sein. Die Berufserfahrung (sprich: die Erfahrungen vor der Einstellung, also die Menge, Dauer oder Art der Tätigkeiten, die Mitarbeitende gesammelt haben, bevor sie in eine neue Organisation eintreten) ist auf den ersten Blick unübersehbar im Lebenslauf

– und sie ist eine der am häufigsten genutzten Auswahlkriterien. Das bestätigen nicht nur zahlreiche Studien auf der ganzen Welt (vgl. Van Iddekinge et al., 2019), sondern neu auch eine Masterarbeit der Uni Luzern, die ich begleiten durfte und bei der über hundert bedeutsame Organisationen in der deutschsprachigen Schweiz zu den Selektionsinstrumenten befragt wurden. Die Resultate zeigen, dass 99% der Antwortgebenden Berufserfahrung als Selektionsinstrument nutzen.

... zurecht?

Das Problem bei der (Vor-)Auswahl über die vergangene Berufserfahrung ist nur: Sie hat einen verschwindend kleinen Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, im nächsten Job erfolgreich zu sein. Gemäss der genannten Metaanalyse hängen weniger als 1% des Erfolgs im künftigen Job mit den im CV genannten Stationen zusammen.

Doch wie kann das sein? Die Erklärungen der Wissenschaft sind, dass ein und derselbe Jobtitel je nach Organisation sehr unterschiedliche Anforderungen an eine Person stellen kann. Dazu kommt, dass wesentliche Elemente vom prozessualen Wissen, von den sozialen Netzwerken und die kulturelle Passung für viele Funktionen sich kaum vom einen zum nächsten Job übertragen lassen. Daraus schliessend ergeben sich für die Rekrutierung und



Autorenbeschreibung: Dr. Silvan Winkler

Dr. Silvan Winkler leitet den Geschäftsbereich Diagnostik & Projekte der Jörg Lienert AG und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Als promovierter Organisationspsychologe verfügt er über Erfahrungen in leitender Funktion in den Bereichen Management-Diagnostik, Mitarbeiter- und Organisationsforschung sowie Human Capital Analytics. Des Weiteren ist er als Dozent, Referent und Autor von Fachbeiträgen gefragt. Er betreute Maurice Zemp (Student an der Universität Luzern) bei der Masterarbeit zum Thema «Zukunft der Personal-selektion».

Luzern, 8. März 2023

Selektion von Fach- und Führungspersonen aus unserer Sicht folgende Implikationen:

- Weniger die vergangenen beruflichen Stationen von Bewerbenden gewichten – dafür mehr über die erfolgsrelevanten Kriterien der neuen Stelle nachdenken.
- Kandidat:innen vor der Einstellung umfassend hinsichtlich dieser Kriterien (stellenrelevantes Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Softskills) prüfen. Dazu stehen

hervorragende, hochgradig prädiktive Instrumente zur Verfügung (z. B. Assessment Center, Psychometrische Verfahren).

- Mehr Fokus legen auf den tatsächlichen Leistungsausweis, der basierend auf der vergangenen Berufserfahrung belegbar ist.
- Beim CV-Screening mehr Mut beweisen und auch unkonventionellen Lebensläufen und somit auch Quereinsteiger:innen eine Chance geben – es könnte sich lohnen.

Befristete Anstellung als Chance – für beide Seiten

Inzwischen endete Pauls Suche erfolgreich und er startet bald in einer neuen Kaderposition. Einziger Haken: Die Anstellung ist auf 6 Monate befristet – der Arbeitgeber möchte sich genügend Zeit lassen, um Pauls Leistung umfassend zu beurteilen. Keine schlechte Idee: Arbeitsproben sind hochgradig prognostisch valide und werden von rund 75% der befragten Deutschschweizer Unternehmen in unterschiedlichen Formen angewendet. Wie sich das für meinen Freund anfühlt, erfahre ich beim nächsten Feierabendbier.

Wertvolle Erkenntnisse aus der Masterarbeit

- Strukturierte Interviews sind sehr beliebt (von 91% der Unternehmen genutzt). Dies ist erfreulich, gehören sie doch zu den Selektionsinstrumenten, die eine hohe Prognosekraft für den künftigen Erfolg im Job haben (vgl. Sackett et al., 2022).
- Gleiches gilt für Assessment Center – hochgradig prognostisch valide – werden sie unter den befragten Unternehmen von rund 75% der Unternehmen eingesetzt. Zudem bieten sie eine gute Grundlage, um

in einer Anfangsphase im neuen Job gezielte Entwicklungsimpulse zu setzen.

- Persönlichkeitstests können wertvolle Erkenntnisse liefern (robuste und wissenschaftlich geprüfte Instrumente vorausgesetzt). Für komplexe Selektionsverfahren greifen sie als alleiniges Selektionsinstrument aber oft zu kurz.
- Integritätstests sind hierzulande noch kaum verbreitet, haben aber eine gute Akzeptanz und eine verhältnismässig hohe Prognosekraft, was die Leistung im Job anbelangt.

Diese und weitere interessante Befunde aus der erwähnten Master-Arbeit und anderen Forschungsergebnissen sind neben weiteren Themen wie People Analytics und Diagnostik unser Alltag – und unsere Faszination zugleich.

Quellen:

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>

Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Frieder, R. E., & Roth, P. L. (2019). A meta-analysis of the criterion-related validity of prehire work experience. *Personnel Psychology, 72*(4), 571–598. <https://doi.org/10.1111/peps.12335>