

Leitartikel: Agilität und Personalauswahl?!

Agilität ist derzeit ein Megatrend in Unternehmen. Je nach Verständnis und Rahmenbedingungen, werden neue Projektmanagement- und Arbeitsmethoden eingeführt oder gar die komplette Aufbauorganisation und Unternehmenskultur verändert. Dementsprechend müssen sich Unternehmen auch beim Thema der Personalauswahl die Frage stellen, welche Anpassungen an bestehenden Prozessen und Methoden notwendig sind oder ob man komplett neue Wege gehen sollte.



Dieser Fachartikel gibt einige Impulse und Denkanstöße zur zukünftigen Gestaltung und Nutzung von (agilen) Methoden in der Personalauswahl.

Das Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Paradigmen

In den vergangenen 100 Jahren haben sich der Fokus und die Instrumente der beruflichen Eignungsdiagnostik immer wieder an die Veränderungen der Arbeitswelt angepasst. Man kann dabei vier unterschiedliche Epochen (Ära) beschreiben:

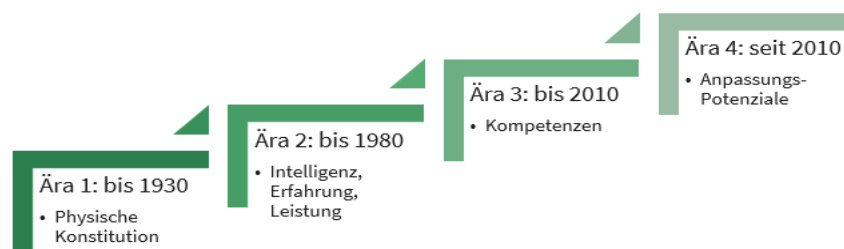


Abbildung 1: Fokussierungen der Eignungsdiagnostik in den letzten 100 Jahren

Klassische und bisher erfolgreiche Methoden der Personalauswahl, wie strukturierte Interviews, kognitive Testverfahren und Assessment Center, orientieren sich an den Gütekriterien der beruflichen Eignungsdiagnostik: Objektivität, Reliabilität und Validität. Die Standardisierung des Auswahlprozesses (Anforderungsanalyse, Beurteilungskriterien und -prozess, Aufgabenstellungen/Methoden, „richtige und falsche“ Lösungsansätze, Vergleichbarkeit mit Referenzgruppen) ist dabei der zentrale Erfolgsfaktor, der ausführlich in der DIN 33430 für berufliche Eignungsdiagnostik beschrieben wird. In der Personalauswahl traf man bisher dann gute Entscheidungen, wenn die definierten Anforderungen der Stelle/Rolle eine hohe Schnittmenge mit den gemachten Erfahrungen und den persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kompetenzen) des Bewerbenden hatten („Passung“ oder „Eignung“).

Die heutige Arbeitswelt ist allerdings von volatilen, unsicheren, komplexen und schwer interpretierbaren (VUCA) Rahmenbedingungen geprägt. Eine bisher gemachte Erfahrung oder ausgebildete Kompetenz ist ggf. für zukünftige Herausforderungen im Beruf nicht mehr relevant. Eine berufliche Rolle oder Aufgabe hat sich ggf. in einem kurzen Zeitraum komplett gewandelt. Zudem ist es einerseits nicht mehr so einfach zwischen „richtigen“ und „falschen“ Handlungen/Lösungen zu unterscheiden und andererseits Usus geworden, iterativ vorzugehen und aus „Fehlern“ zu lernen. Für die Personalauswahl ergeben sich daraus zwei zentrale Fragestellungen:

1. Wie kann man ein Anforderungs-Profil erstellen, wenn man nicht genau vorhersagen kann, wie eine Rolle/Aufgabe zukünftig aussehen wird und welche Kompetenzen erfolgssteigernd sind?
2. Wie kann man methodisch vorgehen, wenn die bisher genutzten Prozesse und Instrumente bewusst auf Statik, Standardisierung und Konstanz (Vorhersagbarkeit) setzen?

Wie kann die Anforderungsbeschreibung in der modernen Arbeitswelt gelingen?

Um den veränderten Rahmenbedingungen der modernen Arbeitswelt auch bei der Definition von Anforderungen für die Personalauswahl gerecht zu werden, gibt es verschiedene Möglichkeiten.

1. **(Zusätzliche) Fokussierung auf Metakompetenzen (Zukunftskompetenzen):** Seit mehreren Jahren werden unterschiedliche Metakompetenzen wie Selbstreflexion, Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Neugier/Offenheit, Kritisches Denken, Kreativität oder Kollaboration/Vernetzung beschrieben, die losgelöst von tatsächlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten als erfolgskritische Anforderungen/Haltungen genutzt werden könnten.
2. **Nutzung eines realen Unternehmensszenarios:** Um zumindest in einer absehbaren zeitlichen Perspektive die relevanten Anforderungen zu fokussieren, könnte man im Vorfeld einer Personalauswahl eines von mehreren grundlegenden Arbeits-/Kulturszenarien auf Basis der Dimensionen Globalisierung, Digitalisierung oder Transformation auswählen, welches die aktuelle organisatorische Realität am besten abbildet. Bezogen auf dieses Szenario könnte man dann Anforderungen ableiten und dazu passende Auswahlinstrumente anpassen.
3. **Einsatz von User-Stories:** Der Einsatz von User Stories ermöglicht es, die Leistungsdimensionen der Zielposition zu beschreiben, ohne sich auf ein bestimmtes Anforderungs- und Kompetenzprofil festzulegen. So können z.B. konkrete Erwartungen verschiedener organisatorischer Stakeholder beschrieben werden, ohne dass „Wie“ und das „Womit“ vorwegzunehmen.
4. **Anforderungen Agiler Rollen definieren:** Ähnlich wie bisher könnte man konkrete agile Rolle wie die des Scrum-Masters, People Lead oder Product-Owner und deren zentrale Aufgaben/Anforderungen in einem „agilen Kompetenzmodell“ beschreiben.

Welche methodischen Aspekte sind besonders zu beachten?

Die Rahmenbedingungen einer sich schnell verändernden Arbeitswelt, bei gleichzeitiger zunehmender Knappheit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, haben auch Implikationen auf die Gestaltung des Auswahlprozesses und der darin genutzten Methoden. Exemplarisch sind nachfolgend dazu einige Impulse beschrieben:

1. Der **komplette Prozess der Anforderungsanalyse und Konzeption sollte iterativ und flexibel gestaltet werden.** Dazu gehören auch gemeinsame Retrospektiven und kurzfristige Anpassungen.
2. Auf Basis der agilen Kompetenzen und/oder der konkreten User Stories sollten **situative Fragen oder Arbeitsproben/Simulationen** entwickelt werden.
3. Da Agilität sehr viel mit Mindset, Werten und Prinzipien zu tun hat, sollten wieder verstärkt **Instrumente der „Persönlichkeitsdiagnostik“ (z.B. Big-Five)** genutzt werden.
4. Die Eignungsdiagnostik sollte als **(iterativer) Dialog zwischen „Bewerber/in“ und „Unternehmen“** verstanden und gestaltet werden (Wertschätzung, Transparenz, gegenseitiges Feedback etc.).
5. Um den Prinzipien „Iteration“ und „aus Fehlern lernen“ nachzukommen, müssen den „Bewerbenden“ auch **„zweite Chancen“ eingeräumt** werden (wiederholte Frage- und Antwortmöglichkeiten, Wiederholung von Arbeitsproben nach gegebenem Feedback, etc.).
6. Es kann sinnvoll sein **besonderes Augenmerk auf die Auswahl der „Beobachtenden“** zu

legen und dafür z.B. „Agile Coaches“ nutzen, die selbst die notwendige (agile) Haltung verkörpern und auch beurteilen können.

7. Eine intensivere **Reflexion von Beobachtungen und Bewertungen** zwischen den „Beobachtenden“ sollte gewährleistet werden.
8. Es sollte darüber nachgedacht werden, ob die Eignungsdiagnostik nicht als reine „Laborsituation“, sondern **direkt im System des Arbeitsteams** und in Interaktion den realhandelnden Personen durchgeführt werden kann.
9. **Potenzialeinschätzungen sollten als kontinuierliche Aufgaben** im Abgleich zwischen Selbstbild, Fremdbild und veränderter unternehmerischer Umwelt verstanden werden und dementsprechend müssen Unternehmen dafür Formate und Ressourcen zur Verfügung stellen.

Da sich viele dieser Ansätze vermutlich negativ auf die drei genannten Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) und der DIN 33430 der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik auswirken, gilt es sich gut zu überlegen, wie man genau vorgeht.

Quellen und weiterführende Informationen zu diesem Thema finden Sie unter:

- *Tim Riedel, Agile Personalauswahl - inkl. Arbeitshilfen online (2017), Haufe*
- <https://www.din33430portal.de>
- <http://www.steffiburkhart.com/talent-pipeline-wo-sind-all-die-roh-diamanten/>
- [*Die Bedeutung von Potenzial für das „Talentmanagement im 21. Jahrhundert“ - Egon Zehnder*](#)
- [*Agile Collaboration Day: Auswahl- und Potenzialanalyse \(hr-pioneers.com\)*](#)
- [*2017 agilitt im assessment2.pdf \(swissassessment.ch\)*](#)
- [*Agile Personalauswahl: Prozess und Leitfaden | Personal | Haufe*](#)
- [*\(24\) Assessment of Agile Coaches - A contradiction in itself? | LinkedIn*](#)