

› STRUKTURIERTES BEWERBERINTERVIEW EVIDENZBASIERTE PERSONALAUSWAHL



Probleme bei der Stellenbesetzung gehören zum Alltag einer Führungskraft. Vor 25 Jahren war das Gegenteil der Fall. Die Auswahl war (zu) groß. Führungskräfte haben es daher mit einem deutlichen Paradigmenwechsel zu tun. Das Thema Personalgewinnung ist bei genauer Betrachtung aber nicht erst seit ein paar Jahren allgegenwärtig, sondern beschäftigt Praktikerinnen und Praktiker im Personalwesen schon lange. Nicht alleine deswegen ist die Personalpsychologie das am besten beforschte Fachgebiet im Bereich Personalwesen.

Dass sich die Bevölkerungsstruktur in Deutschland wandelt, kann anhand von Modellrechnungen leicht nachvollzogen werden. Selbst bei einer hohen Geburtenrate und einer hohen Zuwanderungsrate wird die Gesellschaft in den kommenden 15 Jahren deutlich älter werden. Weniger Menschen werden die Arbeit verrichten müssen, die aktuell von deutlich mehr Menschen geleistet wird.¹

Eine Kernaufgabe von Organisationen besteht darin, neues und vor allem gutes, qualifiziertes Personal für die Organisationen zu gewinnen und zu binden. Im sozialen Sektor ist der Prozess der Personalauswahl Aufgabe der Führungskraft. Sie hat eine immens wichtige Rolle. Sie muss den Arbeitgeber im Personalauswahlverfahren ehrlich und positiv vertreten. Die Arbeitgebermarke muss so realistisch dargestellt werden, dass kein Schaden entsteht, z.B. durch Enttäuschungen. Dabei muss im Bewerbungsprozess gleichzeitig ein Höchstmaß an Objektivität gewährleistet werden, damit das Bewerbungsverfahren für alle Beteiligten als fair und gerecht wahrgenommen wird. Studien zu den Erwartungen von Bewerbenden ergeben, dass neben dem Zeit-Aspekt (Wie lange dauert der gesamte Bewerbungsprozess?) insbesondere eine transparente Kommunikation wichtig ist, die ein realistisches Bild der Organisation vermittelt. Bewerbende möchten eine klare Vorstellung über die konkrete Arbeit vermittelt bekommen (Aufgaben, Rahmenbedingungen etc.) und gleichzeitig die Organisationskultur kennenlernen.²



Name: Manuel Pietsch

Funktion: Bereichsleitung

Bereich: Wohnen und Beraten
(Wohnungslosenhilfe), Bethel.regional

Expertise: Personalmanagement,
Wohnungslosenhilfe, Suizidprävention,
Krisenintervention

Bei Bewerbenden gilt das Bewerbungsinterview als die Methode, die am besten akzeptiert wird. Daher wird sie vor allem im sozialen Sektor gerne genutzt, um eine neue Stelle zu besetzen.³ Der Prozess der Personalauswahl hat die genuine Aufgabe, eine bestimmte Person für eine passende Stelle zu finden. Damit dies gelingt, muss im Vorfeld klar sein, welche Anforderungen eine konkrete Stelle mit sich bringt und welche Kompetenzen und Fähigkeiten die Person mitbringen muss, die eingestellt werden soll.⁴

Um all diese Bedarfe abzudecken, bietet sich als ein zuverlässiges Verfahren ein strukturiertes Bewerberinterview an. Dies hat den Vorteil, dass bei einer guten Durchführung eine valide und objektive Entscheidung hinsichtlich einer Einstellung getroffen werden kann. Auch Metastudien belegen, dass im Vergleich mit dem unstrukturierten Bewerbergespräch ein strukturiertes Bewerberinterview eine passgenauere Entscheidung ermöglicht.⁵

Ein unstrukturiertes Interview ist ein frei geführtes Gespräch. Daher wird es sich von Gespräch zu Gespräch unterscheiden. Solche Gespräche bieten keine gute Vergleichbarkeit. Daher bieten die Ergebnisse auch keine Möglichkeit, eine belastbare vergleichende Aussage hinsichtlich beruflicher Kompetenzen und Eignung zu treffen.

Ein strukturiertes Bewerberinterview ist dagegen von Anfang bis zum Schluss strukturiert. Mittels einer Anforderungsanalyse wird im Vorfeld erhoben, welche Kompetenzen für die zu besetzende Stelle notwendig sind. Daraus ergibt sich ein Bewerbenden-Profil mit Kompetenzen, die Bewerbende mitbringen müssen. Die erhobenen Kompetenzen werden mit biografischen oder situativen Fragen ausgestaltet, sodass alle Teilnehmenden im Bewerbungsverfahren das annähernd gleiche Interview durchlaufen. Durch das einheitliche Verfahren und eindeutig beschriebene Kompetenzen kann im Nachgang ein objektiver Vergleich stattfinden. Dadurch ist eine unabhängige Entscheidung möglich und – bei guter Durchführung – kann eine objektive Einstellung erfolgen. Das Erstellen eines Anforderungsprofils und eines strukturierten Interviews bedarf Zeit, Expertise, den Willen und die Fähigkeit, Personalauswahlentscheidungen treffen zu wollen, losgelöst von Bauchgefühl und persönlichen Annahmen.

Schlechte Personalentscheidungen schaden dem Unternehmen und kosten viel Geld. Es ist daher notwendig, auch Personalauswahlverfahren kritisch zu betrachten. Die Zukunft einer guten Organisation hängt maßgeblich von den Mitarbeitenden ab. Da die Themen Transparenz und Fairness im Bewerbungsverfahren sehr bedeutsam sind, bietet sich ein strukturiertes Personalauswahlverfahren an. Damit können Entscheidungen gut, sogar wissenschaftlich begründet, getroffen werden und der „Nasenfaktor“ oder das „Bauchgefühl“ können an Bedeutung im Entscheidungsprozess verlieren. ■

Literatur

- 1 Vgl. Statistisches Bundesamt (2024). 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Statistisches Bundesamt (Hrsg.). Gefunden unter <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2041&v=23>
- 2 Vgl. Wald, P. M., Athanas, Ch. (2017). Candidate Journey Studie 2017. Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Berlin/München: meta HR Unternehmensberatung GmbH, S. 4.
- 3 Vgl. Kanning, U. P. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 100
- 4 Vgl. Kanning, U.P., Pöttker, J., Klinge, K. (2008). Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 5
- 5 Vgl. Kanning, U. P. (2021). Crashkurs Personalpsychologie. Organisations- und arbeitspsychologische Grundlagen für die Praxis (1. Aufl.). Freiburg: Haufe, S. 52