

## Vorwort

---

Die Personalauswahl gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Personalwesens, denn letztlich hängt die Leistungsfähigkeit einer jeden Organisation von ihren Mitarbeitern ab. Jedes Jahr werden in Deutschland Zehntausende Personalauswahlverfahren durchgeführt, in denen neben den Fachkompetenzen vor allem die sog. Soft Skills der Bewerber auf dem Prüfstand stehen. Doch wie gut sind diese Verfahren? Sind sie wirklich in der Lage, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen annähernd zutreffend einzuschätzen?

Die Psychologie befasst sich bereits seit Jahrzehnten mit der Erforschung von Personalauswahlverfahren. In keinem Bereich des Personalwesens wissen wir so gut, wie man vorgehend sollte bzw. welche Strategien in die Irre führen. Doch inwieweit werden die Ergebnisse dieser Forschung in der Praxis tatsächlich umgesetzt?

Das vorliegende Buch nimmt erstmals eine umfassende Analyse der Personalauswahlpraxis vor und kontrastiert deren Erkenntnisse mit den Befunden der Forschung. Dabei werden verschiedene Perspektiven eingenommen:

- Welche Strategien empfiehlt die Ratgeberliteratur den Bewerbern? Sind die Strategien zielführend und vor dem Hintergrund der Forschung sinnvoll?
- Ist der ehrliche Bewerber letztlich der Dumme, weil nur diejenigen zum Ziel gelangen, die ihren zukünftigen Arbeitgeber rundheraus belügen?
- Wie erleben Personalverantwortliche das Verhalten von Bewerbern und welche Erwartungen haben sie?
- Wie verbreitet ist der Einsatz bestimmter Methoden zur Personalauswahl? Werden methodische Mindeststandards eingehalten?
- Welches Bild einer vermeintlich guten Personalauswahl zeichnet die Ratgeberliteratur, die von und für Personalverantwortliche/n geschrieben wird? Decken sich die Empfehlungen aus der Praxis zumindest ansatzweise mit den Befunden der Forschung?
- Wie erleben Bewerber die Personalauswahl und finden sie hier zumindest hin und wieder einmal Hinweise auf ein professionelles Vorgehen?

Die Analyse wird zeigen, dass die Kluft zwischen den Erkenntnissen der Forschung und der alltäglichen Praxis der Personalauswahl kaum größer sein könnte. In vielen Unternehmen wird Personalauswahl immer noch nach Gutsherrenart betrieben: Wer als Bewerber eine begehrte Stelle ergattern möchte, muss nicht in erster Linie gut sein; er muss vor allem gefallen. Nicht wenige Unternehmen setzen Methoden ein, die sich bereits vor Jahrzehnten als weitgehend untauglich erwiesen haben und glauben offenbar daran, dass schlechte Methoden umso besser werden, je mehr Erfahrung man mit ihnen gesammelt hat. Ebenso gut könnte man annehmen, ein wirkungsloses Medikament würde früher oder später wunderbare Heilkräfte entfalten, sofern man es nur lange genug in höchsten Dosen verschreibt. Nicht etwa diagnostische Fachkompetenz und Verstand dominieren die Personalauswahl, sondern der blinde Glaube an die eigene Menschenkenntnis, die mythische Macht des Bauchgefühls und die über jeden Zweifel erhabene Intuition. Dabei neigt die Ratgeberliteratur und wohl auch so manche Weiterbildungsveranstaltung dazu, die Missstände zu perpetuieren. Solange man Erfahrung mit Kompetenz verwechselt, wird sich hieran nicht viel ändern.

Die Schäden, die durch schlechte Personalauswahl entstehen, sind kaum zu beziffern. Schätzungen gehen davon aus, dass es sich um viele Milliarden Euro handelt (Wottawa, 2000). Doch es geht nicht nur um Geld. Jeder Arbeitnehmer, der mit schwierigen und ggf. auch unfähigen Kollegen zusammenarbeitet oder unter Vorgesetzten leidet, die ihm das Leben schwer machen, weiß, dass nicht nur der Arbeitgeber an einer guten Personalauswahl interessiert ist, sondern auch die Bewerber. Personalauswahlentscheidungen greifen in die Biografie von Menschen ein und prägen deren Leben mitunter stärker als Entscheidungen im Privaten. Niemandem ist damit gedient, wenn er aufgrund schlechter Personalauswahl eine Stelle bekommt, die ihn unter- oder überfordert. Ebenso ist es eine Frage der Gerechtigkeit, ob am Ende der passende Kandidat die Stelle bekommt oder aber vor allem die richtige Bewerbungsstrategie entscheidend ist. Angesichts dieser Überlegungen ist es höchste Zeit, dass sich an der Praxis der Personalauswahl etwas ändert.

Das vorliegende Buch soll einen Beitrag zur Professionalisierung der Personalauswahl leisten. Es soll Entscheidungsträger in Unternehmen und Behörden aufrütteln und ihnen zeigen, dass gute Personalauswahl wichtig und mit überschaubarem Aufwand zu realisieren ist. Es richtet sich an alle, die in der einen oder anderen Weise mit Fragen der Personalauswahl konfrontiert werden: Menschen mit Personalverantwortung – also Personaler und Vorgesetzte –, Bewerber sowie Studierende einschlägiger Fächer.

Zu diesem Buch haben zahlreiche Personen Anekdoten aus der Praxis beigelegt. Ihnen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt, illustrieren diese vielen Beispiele doch hervorragend, welch absurde Prozeduren manche Bewerber tagtäglich über sich ergehen lassen müssen. Im Einzelnen gilt mein Dank: Dr. Marina Abramovskij, Torsten Brandenburg, Sabrina Brokherm, Cetin Colpan, Helena Cordes, Claudia Dussler, Maike Fortmeier, Dr. Petra Gelléri, Thomas Hebbelmann, Annika Herrmann, Bernd Klein-Hitpass, Maren Horenburg, Joana Jungclaus, Janne Kalucza, Tobias Kögler, Dr. Nikolay Kolev, Fabian Kowitzke, Larissa Kukla, Kristin Matzies, Dr. Jan Möller, Dr. Jens Pöttker, Janis Jean Stoye, Lara Stürzel, Annika Stump, Holger Vormann, Christina Weber sowie Andrea Werner. Darüber hinaus haben in zwei Umfragen mit mehr als 1000 Bewerbern und fast 250 Personalverantwortlichen sehr viele Menschen anonym dazu beigetragen, unser Wissen über die Praxis zu vertiefen. Auch ihnen sei an dieser Stelle gedankt.

Zu guter Letzt musste das vorliegende Buch von unzähligen Tippfehlern befreit werden. Für diese gleichsam wichtige wie überaus mühsame Aufgabe danke ich ganz herzlich den Studierenden der Wirtschaftspsychologie Maike Fortmeier, Sandra Mügge und Janne Kalucza sowie Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg.

**Uwe Peter Kanning**

Münster, im Herbst 2014

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Eine wirtschaftspsychologische Analyse

Kanning, U.P.

2015, X, 221 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-45552-4