

# Intuition oder Methodik in der Personalselektion?

**Kann Intuition ein guter Ratgeber für Führungskräfte sein? Besteht eine Beziehung zwischen der Intuition und der «richtigen» Entscheidung? Wie können Intuition und Methodik Hand in Hand gehen?**

Diese «Kopf-oder-Bauch-Frage» ist eine Kernfrage in der Personaldiagnostik. Die Globalisierung und der weltweite Wettbewerb erfordern von den Unternehmen vielfach eine totale Neugestaltung der unternehmerischen Schlüsselprozesse. Mit dieser Entwicklung ist eine Veränderung der Arbeitswelt und damit auch der Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden verbunden.



Aus diesem Grund rückt die Personalselektion immer stärker in den Mittelpunkt moderner Managementkonzepte. Trotzdem wird dem Menschen als

«Human Capital» und den entsprechenden Anforderungen an eine professionelle Personalselektion oft zu wenig Beachtung geschenkt. Die Intuition erhält dort Entscheidungscharakter, wo relevante Informationen infolge ungenügender Methodik fehlen.

## Die Methodik

Ziel der verschiedenen methodischen Personalauswahlverfahren ist, eine möglichst hohe Vorhersage über den künftigen Berufserfolg des Bewerbers (prognostische Validität) zu erreichen. Als Basis für das weitere Auswahlverfahren werden zum Beispiel detaillierte Anforderungsprofile erstellt. Hier werden die erfolgskritischen Anforderungen der Stelle («Suchfelder» genannt) und deren relative Gewichtung untereinander festgelegt.

Aufgrund des Anforderungsprofils werden die spezifischen Interviewfragen entwickelt. Es sollen die «richtigen» aufgabenrelevanten Fragen gestellt und ausgewertet werden. Das Gespräch ist dann erfolgreich und zielführend, wenn die Stellenanforderungen in den Interviewfragen so abgebildet werden können, dass sie beim Bewerber Aussagen über ein jobrelevantes Verhalten auslösen.



**Das Auf und Ab von «Kopfscheid und Bauchgefühl» führt schlussendlich zur Selektion des richtigen Kandidaten.**

BILD MARKUS FORTE

Mit der methodischen Vorgehensweise soll verhindert werden, dass das Gespräch mit möglichen Vorurteilen belastet wird, dass der Interviewer zu viel spricht oder dass zu oft die klassischen «geschlossenen» Fragen (Ja/Nein-Fragen) oder solche mit theoretischem oder suggestivem Charakter gestellt werden.

Eine zusätzliche Aufwertung des Interviews kann mit so genannten verhaltensorientierten Fragen (Verhaltensdreieck: Situation – Verhalten – Ergebnis) erreicht werden.

## Die Analyse

Mit einer einfachen Matrix kann eine zielgerichtete Verbindung

zwischen den stellenspezifischen Anforderungskriterien und dem Bewerber hergestellt werden. Etwas aufwändiger ist eine mehrstufige Bewertungsskala. Die Entscheidungsmatrix enthält eine eindeutige Definition der aufgabenspezifischen Anforderungen mit den Hauptdimensionen Persönlichkeits-

kompetenz, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz.

## Der Entscheid

Entscheidungsträger können es sich nicht leisten, in der Personalselektion einen Gegensatz zwischen Intuition und Methodik aufzubauen. Oder sich nur auf ihre «guten Menschenkenntnisse» und ihr «Bauchgefühl» zu verlassen. Das Zusammenwirken einer strukturierten und methodischen Auswahl- respektive Selektionsmethodik, eingebettet in eine intuitive Entscheidungsfähigkeit, ist der Weg zur nachhaltig erfolgreichen Gewinnung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

ALEXANDER GONZALEZ  
PARTNER  
KÜSTE AG

Küste AG, executive search consulting  
training & coaching  
Sempacherstrasse 1, 6003 Luzern  
www.kueste.ch

In dieser Rubrik informieren wir über Themen und Neuigkeiten aus dem Arbeitsmarkt.  
Adresse: Neue Luzerner Zeitung AG,  
Rubrik Stellen, Postfach,  
6002 Luzern  
Telefon 041 429 52 52  
E-Mail: verlag@lzmedien.ch

Redaktion: Marlis Jungo