

# NEWS

03/14

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Roboter statt Recruiter?

Unter diesem Titel erschien in der Zeitschrift Personalmagazin ein Artikel von Prof. Dr. Stephan Kaiser (Universität der Bundeswehr), der sich mit Personalmanagement auf Datenbasis befasst. Der Inhalt beschreibt die Vision, dass im kommenden Zeitalter «Big Data» und «People analytics» die Vorgänge, die Abläufe und sogar die Entscheide im Personalwesen übernehmen werden. Eine Vision, die Geschäftsführer glücklich macht, denn Personalfachleute sind nicht mehr notwendig. Muss eine Stelle neu besetzt werden, wird eine Software in Gang gesetzt, die aus einem riesigen Angebot an Kandidatendaten die geeignetsten herausfindet, die fast unbesehen gleich mit einem Arbeitsvertrag beglückt werden können. Aufgeführt wird das Beispiel von XEROX, bei dem Call-Center-Mitarbeiter durch eine intelligente Software vorausgewählt werden.

Die Vision ist bestechend, zumal wir in der Vergangenheit erlebt haben, wie dank IT viele Abläufe rationalisiert und automatisiert werden konnten. Doch sie wirft auch Fragen auf:

### 1. Können Menschen durch Daten erfasst richtig dargestellt werden?

Für IT-Fachleute scheint dies kein Problem zu sein, für Psychologen schon. IT-Fachleute verweisen auf Tests die heute schon über Internet ein Persönlichkeitsbild eines

Menschen erstellen können. Psychologen sagen, dass diese Persönlichkeitsbilder nur Trends von Eigenschaften beschreiben, denn jeder Mensch kann je nach Situation auch völlig anders handeln, als ein Testresultat vorgibt. Durch «People analytics» erreichte Daten sind nicht vergleichbar mit Daten von Maschinen. Diese sind fix und müssen durch die Maschine erbracht werden. Menschendaten sind nicht allgemeingültig. Ob ein Mensch nach seinem Testresultat funktioniert, ist abhängig von seiner Umgebung, seiner Motivation, seinen privaten Belastungen, seinen unerfüllten Sehnsüchten, seinen Vorbildern usw. Wohl hat jeder Mensch eine Struktur an grundsätzlichen Eigenschaften, die genetisch festgehalten sind. Doch selbst diese können in besonderen Situationen unwirksam sein. Versuche, Menschen in Daten zu fassen, wird immer nur «angenäherte Resultate» erbringen, aber nie Sicherheit.

### 2. Können Stellen- und Anforderungsprofile durch Daten erfasst und dargestellt werden?

Das ist möglich und hat in der Praxis schon Einzug gehalten. Doch um das Recruiting zu automatisieren, müssten Stellen- und Anforderungsprofile enorm erweitert werden. Die Profile sämtlicher Kommunikationspartner in der zukünftigen Aufgabe müssten enthalten sein und mit Kandidatendaten abgeglichen werden.

Zudem sind Stellen- und Anforderungsprofile einem schnellen Wechsel unterworfen. Oft findet allein vom Zeitpunkt der Definition bis zum



Inhaltsverzeichnis:

Roboter statt Recruiter?

Wie stark soll ein Interview strukturiert sein?

Schnelle Karriereschritte bieten keine Erfolgssicherheit.

Macht ja, Entscheide nein.

Stellenantritt ein grosser Wechsel statt und ein perfekt ausgewählter Kandidat trifft auf unerwartete Probleme. Auch sind mit Stellen- und Anforderungsprofilen Wünsche und Vorstellungen verbunden, die nicht eindeutig und klar definiert werden können. Deshalb dürfte ein «Roboter» kaum besser auswählen können, als der «emotionale» Mensch.

### 3. Datengenaugigkeit.

Schon heute müssen wir bei Eintragungen in die «social networks» feststellen, dass viele Kandidaten geschönte Bilder von sich ins Netz stellen. Mogeln ist nicht einmal mehr ein Kavaliersdelikt, sondern gehört zum Alltag. Selbst, wenn zukünftig der Mensch durch Daten realer und genauer festgehalten werden kann, wird die menschliche Intelligenz immer Wege finden, den eigenen Daten einen persönlichen «Touch» zu geben, um sich besser darzustellen. Also kann nie eine «roboterhafte, sichere» Datengrundlage über Menschen entstehen.

### 4. Der gläserne Mensch.

Wird sich der Mensch gegen seine detaillierte Offenlegung wehren? Wir haben gesetzliche Schranken unter der Bezeichnung Datenschutz, die eine Entblössung des Menschen verhindern und ihm Persönlichkeitsschutz garantieren. Ausgerechnet aus den USA kommen Spekulationen über Big Data für automatisiertes Recruiting, wo sogar die Kandidatenfotographie in Unterlagen zum Schutz des Kandidaten verboten ist. Der «gläserne Mensch» ist vielleicht Wunschtraum von IT-Spezialisten, in der Praxis aber keine realisierbare Vision.

Big Data wird sicher einzelne Abläufe im Personalmanagement rationalisieren können. Es wird aber ein schwieriger und langwieriger Weg sein, denn politisch und ideell sehen viele Interessengruppen in der Datensammlung über einen Menschen eine Enttabuisierung der Persönlichkeit. Und sie werden dafür kämpfen, dass der Datenschutz eher gefestigt, als gelockert wird. jb

## Wie stark soll ein Interview strukturiert sein?

Interviews mit Kandidaten sind die hauptsächlichsten Auswahlmittel. Tests und Assessments gehören zu den Begleitmitteln, die je nach Interviewergebnis beigezogen werden können. Interviews werden immer mehr strukturiert, d. h. die Interviewer pflegen einen immer gleichen Ablauf mit immer gleichen Fragen, denn sie sind der Ansicht, dass dadurch die Kandidatenantworten besser vergleichbar seien.

In der Tat haben strukturierte Interviews gewisse Vorteile. Es gibt Untersuchungen die belegen, dass die Validität durch den Strukturierungsgrad steigt. Doch die Strukturierung hat den Nachteil, dass – wie bei jeder geschlossenen Befragung – nur Antworten auf Fragen kommen. Und viele dieser Antworten sind diplomatisch abgefasst, möglicherweise schon vorbereitet. Wichtiges und Interessantes geht dabei verloren. Andererseits kann ein rein offenes Gespräch zu einer Kandidatenselbstdarstellung führen, die – bei sehr extrovertierten Kandidaten – zu selbstüberschätzenden Aussagen führt, von denen sich Interviewer täuschen lassen.

Wie bei vielen nichtexakten Wissenschaften dürfte die Wahrheit und Sicherheit in der Mitte liegen. Ein Interview braucht eine Struktur. Die Frage ist, wie detailliert diese Struktur sein muss. Umfasst sie den ganzen Zeitablauf, dann wird das Interview zu einem Verhör. Der Interviewer ist dann nur noch Fragesteller, der mit einem Ablaufschema versehen seine Sätze spricht und die Kandidatenantworten aufnimmt. Das Interview könnte dadurch auch automatisiert werden, denn die Rolle des Interviewers verliert an Wichtigkeit. Interessant dabei ist nur die Vergleichbarkeit verschiedener Kandidatenantworten. Nachträglich kann der Kandidat mit den besten Antworten herausgefiltert werden.

Die Kandidatenauswahl durch Interviews darf aber nicht zu einem mechanisierten Instrument werden, denn Menschen sind vielgestaltig



und variantenreich. Es braucht zwischen Interviewer und Kandidaten auch freie Gespräche, das Äussern von verschiedenen Ansichten, die Diskussion über diverse Themen. Der Interviewer – sofern er nicht in den ersten fünf Minuten ein Urteil gefällt hat – lernt dadurch den Menschen vor sich besser kennen. Es können Sinn- und Bedeutungsfragen diskutiert werden, Wünsche an die neue Stelle – die möglicherweise infolge Enttäuschungen aus einer vergangenen Stelle entstanden sind – werden geäussert. Zudem gilt es, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die zu einer gegenseitigen Vertraulichkeit führt. Es ist wichtig, den Kandidaten die Idee mitzugeben, dass ihre Aussagen ernst genommen werden, denn schlussendlich will ein Unternehmen mitdenkende und selbständige Mitarbeiter.

Ob strukturiert oder eher frei ist auch vom Interviewer abhängig. Ein erfahrener Interviewer kennt eine generelle Gesprächsstruktur, weiss aber diese flexibel zu handhaben. Er ist auch erfahren genug, ohne Vorurteile ganze Interviews zu führen und nicht Bestätigungen für den ersten Eindruck zu suchen. Er weiss auch seine persönliche Sympathie oder Antipathie zum Kandidaten zu kontrollieren. Der erfahrene Interviewer erfährt durch seine Mischung aus struktureller und freier Interviewgestaltung mehr Beurteilungskriterien und möglicherweise sogar Ko-Kriterien, die durch Frage-Antwort-Abläufe nicht zum Ausdruck kommen. jb

## **Schnelle Karriereschritte bieten keine Erfolgssicherheit.**

Das CV eines Kandidaten für die Stelle eines COO liegt vor. Mit 26 Jahren hat er sein Wirtschaftsstudium abgeschlossen. Danach war er während 9 Jahren praktisch tätig. Er war in dieser Zeit in drei verschiedenen Firmen und wurde das achte Mal befördert. Das scheint auf den ersten Blick eine vielversprechende Karriere zu sein.

Er weist aus jeder bekleideten Funktion grossartige Erfolge vor. Einmal 18% Kostenreduktion im Produktionsbereich, ein anderes Mal Schaffung eines Management Informations Systems, ein drittes Mal Sicherstellung der Produktionsqualität usw. Was der Kandidat alles gemacht hat, muss zu einem unglaublichen Erfahrungspotential führen. Im Alter von 35 Jahren ein Topkandidat für einen COO.

Doch Vorsicht. Seine längste Aufenthaltsdauer in gleicher Funktion war während 14 Monaten. Möglich ist, dass er überall Veränderungen bewirkt hat, aber niemals über längere Zeit danach die Verantwortung dafür getragen hat. Ist er ein «Aufreisser», der rhetorisch geschickt Menschen für seine Ideen motivieren, evt. sogar manipulieren kann, aber davon läuft, sobald sich Wirkung zeigt? Hat er kein Interesse, seine Vorstellungen in der Praxis zu erproben und zu verfeinern? Ist er ein «Blender» mit Hang zu grossen Worten und kleinen Taten?

Die in Fachgremien diskutierten Eigenschaften heutiger Manager – sie seien Egomane und hätten keine Empathie – kommen daher, dass in verantwortlichen Unternehmensaufgaben viel zu schnell gewechselt wird. Es gibt sogar Konzerne, die einen Wechsel nach spätestens vier Jahren vorschreiben, dem Gedanken folgend, man müsse ein Unternehmen permanent neuen Ideen anpassen. Permanenter Führungswechsel erzeugt im Personal Verunsicherung. Was heute gilt ist morgen nichts mehr wert. Verunsicherung führt zu mehr Fluktuation oder zu Minderleistung. Im CV eines Managers sollten Aufgaben vorkommen, die mindestens während vier Jahren ausgeübt wurden. Dann ist eine gewisse Sicherheit gegeben, dass der Manager seine Ideen auch umsetzen und dafür die Verantwortung tragen kann.

Gegenüber sogenannten «High Potentials», die durch kurze Karriereschritte auffallen, ist Vorsicht geboten. Sie bringen die Erfahrung nicht mit, wie sich ihre Anordnungen in der Praxis auswirken und wie sie dafür die Verantwortung tragen sollten. jb



# Macht ja, Entscheide nein.

Die Klagen von Kunden, Geschäftspartnern und Personal, dass im Management immer mehr Entscheide nicht gefällt, auf die lange Bank geschoben oder bis zur Wirkungslosigkeit verwässert werden, mehren sich. Viele Projektlandungen pfannenfertig in Schubladen und verstauben. Viele Fragen warten auf Antworten. Mitarbeiter verzweifeln, wenn sie auf ein «Go» warten müssen, das einfach nicht kommt. Ja, oftmals müssen Mitarbeiter operative Entscheide fällen, damit in ihren Abteilungen die Produktivität weiter läuft, denn von der Produktivität ist auch ihr Arbeitsplatz abhängig.

Woher kommt denn die Entscheidungsunlust? Es gibt mehrere Gründe:

## 1. Furcht vor den Folgen.

Meistens sind im Zeitpunkt eines zu fällenden Entscheides die Folgen nicht ganz klar und genau absehbar. Ängstliche und unflexible Vorgesetzte zögern Entscheide dadurch hinaus, denn sie haben Angst vor Fehlern, die ihnen angelastet werden könnten. Die Fähigkeit und den Mut zur Entscheidung sollte eigentlich zur Ausrüstung von jedem Manager gehören und es wird erwartet, dass alle die zur Macht eines Managers streben, entscheidungsfreudig sind. Aber zwischen Anspruch und Fähigkeit herrschen leider Diskrepanzen. Mitschuldig ist das Führungsklima in vielen Firmen. Manager, die von unten nach oben befördert wurden, beachten sehr, auf der Sonnenseite zu stehen und sich nicht in die Nesseln zu setzen. Denn werden Fehlentscheide ruchbar, ist das Ende einer Karriere gewiss. Das dadurch angewöhnte Verhalten bleibt auch in höheren Managementaufgaben erhalten, die viele und schnelle Entscheide fordern.

## 2. Komplizierte interne Prozesse.

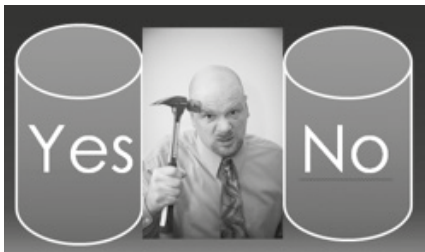
In vielen Unternehmen haben sich Matrixorganisationen etabliert, in denen Entscheide über viele involvierte Personen gefällt werden.

Und da diese Personen untereinander nicht immer gleicher Ansicht sind, oder sich sogar als Konkurrenten verstehen, werden Entscheide behindert. Meist ist der Entscheid für eine dieser Personen sehr wichtig, für andere weniger, doch das Mitspracherecht lässt man sich nicht nehmen. Da wäre oftmals ein grosses gegenseitiges Vertrauen angebracht: «Ich gebe Dir mein «okay», denn ich vertraue Dir».

## 3. Komplexität.

Tatsache ist, dass die Komplexität der Arbeitswelt steigt und viele Führungskräfte überfordert. Manager sind sich gewohnt, Entscheide auf der Basis von Logik und Verstand mit Risikoberechnungen, «Worst Case» Vorstellungen und andern mathematischen Fällen zu lösen. Doch die Komplexität der Arbeitswelt fordert immer mehr Entscheide, die nicht auf Zahlenbasis zu fällen sind. Themen, in denen Gefühle anderer Menschen, Ideologien, nicht einschätzbare Situationen und Verhaltensfragen wichtig sind, bieten keine schlüssigen Entscheidungsgrundlagen. Deshalb weicht man der Entscheidung aus.

Tatsache ist, dass mangelnde Entscheide die Unternehmensbilanz empfindlich treffen. Kostenüberschreitungen, mangelnde Marktanpassung und auch – was sehr oft durch verzögerte Entscheide geschieht – Verluste an hochwertigen Kandidaten bei der Besetzung von wichtigen Positionen, sind schwerwiegende Fehlleistungen. Für Unternehmensführungen gilt es deshalb, ein Arbeitsklima zu gestalten, in dem negative Auswirkungen eines Entscheides nicht gleich zum Damoklesschwert für Sein oder Nichtsein des Entscheiders führen. jb



## Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)44 202 75 60  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,  
Wetzikon

Auflage: 2400 Ex.