

WORAUF SOLLTEN SIE BEI DER AUSWAHL VON MITARBEITERINNEN ACHTEN?

Praxisfall: Die Einführung des kompetenzorientierten Auswahlverfahrens bei der VIVATIS Holding AG

© Claudia Wenzl-Wintersteiger

Ist Menschenkenntnis angeboren?

Was hat in der Vergangenheit Ihre Personalentscheidungen beeinflusst? Natürlich haben Sie sich genauestens die Fähigkeiten und Erfahrungen der jeweiligen Person angesehen. Aber was hat Sie noch geleitet? Ging vielleicht einer der Kandidaten in dieselbe Schule wie Sie, kam er aus dem gleichen Bundesland, kannte er jemanden aus Ihrem Bekanntenkreis oder hatte er die gleichen Hobbies wie Sie?

Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die belegen, wie sehr die eigenen Erfahrungen und Vorlieben unsere Personalentscheidungen beeinflussen. So ist beispielsweise erwiesen, dass nicht trainierte Interviewer ihre Entscheidung bereits in den ersten 30 Sekunden des Gesprächs treffen und dann den Rest der Interviewzeit dafür aufwenden, ihren ersten Eindruck zu bestätigen.

In meinen Ausführungen möchte ich Ihnen zeigen, wie wichtig es ist, dass professionellem Recruiting jener Stellenwert eingeräumt wird, der ihm gebührt.

Wie sehr schlägt sich Körpergröße im Gehalt nieder?

Wussten Sie, dass sich die Körpergröße darauf auswirkt, ob jemand für einen Job als geeignet befunden wird oder nicht? Zwei Untersuchungen untermauern diese These:

- Malcolm Gladwell hat sich die CEOs der Fortune 500 Unternehmen angesehen und dabei folgendes festgestellt: Die CEOs dieser Firmen sind nicht nur alle weiß, sie sind auch größer als der durchschnittliche Amerikaner. Die durchschnittliche Körpergröße der Fortune 500 CEOs beträgt 182 cm, der durchschnittliche weiße, männliche Amerikaner ist knapp unter 175. Der durchschnittliche Größenunterschied ist also rund 7,6 cm.
- Eine Forschergruppe rund um Timothy Judge hat die Gehaltsdaten tausender Amerikaner analysiert. Bereinigt um Geschlecht und Alter, ergaben die Zahlen folgendes: 2,54 cm (1 inch) Körpergröße sind \$ 789 in Jahreseinkommen wert. Mit anderen Worten ausgedrückt heißt das, dass jemand der um 10 cm größer ist, - zumindest in den USA - gute Chancen hat um \$3100 pro Jahr mehr zu verdienen.¹

Ich glaube, dass sich diese Untersuchungen ohne weiteres auf Europa übertragen lassen. Wie verlässlich ist Intuition bei der Auswahl von MA? Der designierte Telekom-Generaldirektor Boris Nemsic sagte unlängst in einem Standard-Interview, dass er sich bei seinen Entscheidungen auf seine Intuition stütze, dass diese aber auf Wissen, Erfahrung und Emotion basiere. Damit hat Nemsic eine gute Zusammenfassung des derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes über intuitive Entscheidungen

¹ Malcolm Gladwell: Blink, New York 2005, Seite 86 ff

geliefert. In Bereichen, in denen man Erfahrung und Wissen hat, kann man sich auf seine Intuition verlassen. Das heißt, dass man hier auch schnell entscheiden kann, ohne alle Daten und Fakten analysieren zu müssen oder die Entscheidung rational begründen zu können.

Unser Verhalten ist also unseren Erklärungsmustern sehr oft voraus – man spricht dann von "Intuition". Verlassen können wir uns auf unsere Intuition jedoch nur dann, wenn diese auf Wissen und Erfahrung aufbaut.

Der Zusammenhang von Erfahrung und Intuition lässt sich an einem praktischen Beispiel gut darstellen: Wenn Sie Auto fahren lernen, sind sie zunächst völlig inkompetent, doch bevor Sie es nicht selbst versucht haben, wissen Sie das nicht. Sie nehmen Fahrstunden und bemerken nun, dass Sie keine Ahnung vom Lenken eines Autos haben. Mit der Zeit bekommen Sie jedoch Übung und Sie können mit dem Auto umgehen, Sie müssen jedoch immer noch bewusst daran denken, die Kupplung zu drücken, bevor Sie Gas geben. Doch irgendwann können Sie neben dem Autofahren sogar Telefonieren - hoffentlich mit Kopfhörern ☺. Zu dieser "Unbewussten Kompetenz" gelangen Sie aus meiner Ansicht nur über die drei vorgelagerten Phasen.

Diese Erkenntnis hat große Auswirkungen auf die Auswahl von MitarbeiterInnen. Wie schon erwähnt, wird oft bereits in den ersten 30 Sekunden eine Entscheidung gefällt. Die restliche Stunde verbringt man oft nur noch damit, den ersten Eindruck zu bestätigen. Selbst wenn jemand schon sehr viel rekrutiert hat, aber nie gelernt hat, die passenden Fragen zu stellen, wird er/sie oft die falsche Entscheidung treffen. Wir lassen uns sehr von Äußerlichkeiten und unseren inneren Vor-Urteilen oder Vor-Bildern leiten.

Kennen Sie das: Sie kommen mit jemandem während des Recruiting-Interviews so richtig "ins Tratschen" und denken sich oft zu sich selbst "Ja genau, so sehe ich das auch." Sie sind dann bald davon überzeugt, dass das die richtige Person für Ihre offene Stelle ist. Amerikaner empfehlen daher: "THINK AGAIN!" Gerade wenn Sie jemanden treffen, der Sie von Anfang an besonders beeindruckt, sollten Sie Ihre Entscheidung genau analysieren: Vielleicht ist der/die KandidatIn nur aus demselben Bundesland wie Sie oder vielleicht ist er/sie nur ein exzellenter Redner, was noch nicht darauf hindeutet, dass er/sie auch über die für den Job geforderte Kompetenz zur MitarbeiterInnenführung verfügt oder die erforderliche Marktkenntnis mitbringt.



Abb. 1: Kreislauf des Lernens

DIE EINFÜHRUNG DES KOMPETENZORIENTIERTEN RECRUITINGS BEI DER VIVATIS HOLDING AG

Die Ausgangslage

Die VIVATIS Firmengruppe hat derzeit 1.670 MitarbeiterInnen, darunter rund 150 Führungskräfte, zu deren wichtigsten Führungsaufgaben die Auswahl des geeigneten Personals zählt.

Die Rekrutierung liegt in der Verantwortung der einzelnen Konzerngesellschaften. Dies soll auch weiterhin so bleiben. Es soll künftig jedoch eine einheitliche Vorgehensweise für die Gestaltung des Prozesses und der Interviews gefunden werden. Beides soll professioneller und effizienter gestaltet werden. In die Auswahlentscheidungen sollen mehr MitarbeiterInnen eingebunden werden, die endgültige Personalentscheidung bleiben weiterhin beim Vorgesetzten.

Die Ziele

Das übergeordnete Ziel für die Initiative ist, "die Anzahl von Fehlbesetzungen möglichst gering zu halten und die Attraktivität von VIVATIS am Arbeitsmarkt weiter zu steigern."

Um das zu erreichen, arbeiten wir mit folgenden Subzielen:

1. Konzernübergreifende Kompetenzen vereinheitlichen und entwickeln.
2. Einen einheitlichen Recruitingprozess für die gesamte Holding entwickeln.
3. Alle Führungskräfte und alle für den Rekrutierungsprozess Verantwortlichen im "Kompetenzorientiertem Auswahl-Verfahren" trainieren.

Die Phasen 1 und 2 sind bereits erfolgreich abgeschlossen. Die Phase 3 – sprich das Training aller Führungskräfte – läuft gerade und wird voraussichtlich Ende diesen Jahres abgeschlossen sein.

Der Prozess

Den Prozess, den wir zur Erreichung der Ziele eingeschlagen haben, kann man grob in 3 Phasen unterteilen:

Phase 1: Welche Kompetenzen benötigen die MitarbeiterInnen um die Unternehmensziele zu erreichen?

Unser erster Gedanke war, dass unser Ausgangspunkt die Strategie sein musste. Das war aber kein leichtes Unterfangen, denn VIVATIS legt viel Wert auf die dezentrale Führung der Konzerngesellschaften und deren Eigenverantwortung, was bedeutet, dass es keine gemeinsame VIVATIS Strategie gibt. In dieser Phase ging es darum, den Blick der Führungskräfte auf die Zukunft der VIVATIS Holding AG zu richten:

- Wie sehen die zukünftigen Herausforderungen aus?
- Was bewegt sich im Umfeld? Welche Veränderungen finden im Handel statt? Was macht die Konkurrenz?
- Was sind die unterschiedlichen Herausforderungen der einzelnen Tochtergesellschaften?

Wir starteten mit der Strategie von Gourmet, einer der Tochtergesellschaften, und baten alle Geschäftsführer um Ihre Mithilfe beim (Er-)Finden jener Fähigkeiten, die notwendig waren, um die für Gourmet angedachte Zukunft zu erreichen. Erst in einem zweiten Schritt baten wir dann die Geschäftsführer, auf die Strategie ihres jeweiligen Unternehmens Bezug zu nehmen und jene Kompetenzen zu ergänzen, die Ihnen noch zur Erreichung Ihrer Vision fehlten. Wir erarbeiteten also den größtmöglichen Nenner, sprich den "VIVATIS-Kompetenz-Koffer").

Phase 2: Wie kann man Kompetenzen im täglichen Umgang beobachten?

Die Geschäftsführer nominierten MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Unternehmungen/Unternehmensbereichen, mit denen wir daran arbeiteten, wie man die Kompetenzen im täglichen Umgang beobachten kann. Was tut zum Beispiel jemand, der *"Verantwortung übernimmt"* (eine der 38 entwickelten Kompetenzen). Aus Sicht von VIVATIS ist das jemand, der *"kein 'Drückeberger' ist; der entscheidet, handelt und für seine Aktionen gerade steht, der rasch und unbürokratisch agiert, der bereit ist, ein seinem Verantwortungsbereich kalkulierbare Risiken einzugehen und der Fehler eingesteht, wenn Sie passieren..."*. An diesem Beispiel sehen Sie auch gut, dass es sich bei dieser Art von Arbeit auch um ein Stück Unternehmenskulturgestaltung handelt.

Phase 3: "Welche Art von Fragen sollte man im Interview stellen?"

Jeder, der schon ein Interview geführt hat, weiß wie schwierig es ist, eine Person nach einem Gespräch von 1 bis 2 Stunden wirklich beurteilen zu können. Wir schlagen daher vor, in die Interviewentscheidung möglichst viele Personen (neben dem Vorgesetzten auch Kollegen desselben oder Kollegen der offenen Stelle, aber keinesfalls MitarbeiterInnen) einzubinden. Darüber hinaus ist es uns natürlich ganz wichtig, dass sich der rekrutierende Personenkreis auf Kompetenzen einigt, die der für die Position gesuchte MitarbeiterInnen mitbringen sollte und genau diese im Interview abfragt. Dabei gehen wir von folgender Annahme aus: "Es ist wahrscheinlich, dass sich in der Vergangenheit bereits gezeigtes Verhalten in der Zukunft in einem ähnlichen Kontext wieder zeigen wird." Bei fast allen unseren Fragen bitten wir daher um Beispiele für das gesuchte Verhalten in der Vergangenheit. Das klingt sehr einfach ist es aber nicht. Die Erfahrung hat gezeigt, dass selbst erfahrene Interviewer sehr häufig fiktive Fragen stellen und damit von gewieften Interviewkandidaten "wunderschöne, gelernte oder gelesene" Antworten erhalten.

Kenner der systemischen Szene werden fragen, wie denn nun all die systemischen Fragen im Recruiting eingesetzt werden. Viele davon können nicht eingesetzt werden, da wir die Kandidaten ja nicht coachen, sondern interviewen wollen. Fragen wie "Wie würde das ihr derzeitiger Chef sehen?" oder "Wie würden Ihre Kollegen Sie beschreiben?" können natürlich gut im Interview eingesetzt werden.

PROZESS-SCHRITTE	Ableitung von Kompetenzen aus der Unternehmensstrategie	Übersetzung der Kompetenzen in beobachtbares Verhalten	Rekrutierungs-training für alle Führungskräfte und Personalverantwortlichen
TEAM-ZUSAMMEN-SETZUNG	<u>Entscheidungsgremium:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsführer der Tochtergesellschaften ▪ Vorstand ▪ Konzernpersonalentwicklerin 	<u>Microcosmos von Vivatis:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 MitarbeiterInnen aus verschiedenen Tochtergesellschaften ▪ Konzernpersonalentwicklerin 	<u>Phase 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Geschäftsführer <u>Phase 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstand und Konzernzentrale <u>Phase 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Führungskräfte mit Rekrutierungsverantwortung und aller Personalleiter
KERNFRAGE DIESER PHASE	"Welche <ul style="list-style-type: none"> ▪ sozialen Fähigkeiten, ▪ Führungsfähigkeiten und ▪ Managementfähigkeiten werden die MitarbeiterInnen in Zukunft brauchen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen zu können?"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Wie kann man die von Geschäftsführern als wichtig erachteten Kompetenzen im täglichen Umgang beobachten?" ▪ Was tut ein MitarbeiterInnen, der die jeweilige Kompetenz gut ausübt?" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Welche Fragen muss man stellen, um zu erfahren, ob ein zukünftiger MitarbeiterInnen die Kompetenzen in der Vergangenheit gezeigt hat?"
HERAUS-FORDERUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jedes Tochterunternehmen von Vivatis hat eine eigene Unternehmensstrategie. Wir starteten mit einer Unternehmensstrategie und leiteten daraus die Kompetenzen ab. Erst in einem nächsten Schritt ergänzten wir Kompetenzen, die für die anderen Tochtergesellschaften zusätzlich nötig waren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier hatten wir es mit unterschiedlichen Sichtweisen der einzelnen Unternehmen zu tun, was aber in einem sehr "fruchtbaren" Erfahrungsaustausch mündete. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unser ursprünglicher Gedanke war, für diese Trainings interne Co-Trainer auszubilden. Co-Trainer würden wahrscheinlich aber nur in der eigenen Tochtergesellschaft eingesetzt und dafür lohnte sich der Aufwand nicht.

Abb. 2: Prozess-Schritte

Wo sind Kompetenzen außerhalb des Recruiting einsetzbar?

Herr Mag. Seher, Vorstand der VIVIATIS Holding AG, war im Projekt sehr angetan von der linken Grafik, die ich Ihnen nicht vorenthalten möchte. Ich glaube, er war deshalb so davon überzeugt, weil sie zeigt, dass man diese Kompetenzen – wenn sie einmal erarbeitet wurden – in allen Personalentwicklungsprozessen einsetzen kann. Wenn Sie wissen, was Ihre MitarbeiterInnen können sollen, können Sie sie dementsprechend, fördern und befördern, bewerten und ganze Teams damit einschätzen und entwickeln.



Abb. 3: Einsatz der Kompetenzen

Eines ist mir abschließend noch wichtig zu sagen: "Jeder Cent in Training ist vergeudet, wenn Sie nicht die richtigen Leute am richtigen Platz haben."

In diese Sinne "HAVE A NICE INTERVIEW."

Am Projekt haben gearbeitet:

Mag. Claudia Wenzl-Wintersteiger

Mag. Janina Obermüller-Riemer

Mag. Robert Strohmaier

Nachwort von Mag. Fritz Seher, Vorstand der VIVATIS Holding AG

Richtige MitarbeiterInnenauswahl ist eine zentrale Führungsaufgabe. Voraussetzung für die bestmögliche Erfüllung dieser Aufgabe ist ein professioneller und strukturierter Recruitingprozess. Mit dem "Kompetenzorientierten Auswahlverfahren" von TRAIN Consulting haben wir in den Konzerngesellschaften der VIVATIS Holding AG ein sehr gutes und vor allem praxisnahes Instrument für alle Führungskräfte im Konzern zur Abwicklung von Personalsuchen eingeführt.

Der Nutzen, den wir uns vom kompetenzorientierten Auswahlverfahren versprechen, liegt im sichereren Treffen von Personalentscheidungen, welche auch langfristig für das Unternehmen passen. Aus den Strategien unserer Gesellschaften und den damit verbundenen zukünftigen Herausforderungen an unsere MitarbeiterInnen wurden die Kompetenzen abgeleitet.

Jeder Bewerber, der im Konzern zu einem persönlichen Interview eingeladen wird, hat ein Recht auf ein faires und professionell geführtes Bewerbungsgespräch. Zu dem soll diese Recruitingmethode die Fluktuation binnen der ersten sechs Monate nach Besetzung einer Position und die damit verbundenen Kosten senken.

Langfristig sollen die Kompetenzen jedoch nicht nur für den Auswahlprozess von zukünftigen MitarbeiterInnen herangezogen werden, sondern auch Anwendung bei weiteren PE-Themen wie zB dem MitarbeiterInnengespräch, 360°-Feedback etc. finden. Wir sind überzeugt davon, mit dem "Kompetenzorientierten Auswahlverfahren" von TRAIN Consulting ein lebbares und modernes Tool für die Personalarbeit im Konzern zur Verfügung zu stellen!

Nachwort von Mag. Petra Aigner, Personalentwicklung VIVATIS Holding AG

Mit den Vorbereitungen für das Projekt "Implementierung des Kompetenzorientierten Auswahlverfahrens im VIVATIS- Konzern" wurde im April 2005 begonnen. Das Kick-Off des Projektes gestaltete sich als sehr gesprächsintensiv, da unsere GeschäftsführerInnen im Zuge eines 2-tägigen Trainings aufgefordert waren, strategisch wichtige soziale Kompetenzen zu definieren. Durch diese "Kompetenz-Diskussionen" wurde den

Teilnehmern schnell bewusst, dass bei Personalsuchen die handelnden Personen oft über soziale bzw. fachliche Kompetenzen sprechen, aber selten das selbe meinen. In einem weiteren Schritt wurden die Kompetenzen durch ein Entwicklungsteam (Personalisten aus dem Konzern) verfeinert. Das bedeutete, für jede einzelne Kompetenz beobachtbares Verhalten zu finden und dies für jedermann verständlich zu formulieren.

Nach der Erarbeitung der Kompetenzen konnte im März diesen Jahres mit dem Roll-out in den Konzerngesellschaften begonnen werden. Das wichtigste Kriterium für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes war, trotz des top-down-Prozesses, alle Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit dieser neuen Recruitingmethode zu überzeugen.

Aus dem sehr, sehr positiven Feedback der Geschäftsführer und der bisher trainierten Führungskräfte schließen wir, dass das "Kompetenzorientierte Auswahlverfahren" als PE-Instrument voll akzeptiert und bereits gelebt wird.