

Carolina Kleebaur

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs.
erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung

Rainer Hampp Verlag 2007

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
Vorwort Prof. Dr. Böhle	XI
Vorwort und Dank	XIII
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 Forschungsfrage: Ist wissenschaftliche Personaldiagnostik das Non-Plus-Ultra?	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
1.3 Empirische Umsetzung	6
1.3.1 Methodische Vorgehensweise: qualitative Experteninterviews	6
1.3.2 Angaben zur Auswahl der Unternehmen und Durchführung der Interviews	8
1.3.3 Angaben zu den Interviewpartnern	9
2 METHODEN DER PERSONALAUSWAHL UND IHRE ANWENDUNG IN DER PRAXIS	11
2.1 Im Vorfeld der Personalauswahl	12
2.1.1 Durchführung einer Arbeits- und Anforderungsanalyse	13
2.1.2 Festlegung der Recruitingstrategie: internes und externes Recruiting	15
2.1.3 Initiierung von Personalsuche bzw. -marketing	16
2.2 Die Personalauswahl	20
2.2.1 Die Rolle von Personal- und Fachabteilung	20
2.2.2 Definition, Verwendung und Beurteilung personaldiagnostischer Instrumente	23

2.2.2.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen	25
2.2.2.2 Einholen persönlicher Referenzen	27
2.2.2.3 Graphologische Gutachten	28
2.2.2.4 Telefoninterview	29
2.2.2.5 Arbeitsproben	30
2.2.2.6 Psychologische Testverfahren	31
2.2.2.7 Computergestützte Szenarios	36
2.2.2.8 Projektive Verfahren	37
2.2.2.9 Assessment Center	38
2.2.2.10 Interview	40
2.3 Unterscheidung in wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche personaldiagnostische Instrumente	44
2.3.1 Verwendung wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Instrumente	46
2.3.2 Bewertung wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Instrumente	47
3 ANNÄHERUNG AN EINE DER GRÖSSTEN UNBEKANNTEN: DIE INTUITION	49
3.1 Intuition im wissenschaftlichen Diskurs	50
3.2 Klärung einer semantischen Verwirrung: Intuition als Gefühl oder Instinkt?	51
3.3 Unterscheidung verschiedener Arten von Intuition	54
3.3.1 Intellektuelle Intuition	54
3.3.1.1 Intuitive Entdeckung	55
3.3.1.2 Kreative Intuition	56
3.3.1.3 Intuitive Wertung	57
3.3.2 Sinnliche Intuition	57

3.3.2.1 Körperliche Intuition	58
3.3.2.2 Emotionale Intuition	58
3.3.3 Mystische Intuition	59
3.3.3.1 Praktische Intuition	59
3.3.3.2 Prognostische Intuition	60
3.3.3.3 Erleuchtung	60
3.4 Angeboren, erlernt oder transzendent: die Quelle(n) der Intuition	61
3.4.1 Begabung und Persönlichkeit	62
3.4.2 Wissen und Erfahrung	64
3.4.2.1 Wissen und Intuition	65
3.4.2.2 Expertise und Intuition	67
3.4.3 Exkurs: „körperliche“ Lokalisierungsversuche der Intuition – Ergebnisse aus der Neurobiologie	71
3.5 Allgemeines Fazit zur intuitiven Entscheidungsfindung	76
4 OPERATIONALISIERUNG DES BEURTEILUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESS BEI DER PERSONALAUSWAHL	78
4.1 Definition von Kriterien für den Zugang zum Forschungsfeld	78
4.2 Das Konzept des objektivierenden und subjektivierenden Arbeitshandelns	80
4.3 Metamorphose: das Konzept der wissenschaftlichen und erfahrungsbasiert-intuitiven Personalauswahl	83
5 PERSONALAUSWAHL ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT - WISSENSCHAFTLICHE PERSONALDIAGNOSTIK VS. ERFAHRUNGS-BASIIERT-INTUITIVE URTEILSFINDUNG	87
5.1 Der wissenschaftliche Anspruch: Gewährleistung einer objektiven und validen Personalauswahl	87

5.2 Untersuchung der Wirklichkeit anhand des Konzepts der wissenschaftlichen und erfahrungsbasiert-intuitiven Personalauswahl	89
5.3 Analyse-Dimension: Wahrnehmung und Denken	90
5.3.1 Einführung: Der kognitive Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozess bei Personalbeurteilern	90
5.3.2 Definition und Wirkungsweise von exogenen und endogenen Einflussfaktoren auf den Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess	94
5.3.2.1 Ist eine Kontrolle exogener Faktoren erreichbar?	95
5.3.2.2 Die Wirkungsweise endogener Faktoren und die Schwierigkeit eines objektiven Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesses	97
5.3.2.3 Erfahrungsbasierte mentale Modelle und implizite Persönlichkeitstheorien als Basis intuitiver Menschenkenntnis	98
5.3.2.4 Anspruch und Wirklichkeit hinsichtlich des Versuchs der Objektivierung impliziter Persönlichkeitstheorien	105
5.3.2.5 Der Einfluss weiterer kognitiver Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen	107
5.3.3 Warum ein wissenschaftlicher Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess nicht funktioniert: über die Dominanz erfahrungsbasiert-intuitiver Wahrnehmung und Beurteilung im Interview	114
5.4 Analyse-Dimension: Personaldiagnostische Vorgehensweise	118
5.4.1 Der wissenschaftliche Anspruch: Gewährleistung einer objektiven und validen Personalauswahl durch standardisierte Verfahren	118
5.4.1.1 Der normierte Recruitingprozess mit der DIN 33430 und Reaktionen aus der Praxis	119
5.4.2 Die Wirklichkeit: das Problem mit der „Versachlichung“ des Menschen durch standardisierte Verfahren	121
5.4.2.1 Das persönliche Interview als Königsdisziplin der Personalauswahl	124
5.4.2.2 Merkmale der erfahrungsbasiert-intuitiven Vorgehensweise im Interview:	125
5.5 Analyse-Dimension: Beziehung zum Bewerber	127

5.6 Analyse-Dimension: Einstellungsentscheidung	130
5.6.1 Decision-in-action: Unmittelbare Urteilsfindung während eines Bewerbungsinterviews	132
5.6.2 Decision-on-action: objektivierende Entscheidungskonsolidierung nach einem Interviews	133
5.6.3 Final decision: die Relevanz eines ganzheitlich-intuitiven Gesamteindrucks nach allen Interview	135
6 UNTERNEHMEN(-SKULTUR) UND BEWERBER – ZWEI, DIE ZUEINANDER PASSEN MÜSSEN	140
6.1 Klärung der Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalauswahl	141
6.2 Passung im Kontext des Person-Environment Fit	148
6.2.1 Person-Job Fit	149
6.2.2 Person-Organization Fit	150
6.2.3 Person-Group Fit	152
6.2.4 Person-Supervisor Fit	153
6.3 Formen des Person-Environment Fit in den befragten Unternehmen	153
6.4 Messung und Beurteilung von Passung	155
6.4.1 Der Anspruch: wissenschaftliche Messung von Passung	155
6.4.2 Die Wirklichkeit: erfahrungsbasiert-intuitive Abschätzung der Passung in den befragten Unternehmen	157
6.5 Fazit und Implikationen für die Personalauswahl	159
7 KONKRETISIERUNG VON HANDLUNGSWISSEN UND SCHLÜSSELKOMPETENZEN FÜR DIE PERSONALAUSSWAHL	164
7.1 Schlüsselqualifikationen für die Personalauswahl	164
7.2 Anspruch und Wirklichkeit bei der personaldiagnostischen Qualifizierung: die Vernachlässigung erfahrungsbasiert-intuitiver Elemente	167

7.3 Empfehlungen für den Aufbau von Erfahrungswissen und Handlungskompetenz	172
7.3.1 Learning by Doing	173
7.3.2 Gezielte Reflexion und Beobachtung rekrutierter Mitarbeiter	175
7.3.3 Mentoring und konstruktives Feedback	177
7.3.4 Erfahrungsaustausch und Netzwerkbildung	178
7.3.5 Kennen Lernen organisationsspezifischer Charakteristika	179
7.4 Empfehlungen für das Training von Intuition und Gespür	181
7.4.1 Schaffung von Bewusstsein für eigene intuitive Fähigkeiten	181
7.4.2 Allgemeine Sensibilisierung und mehr Mut zur Intuition	182
7.4.3 Ein Vorschlag zum Training intuitiver Kompetenz	184
7.5 Zu guter Letzt: Freude an der Arbeit bewahren!	186
8 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT: WARUM WISSENSCHAFTLICHE PERSONALAUSWAHL AN GRENZEN STÖSST	188
Literaturverzeichnis	192
Verzeichnis Internetseiten	209

1 EINFÜHRUNG

Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung Capgemini (vgl. Claßen & Kern 2004)¹ mit Personalern² aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gewinnt der aufgrund der konjunkturellen Flaute der letzten Jahre stark ins Stocken geratene „War for Talents“ (Williams 2000) wieder an Bedeutung. Unternehmen brauchen im derzeitigen internationalen Aufschwung verstärkt exzellent ausgebildete und integrierte Mitarbeiter, die hoch motiviert und engagiert sind. Natürlich könnte man zu dieser Forderung nach mehr qualitativer Personalauswahl anmerken, dass der „War for Talents“ im strengen Sinne nie aus der Mode kommen sollte, weil gute Mitarbeiter immer wichtig sind. Sie sind das „Human Capital“ einer Organisation und gerade im Dienstleistungssektor ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor.

Unumstritten gilt eine stimmige und effiziente Personalauswahl als kritischer Erfolgsfaktor. Doch wie wird Personalauswahl in mittleren und großen deutschen Unternehmen tatsächlich betrieben? Eine der letzten bedeutenden quantitativen Untersuchungen dieser Art war die Studie „Personalauswahl im europäischem Vergleich“, die 1993 von Heinz Schuler, Dörte Frier und Monika Kauffmann durchgeführt wurde. Sie erforschte hauptsächlich die Anwendungshäufigkeit personaldiagnostischer Instrumente. Neuere oder gar qualitative Studien liegen dagegen nur sehr vereinzelt oder gar nicht vor. Demgegenüber werden jedoch regelmäßig neue Verfahren zur Eignungsbeurteilung vorgestellt. Beispielsweise wurde in den achtziger und neunziger Jahren das Assessment Center als *das* ultimative Instrument gefeiert und dafür geworben. Doch wohin geht der Trend heute?

Der Schwerpunkt dieser Dissertation liegt auf der Analyse, wie Personalauswahl in deutschen Unternehmen betrieben wird, welche Verfahrensweisen und Instrumente dabei verwendet werden und wie diese in der Praxis beurteilt werden. Dieser Ausgangspunkt setzt einen empirischen Zugang anhand qualitativer Methoden voraus, zu denen ausgewählte Experten verschiedener Organisationen und Branchen befragt wurden.

1 Der Fachartikel von Claßen & Kern (2004) sowie die komplette Studie „HR Barometer“ steht auf der Homepage von Capgemini zum Download zur Verfügung (www.capgemini.com).

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde i.d.R. die männliche Schreibweise verwendet. Es wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass im Folgenden damit sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint ist.

1.1 Forschungsfrage: Ist wissenschaftliche Personaldiagnostik das Non-Plus-Ultra?

Seit Jahren fordern Personalpsychologen und -diagnostiker auf sich bei der Bewerberauswahl nicht zu sehr auf den persönlichen Eindruck und Sympathie-Effekte zu verlassen. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung etwa kritisierte Heinrich Wottawa, „in Deutschland verlässt man sich zu sehr auf den persönlichen Eindruck. Jeder bildet sich ein, Menschenkenntnis zu haben.“ (Zellner 2005, o. S.). Die Befürchtungen, die hinter solchen Aussagen stehen, konzentrieren sich dabei im Wesentlichen auf den Verlust rationaler Handlungs- und Entscheidungsobjektivität durch den Einsatz subjektiver und/oder intuitiver Entscheidungsmomente. Solche nicht-wissenschaftlichen Verfahren weisen nach Ansicht der Kritiker u. a. folgende Gefahren auf (vgl. Hornke & Winterfeld 2004; Westhoff et al. 2004; Schuler 1996; Schuler 2002; Fisseni 1997; Hossiep et al. 2000):

- Mangelnde Kompetenz der Beurteiler im Einsatz personaldiagnostischer Instrumente durch keine und oder geringe Standardisierung
- Unzureichende Erfassung der fachlichen und persönlichen Eignung der Bewerber durch den Verzicht einer Mehrfachbeurteilung³
- Verwendung laienhafter und urteilsbeeinflussender impliziter Stereotype, Persönlichkeitsmodelle und Vorurteile
- Beurteilungsfehler durch kognitive Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Beurteilungsverzerrungen (z. B. Sympathie- oder Halo-Effekte)
- Schlechte Verbalisierbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen aufgrund einer nicht objektiven Urteilsfindung

Aus diesen und unzähligen weiteren rechtfertigenden Gründen besteht seit einigen Jahren ein wahres „Wettrüsten“ hinsichtlich der Entwicklung standardisierter, rationaler personaldiagnostischer Instrumente und Empfehlungen, deren Höhepunkt bislang durch die Veröffentlichung der DIN 33430 erreicht wurde (vgl. Hornke & Winterfeld 2004; Westhoff et al. 2004; s. u. 5.4.1). Diese möchte als Verfahrensnorm den gesamten Recruitingprozess – angefangen von der Erstellung der Anforderungsanalyse bis hin zum Vertragsangebot – objektiv, standardisiert und valide gestaltet wissen. Selbstverständlich sind viele der anhand wissenschaftlicher Standards entwickelten Maßnahmen für die Praxis der Personalauswahl sowohl richtig als auch wichtig. Sie erleichtern insbesondere unerfahrenen Personalentscheidern den Umgang mit komplexen Bewerbungssituationen und erhöhen dadurch deren Konzentration und Urteilskompetenz. Zudem garantieren vereinheitlichte Prozesse jedem Bewerber ein vergleichbares und faires Procedere und ermöglichen somit eine objektive und nachvollziehbare Dokumentation der Entscheidungen für Dritte. Es sei deshalb angemerkt, dass sich diese Arbeit nicht zum Ziel setzt, die Methoden einer objektiven Personaldiagnostik zu kritisieren. Vielmehr wird versucht, die „andere“ Seite der Personalbeurteilung aufzuzeigen, welche individuelle Vorgehensweisen sowie subjektiv-intuitive Beurteilungs- und Entscheidungstendenzen zulässt.

³ Eine Mehrfachbeurteilung kann folgende Elemente umfassen: Einsatz mehrerer Beurteiler/Beobachter, Beurteilung des Bewerbers an mehreren Terminen und/oder Verwendung verschiedener personaldiagnostischer Instrumente (z. B. Interviews, psychologische Tests, Assessment Center, Arbeitsproben etc.)

Generell wird Personalauswahl in Deutschland nach einem eher einfachen Schema vollzogen (vgl. dazu insbesondere Kapitel 2). Nach der Vorauswahl aufgrund der Bewerbungsunterlagen werden die Einstellungsentscheidungen meist nach einem oder zwei persönlichen Bewerbungsgesprächen getroffen. Auf den Einsatz von personalpsychologischen Tests, Arbeitsproben oder umfangreichen Assessment Center wird größtenteils verzichtet (vgl. z. B. Schuler et al. 1993). Zwar werden zunehmend neuere und objektivere Verfahren entwickelt, doch finden sie wenig Einsatz in der Praxis. Auch die Ergebnisse der 2002 von Kleebar durchgeführten explorativen Studie „Die Rolle von Erfahrungswissen bei der Personalauswahl – Ergebnisse qualitativer Experteninterviews und einer Projektanalyse bei Kienbaum Executive Consultants“ weisen darauf hin, dass selbst Mitarbeiter professioneller Personalberatungen individuelle Vorgehensweisen bevorzugen und bei der Bewerberbeurteilung stark auf „gefühlsmäßige“ Entscheidungsfaktoren achten⁴. Bei der Einschätzung der Persönlichkeit eines Bewerbers und der Abschätzung dessen Passung zu dem Klientenunternehmen, äußerten die befragten Personalberater und Researcher an mehreren Stellen Schlüsselwörter wie „Bauchgefühl“, „Intuition“ oder „Fingerspitzengefühl“. Daher könnte davon ausgegangen werden, dass bei der Beurteilungsleistung neben der Anwendung verschiedener wissenschaftlicher Instrumente ein großer Teil individueller und oftmals nicht verbalisierbarer und/oder rationaler Denk- und Handlungsweisen einfließt. Sollte dem so sein wäre es natürlich immanent zu fragen, warum die zahlreichen Bemühungen Personalauswahl wissenschaftlicher zu gestalten nicht vollständig von den Praktikern angenommen werden. Kommen diese mit „einfacheren“ Methoden oder manchmal auch nur mit reinem „Gespür“ ebenfalls zu guten Ergebnissen?

So gesehen gerät eine rational-objektive und wissenschaftlich erprobte Personaldiagnostik anscheinend an Grenzen. Die forschungsleitende Idee dieser Arbeit geht deshalb davon aus, dass eine rein wissenschaftliche Personalauswahl, welche sich überwiegend objektiver und standardisierter personaldiagnostischer Verfahren bedient, in der Praxis auf starken Widerstand bzw. an bestimmte Grenzen stößt. Im Laufe dieser Dissertation werden wir feststellen ob, und falls ja, warum dem so ist.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die forschungsleitenden Annahmen (vgl. Abbildung 1) bedingen Aufbau und empirische Vorgehensweise dieser Dissertation. Um der zentralen These, dass wissenschaftliche Personalauswahl an Grenzen stößt, nachgehen zu können wird zunächst durch die Analyse der Art und Weise, wie Personalauswahl in der Praxis gehandhabt wird, in wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche personaldiagnostische Methoden unterschieden (vgl. Kapitel 2). Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass v. a. nicht-wissenschaftliche Methoden, beispielsweise solche, die Intuition und Gefühl des Beurteilers zulassen, von den Experten als besonders geeignet für die Beurteilung des Bewerbers und einer Abschätzung der Passung eingestuft werden.

⁴ Das ist umso erstaunlicher, weil gerade solche Unternehmen den Einsatz wissenschaftlicher personaldiagnostischer Verfahren nach außen hin proklamieren und diverse personaldiagnostische Instrumente zum Teil auch selbst entwickeln und publizieren (z. B. Jochmann 1999a).

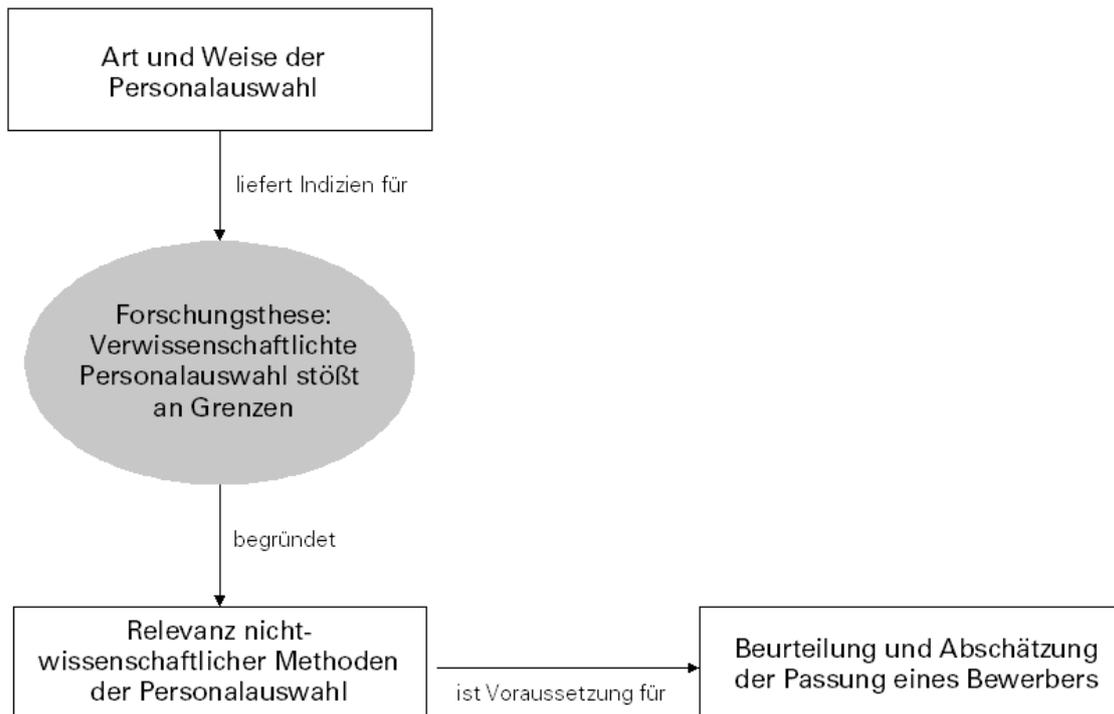


Abbildung 1: Forschungsleitende Annahmen (Darstellung d. Verf.)

Kapitel 2 gilt als aktuelle Bestandsaufnahme der Personalauswahl in repräsentativen deutschen Großunternehmen. Neben der Darstellung eines regulären Recruitingverlaufs werden die bekanntesten personaldiagnostischen Instrumente vorgestellt und anhand der Aussagen der befragten Experten bewertet. Es wird dabei speziell auf deren Anwendungshäufigkeit, Praktikabilität und antizipierte Inhalts- und Prognosevalidität eingegangen. Ausgehend von der forschungsleitenden Frage, ob eine wissenschaftliche Personalauswahl das Non-Plus-Ultra darstellt, können folgende grundsätzliche Vermutungen aufgestellt werden: 1.) Bei der Bestätigung einer wissenschaftlichen Vorgehensweise werden subjektive Faktoren wie Gespür, Intuition bzw. Gefühl bei der Personalauswahl außen vor gelassen. 2.) Hingegen spielen diese subjektiven Faktoren bei der Ablehnung einer rein wissenschaftlichen Personaldiagnostik eine große Rolle. Es muss deshalb in der Praxis untersucht werden, inwieweit Intuition – respektive Gefühl und Gespür – bei der Personalauswahl eine Rolle spielt und spielen darf. Deshalb gilt es vorerst zu klären, was Intuition und Gefühl eigentlich ist. In Kapitel 3 wird demgemäß ein theoretisches Grundverständnis über das Phänomen Intuition vermittelt. Diskutiert werden verschiedene Arten und Ausprägungen von Intuition sowie mögliche Ursachen. Darüber hinaus wird ein Fazit zur intuitiven Entscheidungsfindung gezogen.

Kapitel 4 gilt als operationaler Rahmen dieser Forschungsarbeit. Hier werden Anforderungen an ein Analyseraster gestellt, mit welchem der empirische Zugang zu dem Forschungsfeld „Personalauswahl“ gewährleistet werden kann. Schließlich wird in Anlehnung an das Konzept des objektivierenden und subjektivierenden Arbeitshandelns (vgl. Böhle & Milkau 1988) ein adäquates handlungstheoretisches Konzept für die Untersuchung personaldiagnostischer Verfahrensweisen sowie für die Analyse von Beurteilungs- und Entscheidungsprozessen entwickelt.

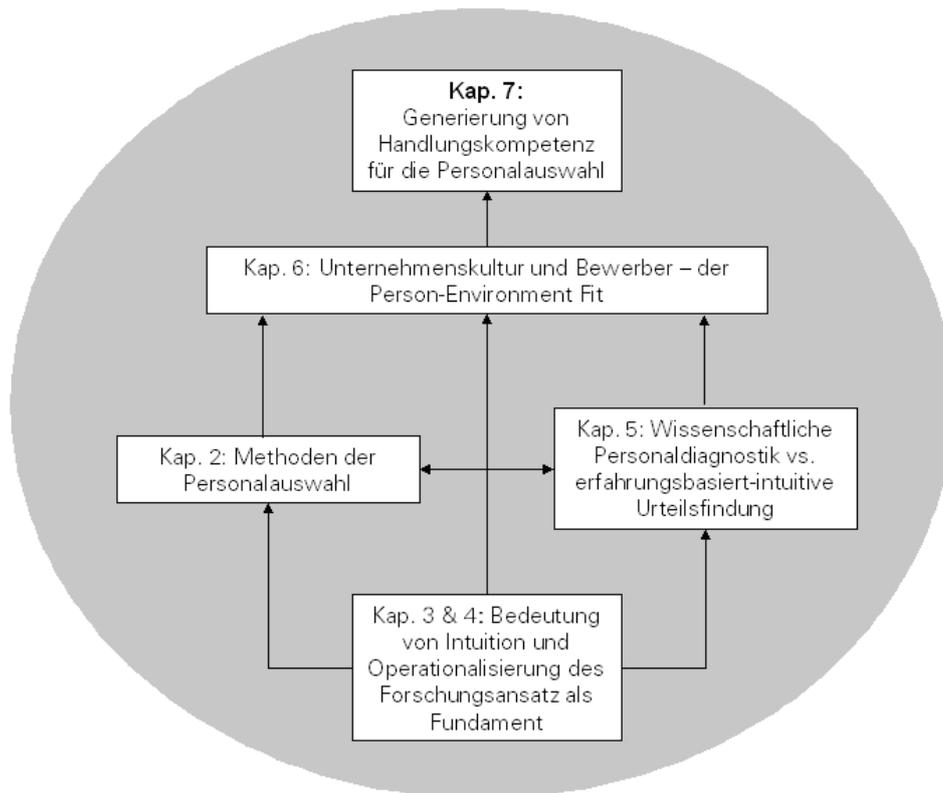


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit und Schnittstellen der Kapitel (Darstellung d. Verf.)

Kapitel 5 stellt den Schwerpunkt dieser Arbeit dar und beleuchtet die eigentliche Crux der Personalauswahl: das Beurteilungs- und Entscheidungsverhalten von Personalentscheidern. In diesem Kapitel soll mit dem in Kapitel 4 entwickelten Konzept der wissenschaftlichen und erfahrungsbasiert-intuitiven Personalauswahl ermittelt werden, wie Personalentscheider bei der Bewerberbeurteilung – insbesondere in face-to-face Situationen – wahrnehmen, denken, fühlen, vorgehen, handeln und letztlich entscheiden. Es soll geklärt werden, in welchen Situationen objektivierendes und/oder subjektivierendes Arbeitshandeln (vgl. Böhle & Milkau 1988, vgl. 4.2) sowie Intuition verwendet wird und wie sich deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung charakterisieren lässt.

Ausgehend von der Vermutung der explorativen Studie (vgl. Kleebaur 2002) und den Ergebnissen der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews werden in Kapitel 6 verschiedene Formen des Konstrukts „Passung“ diskutiert. So wird beispielsweise unter Bezugnahme auf die Rolle von Unternehmenskultur versucht die zunehmende Bedeutung von Passung aufzudecken und geklärt, warum individuelle und intuitive Beurteilungsstrategien bei der Abschätzung von Passung am erfolgreichsten sind. Daran anknüpfend werden im Rückblick auf die vorangegangenen Kapitel Implikationen für eine erfolgreiche Personalauswahl abgeleitet.

Kapitel 7 schließlich konkretisiert relevantes Handlungswissen und Handlungskompetenzen für die Personalauswahl und definiert Grundsätze für ein ideales Qualifizierungsprogramm für Personal. Basierend auf den Aussagen der Experten werden Empfehlungen für den Aufbau von relevantem Erfahrungswissen, methodischen und persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie von Intuition vorgestellt.