

Personalauswahl

als personalwirtschaftliche Kernaufgabe

Dr. Alexander Wick
www.alexander-wick.de
alexanderwick@yahoo.de
© 2008

1. Einleitung	2
2. Eignung	3
2.1 Eignung als dreifache Passung	3
2.2 Drei Perspektiven von Eignung	4
2.3 Passung zwischen Bewerber und Urteiler	10
2.4 Zusammenfassung	13
3. Eignungsdiagnostische Auswahlverfahren	14
3.1 Eignungsdiagnostische Auswahlverfahren	14
3.2 Analyse von Bewerbungsunterlagen	16
3.3 Einstellungsinterviews	19
4. Urteile in der Personalauswahl	22
4.1 Informationsintegration zu einem Urteil	22
4.2 Entscheidungen in der Personalauswahl	24
5. Zusammenfassung	26

1. Einleitung

Personalauswahl ist die Auslese von möglichst geeigneten Personen für zu besetzende Positionen. Die Eignung einer Person für eine Position ist nicht alleine durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person festgelegt. Sie ist keine Eigenschaft.

Aus der Position, für die die Eignung bestimmt wird, ergeben sich Anforderungen und Befriedigungspotenziale, mit denen die relevanten Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive, Einstellungen und Interessen des Bewerbers abgeglichen werden. Damit Eignung definiert und gemessen werden kann, sind zunächst die Anforderungen und Befriedigungspotenziale der zu besetzenden Position zu erfassen. Danach findet in der Personenanalyse eine Messung oder Einschätzung des Bewerbers in den durch die Anforderungsanalyse ermittelten relevanten Merkmalen statt. Es wird davon ausgegangen, dass die Eignung einer Person mit dem Grad der Übereinstimmung von Anforderungen und Befriedigungspotenzialen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung mit den entsprechenden Voraussetzungen der Person zunimmt.

Eignung ist als Potenzial, als Erfolgswahrscheinlichkeit zu verstehen, auf die aufbauend der Stelleninhaber die ihm vermittelten Ziele erreichen können soll. Die Realisierung der Ziele ist noch von weiteren Faktoren abhängig, z.B. der Arbeitsorganisation und Führungskultur in der Organisation und den rechtlichen und konjunkturellen Bedingungen. Häufig wird eine gewisse Anpassung der Tätigkeit an den Stelleninhaber vorgenommen, um Eignung und Zielrealisierung zu optimieren.

Psychologische Personalauswahl bedient sich für die Eignungsfeststellung der Methoden der Berufseignungsdiagnostik. Diese „bezeichnet die Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext. Ihre wissenschaftliche Basis sind vor allem Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messung und Modelle der Klassifikation“ (Schuler & Höft, 2001, S. 94).

Berufseignungsdiagnostik ist ein wichtiger Teil von Personalauswahl. Sie ist ebenfalls in anderen beruflichen Zusammenhängen relevant, so der Berufsberatung und der beruflichen Rehabilitation. Personalauswahl geht über Berufseignungsdiagnostik aber insofern hinaus, als nach der Eignungsfeststellung eine Entscheidung gefällt werden muss, die nicht nur von diagnostischen Kategorien bestimmt ist, z.B. von arbeitsrechtlichen Bestimmungen oder pragmatischen, nicht im engeren Sinne eignungsrelevanten Aspekten wie den Gehaltsvorstellungen, die die Kandidaten äußern.

Ein kompletter Stellenbesetzungsprozess umfasst seinerseits mehr als die Personalauswahl. So müssen potenzielle Interessenten rekrutiert werden. Gelegentlich wird die Anwerbung von Bewerbern der Personalauswahl zugerechnet, zumeist wird sie jedoch als deren Voraussetzung gesehen und als gegeben angenommen. Über den Arbeitsantritt des gewünschten Bewerbers kann die Organisation nicht autonom bestimmen, indem sie ein Angebot formuliert: Diese Entscheidung liegt ebenso beim Bewerber und wird im Regelfall nach mehr oder minder umfangreichen Verhandlungen zwischen den beiden Seiten gefällt. Die Auswahl kann bei Angebotsformulierung und Verhandlungsaufnahme bereits als abgeschlossen gelten.

Zu einem vollständigen Stellenbesetzungsprozess gehören also:

- die Rekrutierung von Interessenten,
- die Konzeption und Durchführung der diagnostischen Begutachtung
- die Auswahlentscheidung, im positiven Fall mit der Angebotsformulierung und -verhandlung sowie dem Vertragsabschluss, im negativen Fall mit der Absage.

Obwohl sich auf diese Weise der Prozess einer Stellenbesetzung einfach beschreiben lässt, ist seine Ausgestaltung höchst vielseitig. Zunächst kommen in der praktischen Bewerberauswahl nicht immer alle genannten Schritte bei jeder Stellenbesetzung zur Anwendung. Manchmal ist es auch nicht nötig. Wenn Stellen routinemäßig besetzt werden, ist nicht jedes Mal eine komplette Anforderungsanalyse notwendig und unter gewissen Bedingungen ist das Aufkommen an Blindbewerbungen so groß, dass stellenbezogene Anwerbemaßnahmen nicht unternommen zu werden brauchen. Daneben sind häufig Modifikationen zu beobachten, z.B. wenn pauschale Eignungsvorstellungen Anforderungsanalysen ersetzen, die relevanten Merkmale nicht expliziert werden oder die Konstruktion, Auswahl und Anwendung von Verfahren anderen Vorstellungen unterliegen als den Kriterien der Berufseignungsdiagnostik.

2. Eignung

2.1 Eignung als dreifache Passung

Beruflicher Erfolg wird in der Eignungsdiagnostik traditionellerweise am Kriterium der Leistung beurteilt, Eignung ist also als Leistungspotenzial konzipiert. Zunächst wurde eine enge Auslegung von Eignung vorgenommen, die als fachliche Kompetenz umrissen werden kann, d.h. als Ableitung daraus, dass tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und Kenntnisse nachgewiesen werden können. Allmählich wurden die fachlichen Prüfmöglichkeiten über institutionalisierte Ausbildungswege und -abschlüsse, zunächst im oberen Qualifikationsbereich, verbessert.

In neuerer Zeit werden zusätzlich zur unmittelbaren leistungsbezogenen Qualifikation weitere Aspekte des Stelleninhabers wie psychische und physische Gesundheit, Wohlbefinden, persönliches Wachstum und Erfolgserleben, Persönlichkeitsförderlichkeit, Belastungs- und Gefährdungsfreiheit, Motive, Einstellungen, Werthaltungen, Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt, die sich stärker um den Personen-, als um den Situationsaspekt zentrieren.

Dies spiegelt eine Weiterentwicklung in der Betrachtung von Eignung wider. Neben die Leistung tritt somit die Zufriedenheit des Mitarbeiters als Eignungsaspekt. Aktuell gelten beide Faktoren als unverzichtbar für nachhaltige Leistungserbringung, was sich mit unterschiedlichen Gewichtungen sowohl in der eignungsdiagnostischen Forschung als auch in der Auswahlpraxis zeigt.

2.2 Drei Perspektiven von Eignung

Wie erwähnt, reichen fachliche Qualifikationen nicht aus, um über Eignung zu urteilen. Neben fachlichen Qualifikationen scheinen vor allem zwei weitere Kategorien besondere Beachtung als Eignungsmerkmale zu finden. Als sehr wichtig werden überfachliche Qualifikationen angesehen, die sich relativ häufig auf Interaktionssituationen beziehen. Dazu kommt eine Kategorie, die sich auf die Relation von Mitarbeiter und Organisation bezieht, eine Wertepassung, die auf Loyalität und Identifikation des Mitarbeiters abzielt.

Da fachliche Qualifikationen nicht als einzige Eignungsquelle angenommen werden, erscheint es für viele Arbeitsstellen mit komplexeren Aufgabenstellungen nicht mehr notwendig, genaue, spezifische Anforderungsanalysen für bestimmte Unternehmen durchzuführen. Im Rahmen immer stärker vernetzter Geschäftsprozesse ist das Fachwissen soweit dezentralisiert, dass nicht mehr eine Person das gesamte Wissen anhäufen muss, geschweige denn könnte. Zusätzlich verfällt in vielen technologieorientierten Bereichen der Wert angesammelten Fachwissens schnell, da Neuentwicklungen häufig auch zu neuartigen Problemstrukturierungen und Verfahrensweisen führen. Durch diese Entwicklungen werden allgemeine Basisqualifikationen, die in vielen Kontexten Erfolg versprechen, relevanter als spezifisches Fachwissen.

Identifikationsbereitschaft und Loyalität werden als wichtiger angesehen, da sie das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Organisationsziele beeinflussen. Mitunter wird sogar geäußert, dass die Messung von Qualifikationen lediglich legitimatorische Zwecke verfolge. Gemäß dieser Vorstellungen stehe die Stabilisierung der aktuellen hierarchischen und kulturellen Gegebenheiten innerhalb der Organisation im Vordergrund, was durch die Auswahl anpassungswilliger Bewerber bewerkstelligt werden soll. Dadurch werde die Messung von Loyalität und Identifikationsbereitschaft der eigentliche Zweck von Personalauswahl, dem im Konfliktfall sogar fachliche Leistungsvoraussetzungen untergeordnet würden.

Das weist auf eine Vorstellung von Leistungserbringung hin, die eine Alternative zum Fachspezialistentum darstellt. Zwar wird gelegentlich formuliert, dass die fachlichen Qualifikationen nicht mehr als so zentral gesehen würden, wie die Werte und Einstellungen der Bewerber. Es ist aber eher anzunehmen, dass bei vielen Stellenbesetzungen die fachliche Qualifikation durch formalisierte Schul-, Ausbildungs- und Studienabschlüsse einfach und selbstverständlich schon in der Vorauswahl (also teilweise von subalternen Mitarbeitern in Personalabteilungen oder den Vorzimmern der Führungskräfte) geprüft werden und die eigentlichen Entscheider die hierbei ausgesonderten Bewerber gar nicht mehr wahrnehmen.

Andererseits kann wegen rasanter Veränderungen der Anforderungen nicht mehr davon ausgegangen werden, dass Bewerber sämtliche speziellen fachlichen Qualifikationen unmittelbar einbringen können, sodass Schlüsselqualifikationen relevanter werden, die durch entsprechende Werte und Einstellungen des Mitarbeiters das erwartete Verhalten gewährleisten sollen.

Eine breite Palette ineinandergreifender Charakteristika der Person und der Merkmale der Arbeitsumgebung macht demnach das aus, was Eignung sein könnte. Dieses Ineinandergreifen kann durch das in der Psychologie grundlegende Paradigma der Person-Umwelt-Passung erläutert werden. Die Passung zwischen persönlichen Interessen und Merkmalen

der beruflichen Umwelt ist der allgemeine Fall einer Person-Umwelt-Passung im beruflichen Rahmen.

Neben dieser, die sich z.B. auf Berufswünsche und die Berufswahl bezieht, ergibt sich im beruflichen Kontext eine Anzahl konkreter Passungsaufgaben in zwei Kongruenzformen:

Die Berufskongruenz ist tätigkeitsbezogen und umfasst in zunehmender Spezifität die Facetten der

- Person-Gegenstand-Passung mit Bezug auf ein Wissens- oder Handlungsgebiet
- Person-Beruf-Passung mit Bezug auf die Tätigkeiten eines Berufs,
- Person-Job-Passung mit Bezug auf die konkrete Arbeitsstelle, besonders das Verhältnis von Fähigkeiten und Anforderungen.

Die Umweltkongruenz ist sozial bezogen und umfasst mit zunehmender Vergrößerung des sozialen Bezugsrahmens die

- Person-Person-Passung: die Auswirkung der unmittelbaren Kommunikation mit einzelnen anderen Personen, die sich bei der Arbeit um Beziehungsfaktoren wie Anziehung, Freundschaft und Partnerschaft zentrieren und Auswirkungen haben auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und andere Zufriedenheitsfaktoren,
- Person-Gruppe-Passung: Passung in der eigenen Arbeitsgruppe, vor allem bezogen auf kommunikative Interdependenzen, aber im allgemeinen auf jegliche Kooperation im Rahmen täglicher gemeinsamer Aufgabenerfüllung im unmittelbaren Arbeitsumfeld,
- Person-Organisation-Passung: Sie umfasst die unterschiedlichen Arbeitsstellen und Arbeitsgruppen in der Organisation, die für die Person relevant sind und die Passung zwischen individuellen Merkmalen und den Merkmalen von Organisationen (z.B. zwischen individuellen Werthaltungen und organisationalen Werten).

In dieser Terminologie ist in der psychologischen Personalauswahl die Berücksichtigung der Person-Organisation-Passung und der Person-Job-Passung üblich.

Das Konzept der Organisationspassung durch Wertekongruenz ist ein primär sozial definiertes, während die Qualifikationen primär sachlogisch aus der spezifischen Tätigkeit und Tätigkeitsklasse definiert sind.

Es wird angenommen, dass die Person-Job-Passung eher mit der Leistung der Person auf der Stelle und die Person-Organisation-Passung mit Zufriedenheitsmaßen, der zweiten großen Gruppe der Eignungskriterien, zusammenhängt.

Besteht nun also Eignung aus einem Überschreiten gewisser Grenzwerte in fachlichen Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen und tätigkeitsbezogenen Bedürfnissen (Person-Job-Passung) und einer Wertepassung zur Organisation (Person-Organisation-Passung)? Erkenntnisse zu Erfolgsquoten von psychologischen Auswahlverfahren, zur Anwendung bzw. Nicht-Anwendung dieser Verfahren in der Praxis, Schwierigkeiten bei der Erklärung mangelnder Kongruenz von Organisationszielen und Verhalten in Organisationen lassen annehmen, dass auch diese Faktoren nicht das gesamte Kriterium abdecken.

- Gelegentlich halten sich Urteiler in ihren Entscheidungen mehr daran, wie sie ihre eigenen Vorgesetzten zufrieden stellen können, als an die Eignung der Bewerber, ein Phänomen, das als „indirekte Kriterienkontamination“ Beachtung gefunden hat.
- Es lässt sich feststellen, dass in Assessment-Center-Verfahren Urteiler Prognosedimensionen, die getrennt ermittelt und bewertet werden sollen, verketteten und so neuartige Dimensionen kreieren.
- Unter Umständen erheben Urteiler bestimmte Dimensionen zwar einigermaßen korrekt, verwenden sie aber anders, als die Verrechnungsvorgabe lautet, gegebenenfalls sogar ihr entgegengesetzt.
- Urteiler lassen sich durch die von ihnen anerkannten Kriterien leiten, gleichgültig ob sie vorgegeben und tätigkeitsbezogen anforderungsgerecht sind, und sie gewichten, wie es ihnen sinnvoll erscheint.

Den Urteilern ist also eine größere Bedeutung zu schenken, als das bisher der Fall ist. Wird bisher zumeist davon ausgegangen, dass nicht aufgrund korrekter Prädiktornutzung vorhersagbare Einstellungsentscheidungen vor allem auf Unzulänglichkeiten des Urteilers bei der Nutzung der Prädiktoren beruht (Beobachtungs- und Urteilsfehler, mangelnde Kenntnis von Verfahren usw.), so ist zu fragen, ob Urteiler nicht wichtige Gründe, vielleicht sogar sehr vernünftige, haben, um Personalauswahl anders durchzuführen, als es Verfahrensentwickler vorzuschreiben versuchen. Die persönliche Perspektive des Urteilers wird in der Forschung eher vernachlässigt, auch wenn sie in der Praxis der Personalauswahl häufig thematisiert wird. Sie konstituiert eine dritte Eignungskomponente, die einen Fall der Person-Person-Passung darstellt.

Es werden im Folgenden drei Aspekte von Eignung betrachtet:

- tätigkeitsbezogene Passung: allgemeine und fachliche Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung der Stellenanforderungen,
- Organisationspassung: Wertekongruenz zwischen Organisation und Bewerber,
- persönliche Passung: Übereinstimmung des Bewerbers mit persönlichen Vorstellungen des Urteilers bezüglich dessen Werthaltungen, Zielen und Bedürfnissen.

2.2.1 Passung zwischen Bewerber und Tätigkeit

Tätigkeiten stellen Anforderungen an die Stelleninhaber, die gezielt zu ermitteln sind. Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse beziehen sich auf Anforderungen bezüglich fachlicher und überfachlicher Qualifikationen sowie auf Bedürfnisbefriedigungspotenziale, die die Tätigkeit bietet. Aus der Relation von Anforderungen und Befriedigungspotenzialen einerseits und Qualifikationen und tätigkeitsbezogenen Interessen, Bedürfnissen und Werthaltungen andererseits resultiert die Passung der Person mit der angebotenen Arbeitsstelle, die Person-Job-Passung (PJ-Passung).

Fachliche Qualifikationen sind anwendungsbereite, fachbezogene Fähigkeiten, fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten. Sie werden üblicherweise durch Schul-, Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Studienabschlüsse nachgewiesen. Auch spezifische Fachkenntnistests können Aufschluss bringen. Die Umsetzung kann durch Dauer, Ausrichtung und Ergebnis-

se der Berufserfahrung belegt werden, die sich in den Bewerbungsunterlagen, in biographischen Fragebögen, im Einstellungsinterview und in Arbeitsproben niederschlägt.

Ausprägungen überfachlicher Qualifikationen tragen ebenfalls in erheblichem Maße zur PJ-Passung bei. Sie werden üblicherweise als Schlüsselqualifikationen bezeichnet und sind „Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Anzahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“ (Mertens, 1974, S. 40) mit sich bringen.

Schlüsselqualifikationen sind ein sehr breit angelegtes Konzept. Gelegentlich scheinen sämtliche über Fachqualifikationen hinausgehenden, potenziell eignungsrelevanten Aspekte als Schlüsselqualifikationen bezeichnet zu werden. Es lassen sich z.B. drei Schwerpunkte überfachlicher Qualifikationen unterscheiden, wobei sich einzelne Qualifikationen je nach Perspektive verschiedenen Schwerpunkten zuordnen lassen:

- auf die Bewältigung sachlicher Aufgaben bezogene Schlüsselqualifikationen:
 - o Persönlichkeitskomponente: z.B. Handlungsorientierung, Planungsvermögen, Entscheidungsbereitschaft,
 - o Wissenskomponente: z.B. Fremdsprachenkenntnisse, EDV-Kenntnisse, Allgemeinwissen,
- auf die eigene Person bezogene Schlüsselqualifikationen: z.B. allgemeine Intelligenz, internale Kontrollüberzeugung, analytisches Denken, Selbständigkeit, psychomotorische Fertigkeiten, Lernfähigkeit,
- auf die Interaktion mit anderen Personen bezogene Schlüsselqualifikationen (soziale Kompetenzen): z.B. Durchsetzungsfähigkeit, rhetorische und argumentative Fertigkeit, Kooperationsbereitschaft.

Für Auswahlzwecke können Schlüsselqualifikationen mittels Persönlichkeits- und Intelligenztests, berufsspezifischer Tests (z.B. Simulationen und Planungsaufgaben), Einschätzungen im Interview und Beobachtungsergebnissen in situativen Aufgaben gemessen oder eingeschätzt werden.

Die Merkmale der Tätigkeit bestimmen neben Anforderungen auch Befriedigungspotenziale, d.h. die aus Bewerbersicht positiven Aspekte der Tätigkeit, die seinen Bedürfnissen entgegenkommen. Im Idealfall stellen die Anforderungen gleichzeitig Quellen möglicher Befriedigung für den Stelleninhaber dar. Im Normalfall jedoch greifen Anforderungen und Befriedigungspotenziale nicht mit dieser Eindeutigkeit ineinander.

Manche Anforderungen bieten keinen Anreiz (z.B. der Person unangenehme Arbeitszeiten oder -bedingungen), bestimmte Befriedigungspotenziale bestimmen sich nicht aus Anforderungen (z.B. der informelle Kontakt zu angenehmen Kommunikationspartnern am Arbeitsplatz). Arbeitspsychologische Kriterien humaner Arbeitsgestaltung (z.B. Ausführbarkeit, Gefährdungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlichkeit) können mittels Arbeitsanalysen annäherungsweise ermittelt werden und sprechen allgemeine Bedürfnisse von Menschen bei beruflichen Tätigkeiten an. Individuellen Bedürfnis-

sen können Arbeitsanalysen jedoch kaum Rechnung tragen. Sie lassen sich in (bei Bewerbungen oberhalb von Ausbildungsplätzen unüblichen) Interessentests und eher unsystematisch in Interviews erfassen.

Zufriedenheit und Gesundheit des Mitarbeiters sind üblicherweise Anliegen der Organisation. Sie sind zumindest als Mittel für nachhaltige Leistungserbringung anerkannt. Wenn Zufriedenheit auch nicht stark und nur mittelbar mit der Leistung zusammenhängt, so bringt sie doch eine gewisse Fluktuations- und Absentismusresistenz mit sich, die als Erfolgsfaktor gelten kann.

Auch im Zusammenhang mit fachlicher Qualifikation, aber in erheblich stärkerem Maße bei den Schlüsselqualifikationen und Bedürfnissen besteht das Problem des Passungsoptimums. Passung heißt nicht, den Kandidaten mit der jeweils höchsten Ausprägung auszuwählen, sondern einen, der in relevanten Aspekten das angemessene Niveau zeigt.

Sowohl eine Unter- als auch Überqualifikation führt langfristig zu geringen Leistungen, im ersten Fall durch das zu geringe Qualifikationsniveau, im zweiten z.B. dadurch, dass eine schnelle Fluktuation zu erwarten ist. Werden nur höchst leistungsstarke Bewerber ausgewählt, kann die Organisation im Regelfall zumindest mittelfristig nicht genügend anspruchsvolle Stellen anbieten. Die dann unterforderten Mitarbeiter fluktuieren oder resignieren eher.

Für fachliche Qualifikationen scheint hier eine gewisse Einsicht erreicht zu sein. Im Bereich der noch weniger umrissenen Schlüsselqualifikationen scheint dagegen die Vorstellung vorzuherrschen, dass möglichst hohe Ausprägungen in möglichst vielen Dimensionen anzustreben seien. So lassen sich z.B. Auswahlverfahren beobachten, in dem eine von sieben gleichberechtigten Dimensionen für die Auswahl von Produktionsarbeitern Kommunikationskompetenz war, was bei wenig kommunikationsorientierten Produktionsberufen eher befremdlich wirkt.

Passung zwischen Bewerber und Organisation

Eine Hauptfunktion von Personalauswahl ist es, für bestimmte Tätigkeiten geeignete Mitarbeiter auszuwählen. Daneben besteht die Aufgabe, solche Mitarbeiter auszuwählen, die zur Organisation passen.

Dahinter steht die Auffassung, dass nicht allein Qualifikationen und die Befriedigung tätigkeitsbezogener Bedürfnisse notwendig sind, um nachhaltiges Leistungsverhalten zu sichern, sondern auch weiterreichende Werthaltungen des Stelleninhabers. Je mehr diese in Übereinstimmung mit denen der Organisation stehen – so die Vorstellung – desto eher sind Mitarbeiter bereit, ihre Qualifikationen in Leistungsverhalten umzusetzen.

Für Bewerbungssituationen bedeutet das, dass die Wertepassung verstärkt berücksichtigt wird. Schon bei der Personalauswahl sollen neue Mitarbeiter mit organisationskonformen Einstellungen und Werthaltungen bevorzugt werden, was den Sozialisationsprozess zugunsten erwünschter Verhaltensweisen vereinfacht.

Konzeptuelles Ziel dieser Bemühungen ist, dass sich die Mitarbeiter mit der Organisation identifizieren, was sich in erhöhter Loyalität, Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken soll, die mittels Qualifikationen in Leistung umgesetzt werden. Werden die entspre-

chenden Rahmenbedingungen geschaffen, kann es durchaus das erwünschte Verhalten zugunsten der Organisation geben. Aus den Werten der Organisation können sich weitere Qualifikationsanforderungen ableiten, die nicht durch die Tätigkeit determiniert sind.

Die Präferenz für eine Passung von organisationsbezogenen Werten und Bedürfnissen zeigt sich auch bei den Bewerbern. Sie wählen eher Positionen bei Organisationen, deren Image und Struktur ihnen zu ihrer eigenen Persönlichkeit und ihren eigenen Werten zu passen scheinen.

Im Bereich der Personalauswahl ist es nicht möglich, die Identifikation mit der Organisation und deren Zielen zu messen, da der Bewerber noch nicht Organisationsmitglied ist. Es kann aber versucht werden, über Wertepassungen eine Bereitschaft oder Wahrscheinlichkeit der Identifikation zu bestimmen.

Identifikationsbereitschaft ist in diesem Kontext die Bezeichnung für eine Übereinstimmung zwischen wahrgenommenen und gewünschten Organisationszielen. Um sie zu ermitteln, müssen Werthaltungen von Organisation und Bewerbern verglichen werden. Organisationen explizieren ihre Werte selten. Zumeist sind lediglich oberflächliche Anzeichen wie Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze bekannt, die in unterschiedlichem Zusammenhang mit den darunter liegenden Werten stehen können. Sie können auch ohne handlungsleitende Absicht oder Wirkung, z.B. als Marketinginstrumente konzipiert sein.

Ein Abgleich mit Wertermittlungen bei Bewerbern kann demnach lediglich implizit erfolgen. Für die Bewerber werden Anforderungen formuliert, ohne dass die damit verbundenen Organisationswerte expliziert würden. „Loyalität“ stellt die bei weitem am häufigsten als zentral genannte Voraussetzung für einen Aufstieg in Organisationen dar. Da Loyalität nur durch spezifische Merkmale und Eigenschaften angeregt werden kann, wären diese zunächst zu benennen.

Werthaltungen von Bewerbern werden bevorzugt in Interviews und Assessment-Center-Verfahren zu ermitteln versucht. Teilweise werden Fragen und Übungen gezielt so konstruiert, dass Werte und Normen gemessen werden können. Beobachter scheinen sich ein Globalurteil über die Person-Organisations-Passung zu bilden. Wichtigstes Kriterium ist demnach das Erwartungsbild des jeweiligen Urteilers. Da die Werte von Organisationen selten expliziert werden, ist das häufig die einzige Möglichkeit für einen Abgleich. Auch konstruktorientierte Tests (z.B. Integrity-Tests, Motivmessverfahren, Persönlichkeitsfragebögen, Interessenfragebögen usw.) können der Ermittlung von Werthaltungen dienen.

Bewerber sind, um eine Stelle zu erhalten, häufig zu Zugeständnissen gezwungen. Gelegentlich sehen sie sich veranlasst, Wertepassung vorzutauschen und treten in nicht wertekongruente Organisationen ein. Die in Auswahl-situationen bekundete Bereitschaft zu Loyalität, Anpassung und Identifikation mit den firmeninternen Werten kann dann als instrumenteller Zug interpretiert werden.

Da eignungsdiagnostische Fragebogenverfahren nicht zwischen „natürlicher“ und instrumentell demonstrierter Identifikationsbereitschaft unterscheiden können, müssen Organisationen den Bewerbern ihre Wertaussagen weitgehend glauben, d.h. ihnen vertrauen. Die Entscheidung darüber, ob dem Bewerber vertraut wird, lässt sich aus Sicht der Urteiler am ehesten in subjektiven Verfahren fällen, in denen persönliche Interaktion besteht.

Trotz der Homogenisierungsbestrebungen ist also zu berücksichtigen, dass Nachwuchskräfte, die in Organisationen berufliche Karrieren anstreben, sich hinsichtlich ihrer Werte, Interessen und Ziele unterscheiden. Verschiedene Personen bewerben sich um dieselbe Position, die Auslese durch die Organisationen und die Selbstselektion homogenisieren die relevanten Werthaltungen der Organisationsmitglieder nicht vollends.

Insgesamt gilt es als weitgehend sicher, dass Mitarbeiter und Organisationen trotz der Diagnosebemühungen unterschiedliche Ausprägungen in organisationszielrelevanten Werten aufweisen können und dass Mitarbeiter, die sich nicht voll mit den Werten ihrer Organisation identifizieren, diese deshalb nicht auf jeden Fall verlassen.

2.3 Passung zwischen Bewerber und Urteiler

Wenn auch einige Merkmale von Organisationen es angemessen erscheinen lassen, ihnen ein einheitliches Zielsystem zuzuschreiben und eine gewisse Homogenisierung von Werten und Ansichten der Mitglieder anzunehmen, ist es eher unpassend, sich eine Organisation als monolithischem Block vorzustellen. Das Organisationskulturkonzept unterscheidet trotz der Annahme gemeinsamer Grundwerte für die gesamte Organisation zwischen Subgruppenkulturen, die teilweise konkurrierende Werte schätzen und Ziele verfolgen können.

Organisationen sind interessenpluralistische Systeme, in denen verschiedene Gruppen ihre Ansprüche vertreten und unterschiedliche Ziele und Werte verfolgen, die den Zielen der Organisation widersprechen können. Die Interessengruppen oder Koalitionen können stabil sein, sich aber auch ändern und aus einzelnen, mehreren oder vielen Mitgliedern bestehen, die jeweils in mehreren Koalitionen verschiedene Interessen vertreten können. Die Zielsysteme können sich je nach Kontext in unterschiedlichem Maß decken, unabhängig voneinander oder widersprüchlich sein. Die Koalitionen wirken ihrerseits auf die Ziele der Gesamtorganisation ein.

Handlungen eines einzelnen Organisationsmitglieds sind üblicherweise von mehreren Zielsystemen bestimmt. Welche Gewichtung die einzelnen Interessen haben, kann variieren. Es ist aber anzunehmen, dass die eigenen Interessen nicht völlig in den Hintergrund gedrängt werden.

Mit zunehmend verantwortungsvollen Positionen wird der Handlungsspielraum von Organisationsmitgliedern größer. Je mehr das der Fall ist, desto wichtiger ist für die Organisation, dass der Stelleninhaber auch ohne direkte Anweisung in ihrem Sinne handelt. In konkreten Handlungen wie der Personalauswahl tritt nicht die Organisation an sich auf, sondern Individuen als ihre Bevollmächtigten. Aus Organisationssicht ist der Handelnde „institutioneller Akteur“, andererseits ist er auch eigenen Vorstellungen verpflichtet. Auf die Existenz eigener Ziele von Mitarbeitern in Organisationen wird verschiedentlich hingewiesen, auch dass diese Interessen durchaus in Konflikt mit Organisationszielen geraten können.

Auch Werthaltungen, die in der Organisation bei der Auswahl von Mitarbeitern gesucht werden, können Grund für Diskrepanzen sein. Durchsetzungsvermögen, Dominanzstreben und starke Leistungsmotivausprägung können allgemein positiv bewertet werden und führen trotzdem zum Wettbewerb bzw. Konflikt zwischen den Akteuren. So ist die „Karrie-

reorientierung“ als gewünschte Berufsorientierung von Führungsnachwuchskräften keine Haltung, die in erster Linie der Organisation zugute kommt, sondern dient vor allem der eigenen Laufbahn.

Dafür kann es hilfreich sein, Organisationsziele zu verfolgen und hohe konforme Leistungen zu erbringen. Dann gehen persönliche Interessen und Organisationsziele Hand in Hand. Manchmal ist es aussichtsreicher, von den Zielen der Organisation abzuweichen, z.B. innerbetriebliche Konkurrenten zu behindern, um aufzusteigen oder in eine andere Organisation zu wechseln.

Wenn Organisations- und Partialziele in Konflikt geraten, können auch Personalentscheidungen modifiziert werden. Personalauswahl stellt häufig ein Feld mikropolitischer Aktivität dar. Hierzu gehören z.B. Entscheidungen entlang sozialer Netzwerke, die eher an Selbsterhalt und -förderung orientiert sind, als an der Gesamteffizienz der Organisation.

Entscheidet ein Urteiler gemäß eigener Vorstellungen (auch wenn sie in weitgehender Deckung mit Zielen der Organisation stehen), geschieht das nach der persönlichen Passung des Bewerbers mit seinen Vorstellungen und Zielen.

Persönliche Passung ist die Korrespondenz zwischen den Werthaltungen, Interessen, Vorlieben, Interpretationen, Denk- und Kommunikationsmustern von Interaktionspartnern. In den allermeisten Fällen wird deren Ähnlichkeit als das die Passung konstituierende Element angesehen, gelegentlich auch Komplementarität. Ähnlichkeit erleichtert den sozialen Austausch und erfolgreiche Aktionen. Interaktionen persönlich passender Personen fördern die Konsistenz des eigenen Selbstbilds.

Wie der Urteiler den Bewerber wahrnimmt, wird im Personalauswahlprozess zumeist als rein zweckgebunden an das Auswahlziel gemäß den explizierten Eignungsdimensionen rekonstruiert. Einflüsse auf den Entscheidungsprozess werden vor allem gesehen in:

- der eignungsdiagnostischen Befähigung des Urteilers,
- der Güte der angewandten eignungsdiagnostischen Verfahren,
- den allgemeinen Phänomenen der Personenwahrnehmung und -beurteilung,
- den Zielen der Organisation bzw. den Vorgaben der Vorgesetzten an den Urteiler,
- dem Verhalten des Bewerbers.

Als alleiniges Streben des Urteilers wird dementsprechend angenommen, dass er unter Rückgriff auf Techniken und Verfahren der Eignungsdiagnostik gemäß der ihm vorgegebenen Ziele Bewerberinformationen nach deren Glaubwürdigkeit differenziert und zu validen Eignungsurteilen gelangt. Als hauptsächliches Gefahrenpotenzial gilt demnach mangelnde Kompetenz des Urteilers, die sich darin zeigt, dass er bei

- der Verwendung nicht optimaler Verfahren
- Effekten der Personenwahrnehmung und
- verschleiender Selbstdarstellung der Bewerber

erliegt.

Der Urteiler hat aber eine größere Bedeutung als die des fehlergefährdeten Anwenders eignungsdiagnostischer Verfahren. Bewerber bewerten die Organisation nach ihren Rep-

räsentanten. Aus Bewerbersicht ist der ideale Repräsentant der Organisation eine warmherzige, offen agierende, glaubwürdige Person, die dem Bewerber ähnlich in Persönlichkeit, Ausbildung oder Status ist. Nicht aber jemand, der die Werte der Organisation getreu abbildet und kommuniziert.

Auch später ist der Vorgesetzte für den Mitarbeiter häufig Repräsentant „der“ Organisation, d.h. er ist von immenser Relevanz für sein Verhältnis zur Organisation insgesamt. Der Vorgesetzte wird als Verkörperung der eher abstrakten Organisation gesehen und die durch ihn vertretenen Werte sind die, mit denen sich der Mitarbeiter abgleicht. Wenn der Vorgesetzte eigene Werte und Ziele vertritt, die sich nicht voll mit denen der Organisation decken, kann es geschehen, dass seine Mitarbeiter sich eher auf seine Werthaltungen beziehen, als auf die der Organisation.

In Auswahl-situationen verhalten sich Urteiler so, als seien sie wertidentisch mit der Organisation, indem sie nach persönlicher Wertepassung zwischen sich und dem Bewerber auslesen. Dass sie damit tatsächlich gemäß Organisationsvorstellungen vorgehen, ist nicht gesichert, die Erkenntnisse dazu, wie Urteiler in Auswahlverfahren Beobachtungsdimensionen nutzen, sprechen eher dagegen.

Anzunehmen, dass sich alle individuellen Abweichungen von einem neutralen Vorgehen als Effekte fehlerhafter Personenwahrnehmung überwinden ließen, ist nicht sinnvoll, denn der Urteiler macht aus seiner Sicht nicht (nur) Fehler, sondern setzt neben die Ziele der Organisation auch eigene Schwerpunkte. Er beurteilt nach eigenen Vorstellungen. Er macht sich Gedanken über das, was er tut. Er nimmt eigene Bewertungen vor, die mit eigenen Zielen korrespondieren und die nicht notwendigerweise in die vorgegebenen diagnostischen Kategorien fallen bzw. diese umwerten. Interessant sind also neben den unwillkürlichen Beurteilungsverzerrungen sozialer Kognition die gezielten (wenn auch nicht notwendigerweise bewussten) Anstrengungen, bei der Personalauswahl den eigenen Vorstellungen von Eignung, Personalauswahl und Erfolg gerecht zu werden.

Das Ziel der Organisation, eine optimale Auswahl zu treffen, kann demnach im Dienste verschiedener Interessen stehen. Dementsprechend kann Eignung unterschiedlichen Bezug haben. Ein Ziel, das der Urteiler in der Personalauswahl verfolgt, kann ein Organisationsziel oder ein eigenes Ziel sein. Ein eigenes Ziel kann mit Organisationszielen korrespondieren, ohne Zusammenhang mit diesen sein oder ihnen widersprechen. Das Organisationsziel kann eine fachlich optimale Stellenbesetzung sein, ein persönliches Ziel die Besetzung der Stelle mit einer persönlich loyalen Person. Diese widersprechen sich nicht, wenn die loyale Person auch die für die Tätigkeit und die Organisation angemessenste ist.

Wenn der Urteiler unter zwei hinsichtlich Person-Job-Passung und Person-Organisations-Passung gleich geeigneten Bewerbern den ihm angenehmeren wählt, sind die Ziele ohne Interdependenz. Ziele können mit Methoden der Organisation oder eigenen Methoden verfolgt werden. Wenn die Bewerberauswahl komplett mit den durch die Organisation vorgegebenen Verfahren und Regeln durchgeführt werden kann, handelt der Urteiler mit Organisationsmethoden. Reichen diese nicht hin oder gibt es keine Regelungen, muss der Urteiler auf andere Verfahren und Überlegungen zurückgreifen, um seine Aufgabe erledigen zu können.

Aus den Zielen des Urteilers werden möglicherweise ganz andere Eignungsvorstellungen abgeleitet als aus den Kriterien der Leistung und der von der Organisation gewünschten Wertepassung. Es ergeben sich daraus spezifische Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter. Aus ihnen entstehen Kriterien, die nicht vollständig die der Organisation sein müssen. Es handelt sich um eine Konzeption persönlicher Passung des Bewerbers mit den Vorstellungen und Zielen des Urteilers.

2.4 Zusammenfassung

Grundlage einer Personalauswahlentscheidung ist die Eignungsaussage über den Bewerber. Die Eignung soll als Potenzial dafür erhoben werden, wie gut der Bewerber gegebenen Kriterien gerecht werden kann. Üblicherweise sind diese Kriterien schlecht formuliert und nur oberflächlich operationalisiert.

Bevor ermittelt wird, welche Anforderungen es sind, an denen der Stelleninhaber sich messen lassen muss, ist zu klären, woher die Anforderungen kommen. Naheliegend ist ihre Herkunft aus der zu erledigenden Tätigkeit selbst. Die Anforderungen aus der Tätigkeit können in gewissen Maße mittels Anforderungsanalysen bestimmt werden. Das reicht aber nicht aus.

Ein weiterer Eignungsaspekt wird durch die Organisation als Einheit formuliert, es werden Werthaltungen und Einstellungen erwartet, die sich in organisationskonformer Weise als Identifikation ausprägen sollen. Sie können die Anforderungen durch die Tätigkeit zumindest modifizieren, aber auch erweitern.

Letztlich werden dem Bewerber die Anforderungen durch einen konkreten Organisationsvertreter vermittelt, der eine eigene Vorstellung der Anforderungen und der Eignung dafür hat. Er ist Repräsentant der Organisation, aber sein Handeln weicht von den Vorgaben ab, einerseits durch Verzerrungen, die wegen mangelnder Kenntnisse und Einflüsse psychologischer Informationsverarbeitung auf seine Wahrnehmung und Beurteilung des Bewerbers auftreten, andererseits durch seine Ziele und Vorstellungen, die ebenfalls die Anforderungen modifizieren können.

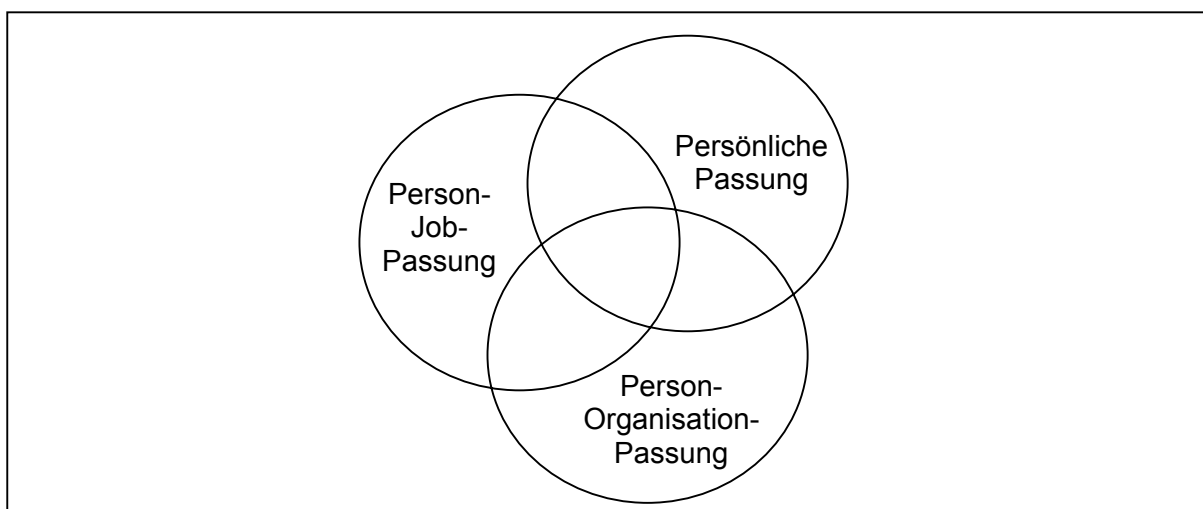


Abbildung 1: *Eignung als dreifache Passungsvorstellung*

Es kann nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden, dass Tätigkeit, Organisation und Urteiler dieselben Anforderungen an den Bewerber stellen. Eignung ist eine Passungsvorstellung, die aus drei unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten ist (s. Abbildung 1).

Die Perspektive des Bewerbers setzt sich mit der Stelle und der Organisation auseinander. Allerdings wird beides durch den Urteiler vermittelt, der damit für den Bewerber eine zentrale Rolle einnimmt. Er wird aktiv, indem er seine Selbstdarstellung gemäß den Anforderungen der Tätigkeit, der Organisation und des Urteilers ausrichtet.

3. Eignungsdiagnostische Auswahlverfahren

Im Verlauf des Auswahlprozesses werden Informationen über den Bewerber gewonnen, die zu einer angemessenen Entscheidung führen sollen. Welcher Art und Güte diese Informationen sind, kann durch die Wahl der Verfahren und Art ihrer Anwendung gesteuert werden. Je nach Anforderungen, Auftrag und persönlichen Vorstellungen des Urteilers sind Unterschiede anzunehmen. Es wird ein Überblick über Verfahrenstypen der Personalauswahl gegeben, die zwei üblichsten Verfahren der Bewerberauswahl und die Möglichkeit, mit ihnen entscheidungsrelevante Informationen zu sammeln, beschrieben.

3.1 Eignungsdiagnostische Auswahlverfahren

Instrumente der Personalauswahl gibt es in großer Zahl. Weit verbreitet ist eine Einteilung in konstruktorientierte, simulationsorientierte und biographieorientierte Verfahren.

Zu den *konstruktorientierten Verfahren* werden diejenigen gezählt, mit denen versucht wird, systematisch zu ermitteln, welche Ausprägung eine Person in Konstrukten aufweist, von denen angenommen wird, dass sie für eine berufliche Aufgabe von Interesse sind. Dies können Tests zur Messung allgemeiner Intelligenz und Persönlichkeitsmerkmale sein, aber auch Verfahren, die enger gefasste Aspekte und spezifische Eignungskomponenten erfassen. Dabei spielen spezifische kognitive Fähigkeiten wie Problemlösen und Konzentration eine Rolle, ebenso spezifische Persönlichkeitskomponenten wie (Leistungs-) Motivausprägung, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, Einstellungen und spezifische psychomotorische und sensorische Funktionsprüfungen.

Die Zusammenhänge von breit konzipierten Persönlichkeitskonstrukten wie Emotionale Stabilität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen mit Berufserfolg sind nicht hoch, aber stabil. Die eher geringen Zusammenhänge lassen ihre unmittelbare Anwendbarkeit für die Personalauswahl fraglich erscheinen, aber sie bilden die Grundlage für situative Ausprägungen konkreter Kenntnisse und Fertigkeiten. Die Anzahl potenziell eignungsrelevanter Konstrukte ist unüberschaubar.

Die bevorzugte Messmethode ist der psychometrische Test bzw. Fragebogen. Dazu kommen in seltenen Fällen projektive Verfahren wie die Graphologie, die im deutschsprachigen Raum vor allem in der Schweiz verbreitet ist, Apperzeptions- und Formdeutungsverfahren und apparative Verfahren.

Der Einsatz von Testverfahren ist im deutschsprachigen Raum eher selten und ihre Auswahl wirkt, zumal es sehr viele gibt, weitgehend beliebig. Überdies gibt es Eigenkonstruk-

tionen aus Plausibilitätsüberlegungen bzw. mittels Zusammenstellung aus vorhandenen Verfahren, wobei die Ergebnisse kaum testkonstruktiven Vorstellungen entsprechen. Der Einsatz psychometrischer Verfahren ist nicht nur wegen rechtlicher und gesellschaftlich kommunizierter Vorbehalte selten.

Die meisten Verfahren beziehen sich gar nicht auf den Berufskontext, gerade Persönlichkeitsfragebögen dienen häufig zur Unterscheidung klinischer Krankheitsbilder und sind deshalb in ihrer Nützlichkeit für Personalauswahlzwecke sehr eingeschränkt. Auch nicht-klinische Verfahren sind zumeist nicht auf den Auswahlzweck zugeschnitten. Seit einigen Jahren gibt es einige Verfahrensentwicklungen, die speziell auf den beruflichen Bereich abgestimmt sind (z.B. Leistungsmotivationsinventar (LMI) oder Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)) und für die höhere Validitätskoeffizienten zu erwarten sind.

Die prognostische Relevanz von Testverfahren hängt von einigen Voraussetzungen ab: Testverfahren sollten nur in Ergänzung zu anderen Verfahren eingesetzt werden und wenn für das jeweilige Konstrukt keine bessere Erhebungsmöglichkeit besteht. Sie sind hilfreich für die Reduktion einer größeren Gruppe geeigneter erscheinender Bewerber, die Endauswahl sollte dann bevorzugt mittels anderer Verfahren unter Berücksichtigung der Testergebnisse erfolgen, da Tests eher bei Defizitaussagen valide sind als bei Erfolgsaussagen. Schließlich sollten die Verfahren idealer Weise auch in der anwendenden Organisation auf ihre Validität geprüft werden, um nicht einer unangemessenen Normierung folgend systematischen Fehlern zu unterliegen.

Die Grundidee der *simulationsorientierten Verfahren* ist, dass vom Verhalten des Bewerbers in den Simulationen auf sein Verhalten in entsprechenden Arbeitskontexten geschlossen werden kann und dass, falls die Simulationen repräsentativ für den Arbeitsverlauf auf der Stelle ist, auch eine Generalisierung vom Verhalten in den vorgegebenen Situationen auf andere anzunehmende Berufssituationen vorgenommen werden kann. Entsprechende Verfahren sind (computerunterstützte) Szenarien, Arbeitsproben und deren Simulation (z.B. Postkorbübung, Präsentation, Rollenspiel, Gruppendiskussion). Sie werden häufig gemeinsam mit biographieorientierten Verfahren zu Assessment-Center-Verfahren zusammengefasst.

Mit Hilfe *biographieorientierter Verfahren* wird zu ermitteln versucht, wie sich der Bewerber in der Vergangenheit in Situationen verhalten hat, die für die zu besetzende Stelle als relevant angesehen werden. Grundidee ist die Annahme, dass das Verhalten einer Person in der Vergangenheit ein guter Prädiktor für ihr Verhalten in der Zukunft ist. Verfahren dieser Gruppe sind die Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Referenzen, der biographische Fragebogen und das Einstellungsinterview. In der Vorauswahl dominiert die Technik der Analyse von Bewerbungsunterlagen gegenüber allen anderen Verfahren (z.B. Telefoninterview, Video-Bewerbung, Personalfragebogen, Graphologie, Online-Verfahren).

Das Einstellungsinterview in seinen verschiedenen Varianten ist neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen das am häufigsten zur Anwendung kommende Verfahren der externen Auswahl qualifizierten Personals. Beide sind selten das einzige Verfahren, das für die Auswahl qualifizierten Personals zur Anwendung kommt, aber ihre Kombination dürfte die häufigste Zusammenstellung sein, die als Gesamtverfahren verwendet wird. Sie gelten als unverzichtbar und alle weiteren Verfahren bedeuten einen zusätzlichen Auf-

wand. Gemeinsam ist ihnen der vermeintliche Vorteil, dass sie ohne Ausbildung und größere eignungsdiagnostische Kenntnisse durchgeführt werden können und daher in der Praxis der Personalauswahl auch und gerade auf sporadische Auswähler eine große Anziehungskraft ausüben. Sie werden in den folgenden Abschnitten genauer betrachtet.

3.2 Analyse von Bewerbungsunterlagen

Grundidee bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen ist, von den dokumentierten Daten auf arbeitsrelevante Attribute des Bewerbers zu schließen. Es wird dokumentiertes Verhalten und nachgewiesene Leistung des Bewerbers in der Vergangenheit für die Vorhersage künftigen Verhaltens genutzt. Zur Potenzialanalyse wird davon ausgegangen, dass die Daten in den Bewerbungsunterlagen als Indikatoren für die Ausprägung zugrundeliegender Eigenschaften dienen können, die ihrerseits erfolgskritisch sind.

Ein großer Vorteil von Bewerbungsunterlagen wird darin gesehen, dass sie viele Daten in übersichtlicher Form enthalten. Viele Ausschlusskriterien sind darin schnell und einfach zu prüfen. Sie werden weitgehend standardisiert aufbereitet erwartet, sodass der Analyseaufwand sehr gering gehalten werden kann. Das durchschnittliche Zeitbudget für die Analyse der Unterlagen qualifizierter Bewerber, die dann eingeladen werden, liegt bei 10 Minuten. Diese Zeitangabe ist zu hoch für die Unterlagen, die aufgrund formaler Mängel aussortiert werden. Diese Vorselektion geschieht häufig von unausgebildeten Personen und nimmt nur kürzeste Zeit in Anspruch. Dabei dürften schon einige Sekunden ausreichen, eine erste Negativauswahl zu treffen, die bis zu 90 Prozent der Unterlagen eliminiert.

Die Zusammenstellung und der Inhalt von Bewerbungsmappen ist hoch ritualisiert. Dadurch wird die Informationsbasis normiert. Als Kernelemente der Mappe gelten ein tabellarischer Lebenslauf, ein Lichtbild des Bewerbers, die letzten Bildungsabschlusszeugnisse, Arbeitszeugnisse und eine Mappe, die die Unterlagen zusammenhält. Dazu wird ein persönliches Anschreiben erwartet. Unterlagen, die nicht immer erwartet werden, sind z.B. ältere Schul- und Bildungszeugnisse, Weiterbildungszertifikate, schriftliche Gutachten oder Referenzen, eine „dritte Seite“ zur Selbstpräsentation von Werten, Motivationen usw.

In manchen Berufen werden zusätzlich Arbeitsproben, Schriftenverzeichnisse, Kommentare aus dritten Quellen über die eigene Tätigkeit u.ä. erwartet. Somit enthalten die Bewerbungsunterlagen Selbst- und Fremdbeurteilungen über den Bewerber. Trotz der Standardisierung ist ein direkter Vergleich der Unterlagen nur eingeschränkt möglich, da sie zu meist aus vielen, oft sehr unterschiedlich ausgeprägten Dokumenten bestehen.

Aus der formalen wie inhaltlichen Gestaltung, der Vollständigkeit und Offenheit der Informationspreisgabe wird ein eher ganzheitlicher Gesamteindruck gewonnen, der dazu dient, den Bewerber Kategorien (impliziten Persönlichkeitstheorien) zuzuordnen, die mit der Eignungsvorstellung des Urteilers verglichen werden können. Formale wie stilistische Abweichungen von den persönlichen Vorlieben des Urteilers werden im Sinne einer möglichst umfassenden Risikominimierung zumeist negativ ausgelegt und mit unmittelbarer Ablehnung geahndet.

Über die Validität der Schlüsse aus dem Gesamteindruck scheinen keine Untersuchungen vorzuliegen, es handelt sich um spontane oder der persönlichen Erfahrung der Urteiler

entspringende Schlussfolgerungen auf Eigenschaften und Verhaltensweisen der Bewerber. Dabei wird diese Erfahrung dadurch eingeschränkt, dass die Leistungen der in der Vorauswahl abgelehnten Bewerber nie kennen gelernt werden, es sich also eher um eine Gewohnheit der Urteiler als um Erfahrung handelt.

Anschreiben, Lebenslauf und Lichtbild sind die einzigen individuell gestaltbaren Teile, auch wenn alle drei weitgehender Standardisierung unterliegen. Trotzdem tritt hier die Person des Bewerbers stärker hervor, da es sich um Selbstauskünfte handelt, die zumindest teilweise den persönlichen Stil des Bewerbers vermitteln. Bei Berufseinsteigern oder Personen mit ähnlichen Laufbahnen (sog. Normalbiographien) ist das Anschreiben häufig die beste Möglichkeit, sich gegenüber anderen Bewerbern zu profilieren. Mit zunehmender Dauer der Arbeitsbiographie wird der Lebenslauf interessanter, da seine (mangelnde) Vielgestaltigkeit viele Interpretationsmöglichkeiten eröffnet.

Das Anschreiben dient (auch) dazu, Aufmerksamkeit und Interesse zu erregen, es hat also eine Marketing-Funktion. Bei seiner Beurteilung sind neben dem Inhalt auch Form und Stil relevant. Der sprachliche Ausdruck, Sorgfalt, Originalität, Offenheit, Strukturiertheit, Prägnanz und die Art der Selbstdarstellung im Anschreiben werden teilweise als Ausdruck der Persönlichkeit des Bewerbers interpretiert, die im späteren Arbeitskontext von Interesse sein könnte.

Nivellierende Einflüsse durch

- die Konsultation von Ratgeberliteratur,
- den Gebrauch von Textbausteinen und
- die Anfertigung durch andere Personen, z.B. Bewerbungsbüros,

dürften häufig die Güte dieser Schlussfolgerungen zusätzlich beeinträchtigen.

Auch der Lebenslauf kann in seiner stilistischen und formalen Ausprägung zur Quelle von Interpretationsversuchen werden. Er soll in größter Dichte berufsbezogene Informationen bereithalten und (zumindest bei Auszubildenden und anderen Berufseinsteigern) Aufklärung über das soziale Umfeld des Bewerbers geben. Er wird manchmal als Prüfgröße für die Ehrlichkeit oder Gründlichkeit des Bewerbers verwendet, indem Daten aus Lebenslauf und Belegen miteinander verglichen werden.

Es existiert keine Theorie biographischer Daten, die Schlussfolgerungen sind eher erfahrungs- bzw. gewohnheitsgeleitet und plausibel als fundiert, können aber beachtliche Stabilität und Interrater-Reliabilität aufweisen. Vorstellungen, dass z.B. aus Auslandsaufenthalten auf Selbstsicherheit, Selbständigkeit usw. geschlossen werden könne, sind verbreitetes alltagspsychologisches Gedankengut, aber individuell unterschiedlich, unverbindlich, divergent und kaum überprüft. Lebensläufe, die den Vorstellungen der Beurteiler entsprechen, werden als Anzeichen für angemessene Eigenschaften interpretiert, Abweichungen führen im Regelfall als Zeichen geringer Eignung zur Ablehnung.

Das Lichtbild gilt als authentischer Ausdruck der Selbstdarstellung. Es wird mitunter ebenfalls zu Schlussfolgerungen über die Eignung herangezogen. Ferner dient das Bild als Gedächtnisstütze nach dem Einstellungsinterview, wobei die Aktivierung des ursprünglichen Sympathieurteils bei späterer Betrachtung die Erinnerung für qualifikatorische und andere leistungsbezogene Eignungsaspekte trübt.

Arbeitszeugnisse sind hinsichtlich ihrer Inhalte und Formulierungen sowie ihres Umfangs und Unterzeichners weitgehend standardisiert. Ihre Analyse steht im Zeichen der gesetzlichen Gebote von Wahrheit und Wohlwollen dem Empfänger gegenüber. Dies führt zu charakteristischen Kommunikationsschwierigkeiten z.B. durch die Verwendung von Kodierungstechniken für Bewertungen, die weder allen Verfassern, Empfängern noch Lesern bekannt sind, woraus eine geringe Reliabilität der Zeugnisbeurteilung resultiert. Trotzdem bietet das Arbeitszeugnis Informationen und kann dazu dienen, Hypothesen für das folgende Interview zu generieren.

Schriftliche Referenzen weisen ähnliche Merkmale wie Arbeitszeugnisse auf. Sie haben eine prognostische Validität von ca. $r = .15$ bis $.25$. Für die Einschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen werden Referenzen von Praktikern als informativer gesehen als Arbeitszeugnisse.

Abschlusszertifikate und Notenzeugnisse von Schulen, Ausbildungseinrichtungen und Universitäten spielen eine wichtige Rolle: Wer bestimmte Abschlüsse nicht vorweist, wird sofort abgelehnt. Anhand von Abschlüssen und Noten kann die Anzahl der aussichtsreichen Bewerber auf einfachstem Weg beinahe beliebig reduziert werden. Aus Noten wird häufig auf Eigenschaften wie Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit usw. geschlossen, was aber wissenschaftlich nicht tragfähig ist und auch von vielen Praktikern skeptisch gesehen wird. Ferner scheint es nahe zu liegen, von gewählten Fächern und Fachrichtungen auf Interessen und inhaltliche Schwerpunkte der Bewerber zu schließen. Schul- und Examensnoten weisen hohe Validität für Ausbildungserfolg aber nur geringe Validität für Maße des Berufserfolgs auf.

Während es bei der Zusammenstellung von Bewerbungsunterlagen Standardisierungen gibt, ist deren Beurteilung weitgehend frei von Standards. Mangelnde Reliabilität, geringe Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, selbst den Beurteilern unklare Entscheidungsgrundlagen und der jeweils spezifische Einfluss der Arbeitsmarkt- und Bewerberlage auf Selektionsquote und Basisrate sind Belege dafür. Die Standardisierung von Bewerbungsunterlagen, z.B. durch die entsprechenden Anforderungen der Unternehmen, durch Ratgeberliteratur und Bewerbungsbüros, verringert den individuellen Ausdruck des Bewerbers in seinen Unterlagen und führt möglicherweise zu eingängigen, aber anforderungsfremden Entscheidungsmechanismen. Beispielsweise scheint es weithin beliebt zu sein, Rechtschreibfehler und Eselsohren in der Mappe als Anzeichen für eine allgemein geringe Eignung des Bewerbers zu nutzen.

Die Negativselektion wird eher an formalen Mängeln, die Positivselektion stärker am Inhalt der bisherigen Tätigkeiten festgemacht, d.h. unterschiedliche Informationen führten zu (vorläufiger) Annahme bzw. Ablehnung. Die Entscheidungen der Urteiler wurden nicht durch die von ihnen angegebenen Bedeutsamkeitseinschätzungen der Prädiktoren abgebildet, die auf Qualifikationsprädiktoren hohes Gewicht, auf formale Kriterien der Unterlagen mittleres Gewicht und auf physische Attraktivität und das Geschlecht kein oder nur wenig Gewicht legten. Möglicherweise ist den Personalverantwortlichen ihr eigenes Vorgehen nicht voll zugänglich. Die Bedeutsamkeitsurteile können als Rationalisierungen der Urteiler interpretiert werden und es ist zu empfehlen, solchen Einschätzungen Misstrauen entgegenzubringen.

Bei der kurzen Zeitspanne für eine Analyse von Bewerbungsunterlagen stellt sich angesichts ihrer verschiedenen Funktionen und den genannten Problembereichen die Frage nach ihrer Verwendbarkeit. Ein gewisser prognostischer Nutzen aus inhaltlichen und formalen Gesichtspunkten ist anzunehmen, wohl vor allem als Suchinformation für weitere Verfahren und zur Negativauswahl anhand festgelegter Standards. Allerdings scheint bislang nicht geklärt zu sein, ob die Bewerbungsunterlagen einen tatsächlichen Beitrag bringen, der für gezielte Informationssuche im Interview notwendig ist.

3.3 Einstellungsinterviews

„Unter einem Einstellungsinterview ist eine Gesprächssituation zwischen zwei oder mehreren Personen – Repräsentanten der auswählenden Organisation einerseits und Stellenbewerber andererseits – zu verstehen, die Gelegenheit zum Austausch bewerbungsrelevanter person-, arbeits- und organisationsbezogener Information bietet und damit als Grundlage für Auswahlentscheidungen seitens der Organisation und der Organisationswahl seitens des Bewerbers dient“ (Schuler, 2002, S. 1). Die meisten Einstellungsinterviews enthalten einige feste Bestandteile:

- Gesprächsbeginn (Begrüßung und Eisbrechertechniken),
- Vorstellung der Organisation und der Stelle,
- Fragen an den Bewerber,
- Fragemöglichkeit für den Bewerber,
- Abschlussphase (Abklärung des weiteren Vorgehens und Verabschiedung).

Das konventionelle Einstellungsinterview wirkt persönlich, transparent, glaubwürdig, informativ und beeinflussbar. Es ist die beiden Seiten vertrauteste Form der Personalauswahl, da es der Alltagssituation des Gesprächs nahe zu kommen scheint. Das Ergebnis, dass bei vermeintlich keine Einarbeitung und Vorbereitung erfordernden Verfahren im Normalfall nur schwache prognostische Validität resultiert, findet sich auch beim Einstellungsinterview.

Das gerade in kleinen und mittleren Unternehmen und in den Fachabteilungen (im Vergleich zu den Personalabteilungen) weit verbreitete unstrukturierte Interview weist Werte prognostischer Validität auf, die nicht ermutigend sind. Ursachen für die geringe Validität sind z.B.:

- mangelnder Anforderungsbezug von Interviewfragen,
- unzulängliche Informationsverarbeitung des Urteilers,
- dominierendes Gewicht früher Eindrücke und negativer Informationen,
- emotionale Einflüsse und
- die bemerkenswerte Beobachtung, dass die Interviewer selbst so lange reden, dass sie gar nicht genügend Gelegenheit haben, den Bewerber informationsgestützt einzuschätzen.

Die große Beliebtheit des konventionellen Einstellungsinterviews bei gleichzeitig geringer prognostischer Validität lässt sich teilweise nachvollziehen, wenn dessen Funktionen für

die auswählende Organisation berücksichtigt und mit den üblicherweise erhobenen Kriterien von Eignung (Leistung, Verbleib in der Organisation) verglichen werden.

Es gibt einen ganzen Strauß mehr oder weniger expliziter Funktionen, bei denen nur selten ein unmittelbarer Leistungsbezug deutlich wird. Dabei geht es um Funktionen wie:

- die positive Darstellung der Organisation,
- die Information des Bewerbers über die Tätigkeit und den Arbeitsplatz,
- den Aufbau eines persönlichen Kontakts, um Erwartungen, Einstellungen und Verhalten des Bewerbers kennen zu lernen und zu beeinflussen,
- das Unterbereiten und Verhandeln eines Angebots im Falle positiver Vorzeichen und dass damit ein Überblick über den Arbeitskräftemarkt gewonnen werden kann.

Im Einstellungsinterview können viele verschiedene Informationen über den Bewerber eingeholt werden, die mit anderen Verfahren nicht oder nur wesentlich aufwändiger erlangt werden können. Deshalb stellt sich die Frage, ob übliche Bewährungskriterien des Berufserfolgs für die Bewertung des Einstellungsinterviews hinreichend sind. Möglicherweise sind nicht die Gesamturteile relevant, sondern nur diejenigen Anteile, die sich auf die Kriterien beziehen. Verständlicherweise trägt ein Überblick über den derzeitigen Arbeitskräftemarkt, der aufgrund des eingeladenen Bewerberpools gewonnen werden kann, kaum zur Vorhersage der Leistung eines bestimmten Bewerbers bei. Aber das Interview stellt eine gute Gelegenheit dar, den Überblick zu gewinnen. Auch die Darstellung der Organisation wirkt auf die Güte der Einzelentscheidung höchstens durch ihren Einfluss auf die Selbstselektion der Bewerber.

Leistungskriterien scheinen also nicht vollständig, möglicherweise nicht einmal maßgeblich das abzubilden, was mittels eines Einstellungsinterviews erhoben wird. Untersuchungen zeigen, dass nur ca. 40 Prozent der teilnehmenden Fachabteilungen als Ziel des Interviews angaben, spezielle Berufsfähigkeiten und -fertigkeiten zu ermitteln.

Im Interview können im Prinzip alle eignungsrelevanten Merkmale gemessen werden. Zwar geht das nicht in allen Interviewformen und auch nicht für alle Merkmale gleichermaßen. Wird es zum Beispiel als notwendig angesehen, die Intelligenz der Bewerber zu messen, bietet das Interview viele Anhaltspunkte, die als Grundlage für Intelligenzurteile dienen können – verbaler Ausdruck, Wortschatz, Problemdurchdringung, äußere Erscheinung, Allgemeinbildung usw. des Bewerbers, die Messungen sind aber nicht so verlässlich wie ein Test. Hinsichtlich Intelligenzdiagnostik ist das Interview zur Hypothesengenerierung zu gebrauchen, auch als Indiz neben anderen, aber nicht als einzige Grundlage für ein endgültiges Urteil.

Schlussfolgerungen über Werthaltungen, Wertepassung und Identifikationsbereitschaft scheinen besser zu gelingen, als das für Eigenschaften der Fall ist. Die Organisationspassung lässt sich hingegen schlecht unmittelbar in Leistungskriterien messen, hierfür sind die üblichen Kriterienmaße weitgehend unbrauchbar.

Maßnahmen zur Verbesserung der prognostischen Validität von Einstellungsinterviews fokussieren ebenso auf Inhalt und Form des Interviews wie auch auf die Eindrucks- und Urteilsbildung des Interviewers. Hinsichtlich der Gestaltung befassen sich die Bemühungen vor allem mit der Strukturierung und dem Anforderungsbezug der Fragen. Bezüglich

der Urteilsbildung stehen Trainingsmaßnahmen für die Beobachtung und Zuordnung von Bewerberäußerungen und die Formalisierung der Urteilsbildung im Vordergrund. Insgesamt zeigt sich eine eindeutig positive Wirkung der Überarbeitungen auf die Qualität des Einstellungsinterviews.

Neue Übersichten und Metaanalysen weisen auf seine zufriedenstellende Interrater- und Retest-Reliabilität hin. Auch bei der prognostischen Validität für Leistungsmaße zeigen sich Erfolge.

Zur Strukturierung von Einstellungsinterviews werden bevorzugt zwei Techniken verwendet:

- situative Fragen und
- biographische Fragen.

Situative Fragen beziehen sich auf anforderungskritische Situationen, die vom Interviewer vorgegeben werden. Sie sind insofern hypothetisch zu beantworten, als der Bewerber angeben soll, wie er in dieser Situation handeln würde, wenn er ihr im Beruf gegenüberstände. Mit dieser Frageform sollen die Handlungsintentionen ermittelt werden, von denen angenommen wird, dass sie eine gute Vorhersage von Verhalten ermöglichen. Biographische Fragen beziehen sich auf vergangenes Verhalten des Bewerbers in anforderungsrelevanten Kontexten, die der Interviewer vorgibt. Diese Frageform ist schwierig anzuwenden bei Nachwuchskräften ohne Berufserfahrung und bei solchen Bewerbern, die die Situation, die geschildert wird, aus eigener Erfahrung (noch) nicht kennen.

Entsprechend aufgebaute Interviews werden als Situative Interviews bzw. Biographische Interviews bezeichnet. Vergleiche, ob die eine Frageform zu besseren Vorhersagen führt als die andere, sind nicht entschieden. Situative Fragen und biographische Fragen messen möglicherweise unterschiedliche Konstrukte. Während das situative Interview der bessere Prädiktor für typische Leistung ist, sagt das biographieorientierte Interview eher maximal mögliche Leistung vorher. Empfehlenswert ist die Kombination beider Fragentypen in einem Interview.

Entsprechend konstruierte Interviews könnten gerade für Interviewer, die nur selten mit Personalauswahl befasst sind, hilfreich sein, da sie ihnen viele Entscheidungen bezüglich ihres Vorgehens abnehmen können. Auch für die Bewerber bieten sie Vorteile: Sie sind fairer und die Entscheidungen besser kommunizierbar. Trotzdem werden die Verfahren in der Praxis kaum eingesetzt. Sie weisen sowohl bei Anwendern als auch bei den Bewerbern nur eine eingeschränkte Akzeptanz auf. Teilweise sind sie so strikt organisiert, dass an relevanten Stellen keine Rückfragen erlaubt sind, d.h. dass Interviewer keine Klärungen nachfordern dürfen. So verlieren sie die teilweise fehlerbehaftete, aber auch teilweise unverzichtbare Flexibilität der Gesprächssituation. Ferner verliert das Interview an interaktiver Attraktivität und somit seinen als wichtig anerkannten Anwerbungscharakter.

Maßnahmen, die psychometrische Eigenschaften des Interviews verbessern, werden von Bewerbern im Regelfall negativ aufgenommen. Strukturierung, Anwesenheit mehrerer Beobachter usw. schränken den Handlungs- und Selbstdarstellungsspielraum des Bewerbers ein, erschweren ihm die persönliche Kontaktaufnahme zum jeweiligen Gesprächspartner und halten ihm auf unangenehme Weise die Asymmetrie der Gesprächssituation

salient. Insofern ist auf die Praktikabilitäts- und Akzeptanzproblematik strukturierter Interviews hinzuweisen.

Im Interview einen gewissen Spielraum zu haben ist für den Bewerber wie den Anwender wichtig. Gerade im strukturierten Interview stellt sich die Frage, wie der Urteiler agieren kann, wenn seine Kriterien nicht durch die Urteilsdimensionen abgedeckt werden und er keine Möglichkeit hat, sie abzufragen. Eine solche Einschränkung der eigenen Ziele mit einer aufwändigen, straffen Interviewdurchführung zu verbinden, kann nicht im Interesse des Urteilers sein.

Er kann mit Situations-, Zeit- und Kostenargumenten seinen Vorgesetzten gegenüber gut vertreten, warum entsprechende Verfahren nicht hilfreich sind. Ansonsten werden strukturierte Interviews üblicherweise mit der Zeit individuell überformt, damit sie den Auswahlzwecken besser gerecht werden können. In Anbetracht dessen, dass ein eher gering strukturiertes Interview üblich ist und kaum zu vermuten, dass sich psychometrisch überlegene, aber ungleich aufwändigere und rigidere Formen durchsetzen, stellt sich möglicherweise eher die Frage, was in konventionellen Interviews geschieht, mit welchen Überzeugungen dort für welche Kriterien geprüft wird.

4. Urteile in der Personalauswahl

4.1 Informationsintegration zu einem Urteil

In sozialen Interaktionen mit fremden Personen sind Menschen bemüht, sich rasch ein Bild von ihrem Kommunikationspartner zu machen. Sie wollen möglichst schnell aus den gegebenen Informationen Schlüsse auf weitere Merkmale oder Verhaltensweisen des Anderen ziehen, sich Eindruck und Urteil bilden, um aktuelle und zukünftige Kontakte strukturieren und kontrollieren zu können.

Da zunächst sehr wenig Information gegeben ist, werden offensichtliche Charakteristika des Anderen (z.B. Aussehen, Verhaltensweisen, Äußerungen) sehr stark bewertet und für Schlussfolgerungen verwendet. So aktivieren schon geringe Eindrücke über eine Person im Beobachter Vorstellungen über das Vorhandensein von Merkmalen, für die keine eigenen Anzeichen gegeben sind. Diese persönlich für angemessen gehaltenen Vorstellungen über die Koppelung bestimmter Merkmale oder Verhaltensweisen leiten die weitere Wahrnehmung und Beurteilung.

Fällt dem Beobachter ein allgemein markantes oder auf die aktuelle Situation bezogen besonders relevantes Merkmal auf, nimmt dieses massiven Einfluss auf die weitere Eindrucksbildung. Von Verhalten wird auf abstraktere psychologische Merkmale geschlossen, aus denen wiederum Verhaltenserwartungen abgeleitet werden, die bei ihrem Eintreffen oder Nichteintreffen zu Verstärkung bzw. Infragestellung der Merkmale führen. Dabei resultiert eine hohe subjektive Sicherheit der Schlussfolgerungen.

Der Prozess der Personenbeurteilung ist ein komplexes Phänomen sozialer Kognition. Weniger deshalb, weil das Vorgehen des Menschen gemäß komplexer Algorithmen viel Information zu differenzierten Beurteilungen integrieren würde, sondern eher wegen der

großen Zahl von verschiedenen Prozessen, die dazu dienen, unter möglichst geringer Ressourcenbelastung zu einem angemessenen Bild der anderen Person zu gelangen.

Bei manchen Prozessen sozialer Kognition lassen sich unmittelbar Vorhersagen für die Urteilsbildung treffen, z.B. beim Primacy-Effekt oder dem Verarbeitungsvorteil negativer Information. Bei anderen ist zwar bekannt, wie sie funktionieren, aber nicht, ob sie bei der betrachteten Person wirksam sind (z.B. Milde- und Strengetendenzen und Effekte durch eine Neigung zur sozialen Erwünschtheit) oder mit welchen Inhalten die Person sie füllt (z.B. welche Attributionen für eine Person selbstwertdienlich sind oder welche Inhalte ihre impliziten Persönlichkeitstheorien haben).

Die Prozesse der Personenwahrnehmung sind insofern angemessen, als sie nachhaltig den in seiner Kapazität begrenzten kognitiven Apparat entlasten, die meisten Interaktionen ohnehin ohne massive Folgen bleiben und Fehleinschätzungen bei Gefahr negativer Auswirkungen revidiert und das eigene Verhalten dementsprechend angepasst werden können.

Ihre Angemessenheit wird dort fragwürdig, wo nach kurzem Kontakt endgültige Entscheidungen mit schwerwiegenden Konsequenzen gefällt werden müssen, die nur schwer korrigiert oder revidiert werden können. Das ist die Situation bei der Personalauswahl: Nach ein- oder zweimaligem kurzem Kontakt werden endgültige Entscheidungen gefällt. Urteilsfehler können (zumindest) für die Organisation schwerwiegend sein und eine Revision (Trennung, Weiterbildung, Versetzung) ist häufig aufwändig, zeit- und kostenintensiv.

Zwar ist der Urteiler in einer bevorzugten Lage gegenüber einer Alltagssituation. Seine Aufgabe ist ihm bekannt und er kann aus den Bewerbungsunterlagen gewisse Vorinformationen über den Bewerber gewinnen, die ansonsten nicht offengelegt würden. Er weiß, wann und wo die Interaktion stattfinden wird und wie der Ablauf und die Dauer sein werden.

Dadurch sind viele Aspekte sozialer Situationen entschärft. Die Informationsverarbeitungsprozesse sozialer Urteilsbildung sind aber nicht auf diesen Fall ausgelegt. Sie laufen weitgehend automatisch ab und können willentlich nur unvollständig beherrscht werden. Prozesse, die sekundenschnelle Einschätzungen ermöglichen und im Alltag sehr hilfreich sein können, werden nun möglicherweise zu Störfaktoren: Heuristiken, Reihenfolge- und Kategorisierungseffekte schießen über das Ziel hinaus, da dem Urteiler einigermaßen klar ist, wie viel Zeit er zur Verfügung hat und dass er diese voll nutzen kann, d.h. er braucht keine vorschnellen Strategien, die sich als träge gegenüber neuer Information erweisen können.

Die strikte Orientierung menschlicher Informationsverarbeitung daran, möglichst kognitive Ressourcen zu sparen, ist nicht angemessen. Bei der Personalauswahl soll die unmittelbare Einschätzung unterbunden werden, um in einer relativ kurzen, aber sehr informativen Interaktion zu einem differenzierten und endgültigen Urteil, nicht über die Person, sondern über ihre Eignung für eine angebotene Stelle zu kommen. Sämtliche Phänomene und Eigenarten der Personenwahrnehmung und -beurteilung gelten prinzipiell auch im Kontext der Personalauswahl.

4.2 Entscheidungen in der Personalauswahl

Der Weg des Urteilers zur Einstellungsentscheidung lässt sich als eine Folge von ineinander greifenden Prozessen verstehen. Ein Urteiler bildet anhand des Verhaltens eines Bewerbers über diesen einen Eindruck, der zu einer Eignungsaussage genutzt wird. Daraufhin wird die Auswahlentscheidung gefällt (s. Abbildung 2).

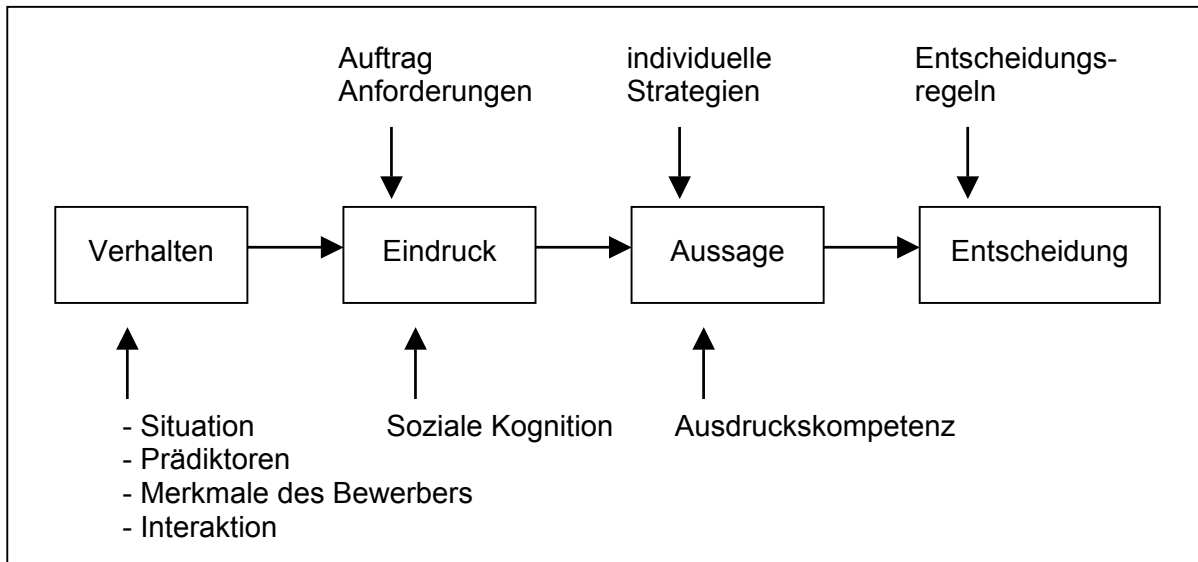


Abbildung 2: Entscheidungsfindung bei der Stellenbesetzung in Erweiterung des Verhaltens-Eindrucks-Aussage-Modells von Brandstätter (1969, 1983)

Diese vier Stufen sind nicht auseinander ableitbar sind, wie das im Falle algorithmischer Verarbeitung anzunehmen wäre. Der Urteiler spielt eine aktive Rolle, die das Verhalten des Bewerbers, den Eindruck des Urteilers, seine Aussage und Entscheidung beeinflussen.

Das Verhalten des Bewerbers ist nicht eindeutig vorbestimmt durch seine Merkmale, auch wenn sie erheblichen Einfluss ausüben. Daneben ist der Einfluss der Bewerbungssituation zu bedenken, die den Bewerber vielleicht zu einer maximalen Leistung, zu einer besonderen Selbstdarstellung oder zur Verhaltensrestriktion durch psychische Überforderung bringt.

Auch die verwendeten Instrumente beeinflussen das Verhalten, teilweise kann sich der Bewerber „natürlich“ verhalten (z.B. im konventionellen Einstellungsinterview), bei anderen ist er lediglich Informationsgeber in einer restringierten Form, die im Alltag eher unüblich ist (z.B. bei psychometrischen Tests). Auch die Interaktion selbst nimmt Einfluss, die gegenseitige Sympathie, Kommunikation von Erwartungen usw.

Der Eindruck, den sich der Urteiler bildet, ist vom Verhalten des Bewerbers abhängig, daneben aber auch von seinem Auftrag, der bestimmte Beobachtungen als relevant festlegt und andere nicht. Die Anforderungen der zu besetzenden Stelle lenken die Verarbeitung. Dazu spielen allgemeine Einflüsse sozialer Kognition die Rolle, die sie immer spielen, hier aber wegen der Relevanz der Entscheidung stärkere Beachtung finden müssen als im Alltag. Was hier als „Eindruck“ zusammengefasst ist, ist eine ganze Folge von Leistungen: die Bildung von Erwartungen über den Bewerber,

Wahrnehmungsprozesse, die Bildung von Eindrücken, die Bewertung der Eindrücke und die Ableitung eines Urteils über die Person, das dann durch weitere Informationsaufnahme gestützt werden soll. Die Gesetzmäßigkeiten sozialer Kognition entziehen die Urteilsbildung weitgehend algorithmischen Modellierungen und gelten deshalb als fehlerhaft.

Die Aussage, die das Urteil kommuniziert, ist wiederum keine eindeutige Ableitung. Das Urteil spielt eine wichtige Rolle, aber daneben sind auch die Möglichkeiten des Urteilers, es angemessen zu verbalisieren, wichtig. Die Aussage wird ferner beeinflusst von (dem Urteiler zumeist bekannten) Strategien, Verzerrungen und Verfälschungen, mit denen er Partialinteressen verfolgt und Einfluss auf die Entscheidung nehmen will.

Die Entscheidung schließlich leitet sich ebenfalls nicht automatisch aus der Aussage ab, sondern wird unter Wirkung weiterer Einflüsse getroffen. Auch hier müssen nicht alle Regeln expliziert sein, häufig dürfte es sich dabei eher um Leitlinien handeln, die heuristisch verarbeitet werden. Wichtig sind dabei z.B.:

- die aktuelle Arbeitsmarktsituation (z.B. Anzahl und Qualifikationsniveau der Bewerber),
- arbeitsmarktpolitische Faktoren durch Wirtschafts- und Sozialpolitik (z.B. Eingliederungshilfen und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen),
- rechtliche Anforderungen (z.B. Gleichberechtigung, Schwerbehindertenquote, Persönlichkeitsschutz),
- Marktmacht der Organisation,
- Akzeptanz der angebotenen Vertragsbedingungen durch den Bewerber,
- die Dringlichkeit der Stellenbesetzung.

Ein weiterer Effekt tritt auf, wenn entsprechend der intuitiven oder formalen Urteilsbildung mehrere Bewerber als gleich gut geeignet erscheinen. Hier zur endgültigen Entscheidung zu kommen, lässt sich nicht mehr aus dem Eignungsurteil ableiten. Entweder müssen Umwertungen bisheriger Urteilsanteile vorgenommen werden, wodurch eine Ungerechtigkeit gegenüber den bisher schon ausgeschiedenen Bewerbern entstehen kann, die bei der veränderten Wertung evtl. auch in den Kreis der Geeigneten gehört hätten oder es müssen neue, ad-hoc hinzugefügte Aspekte berücksichtigt werden. Hierfür dürfte häufig die Gehaltsforderung der Bewerber herangezogen werden.

Zum Teil werden auf diese Weise ursprünglich unwichtige Aspekte relevant, wie geringfügige Unterschiede bezüglich des frühestmöglichen Eintrittstermins oder ein von der Organisation zu bezahlender Umzug an den Arbeitsort. Diese Aspekte liegen ausserhalb eignungsdiagnostischer Kategorien. Sie dürften bei Evaluationen eignungsdiagnostischer Verfahren oder getroffener Entscheidungen keine Berücksichtigung finden, können aber entscheidend sein.

5. Zusammenfassung

Eignung wird als persönliche Grundlage des Bewerbers oder Stelleninhabers gesehen, um in einer gegebenen beruflichen Situation erfolgreich zu sein. Dabei ist die Definition dessen, was Erfolg ist, schwierig zu fassen. Operationalisierte Maße von Erfolg leiden darunter, dass eindeutige Zuordnungen häufig schwierig sind. Sie können Gegenstand perspektivischer und politischer Interpretation werden. Einschätzungen durch andere Personen, besonders Vorgesetzte, wird unterstellt, das Zuordnungsproblem zu lösen, was aber fraglich ist. Perspektivität ist zumindest eine Möglichkeit, da Vorgesetzte in vielfältiger Interdependenz mit ihren Mitarbeitern stehen, die Freiraum für tendenziöse Beurteilungen einräumt.

So sind die Kriterien einer Eignungsdiagnose zumeist weniger eindeutig, als es wünschenswert wäre. Sie beziehen sich üblicherweise auf einen bestimmten Bereich der Aktivität des Mitarbeiters: seine Leistung bei der Tätigkeit. Gelegentlich wird zusätzlich auf die Zufriedenheit der Person abgehoben. Sie wird, wenn sie Berücksichtigung findet, zumeist als Mittel zur Leistungserbringung gesehen, selten explizit als eigenes Beurteilungskriterium.

Üblicherweise wird die Passung des Bewerbers oder Stelleninhabers mit der Tätigkeit, die auf der zu besetzenden Stelle zu verrichten ist, als zentral angesehen. Dabei werden die aktuellen und zukünftigen fachlichen und spezifischen überfachlichen Stellenanforderungen und die Befriedigungspotenziale mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person sowie ihren tätigkeitsbezogenen Bedürfnissen verglichen. Je besser diese ineinander greifen, als desto größer wird die Eignung angesehen. Die Stellegegebenheiten werden im Rahmen eines eignungsdiagnostischen Ansatzes arbeitsanalytisch ermittelt, die Personengegebenheiten mit eignungsdiagnostischen Verfahren.

Daneben wird als weiterer Eignungsaspekt häufig eine supplementäre Kongruenz von Person und Organisation, die gemeinhin als Wertepassung konzipiert ist, berücksichtigt. Ihr Ergebnis soll Identifikation, Loyalität und Bindung der Mitarbeiter zur Organisation sein. Diese Einstellungen sollen den Stelleninhaber dazu bringen, seine tätigkeitsbezogene Passung in Leistungsverhalten umzusetzen. Werthaltungen, Interessen und Einstellungen können in Beratungssituationen gut ermittelt werden, unterliegen jedoch in Auswahl-situationen großer Verfälschungsgefahr.

Deshalb werden psychometrische Verfahren selten eingesetzt, häufiger sollen Interaktionsverfahren die Wertepassung zur Organisation ermitteln. Werte und Ziele der Organisation werden im Rahmen der Personalauswahl selten expliziert. Die Urteiler sollen die organisationalen Wertekonzeptionen mit denen des Bewerbers vergleichen und so auf eher intuitivem Weg das Ausmaß der Organisationspassung ermitteln.

Dass hinsichtlich der Organisationspassung weder in der Organisation noch beim Bewerber explizite, eignungsdiagnostisch basierte Messungen erfolgen, lenkt den Blick auf den Urteiler als denjenigen, der diese Passung beurteilen soll. Mitarbeiter in Organisationen sind Akteure, die zwar im Auftrag der Organisation handeln, aber auch eigenen Kenntnissen, Vorstellungen und Zielen verpflichtet sind.

Die Eignung des Bewerbers wird letztlich durch den Urteiler beurteilt, nicht durch eignungsdiagnostische Instrumente oder „die Organisation“. Da er zumindest hinsichtlich der

Organisationspassung, häufig genug auch hinsichtlich der tätigkeitsbezogenen Passung auf eigene Interpretationen und Festlegungen angewiesen ist, konstruiert der Urteiler einen dritten Eignungsaspekt, der an seiner eigenen Person verankert ist, die persönliche Passung des Bewerbers mit dem Urteiler.

Auf diese Weise präsentiert sich Eignung als dreidimensionales Passungskonzept, dessen unmittelbarste Dimension die Passung des Bewerbers mit dem Urteiler darstellt. Dieser in eignungsdiagnostischen Eignungskonzeptionen weitgehend vernachlässigte Faktor wurde genauer untersucht.

Persönliche Passung entsteht dadurch, dass der Bewerber mit Vorstellungen und Zielkonzeptionen des Urteilers kongruiert. Im Rahmen der Personalauswahl sind in diesem Zusammenhang z.B. implizite Theorien des Urteilers darüber, was Verhalten verursacht, wie stabil diese verursachenden Faktoren sind und ob es feste Kombinationen dieser Ursachen gibt, bzw. wie sie aussehen, von Interesse. Dazu tritt die komplementäre Vorstellung darüber, welche Merkmalskonfigurationen die Person, die die Stelle besetzen soll, aufzuweisen hat. In der Forschung zur Personalauswahl werden gelegentlich solche impliziten Eignungstheorien gefunden und untersucht.

Sie scheinen verhältnismäßig stabil zu sein, teilweise weil sie den Urteilern selbst nicht bewusst sind, teilweise weil sie ihren Überzeugungen entsprechen und die Urteiler sich gezielt dementsprechend verhalten. Gelegentlich scheinen sie mit mehr oder weniger Aufwand revidierbar zu sein, vor allem, wenn sie aus Unkenntnis oder Unachtsamkeit wirken.

Die persönliche Passung als Aspekt der Eignung von Bewerbern für vakante Stellen steckt den Rahmen für eine Beschäftigung mit dem Einfluss persönlicher Passung auf Personalauswahlentscheidungen ab.

Innerhalb dieses Rahmens lassen sich einige Phänomene neu rekonstruieren, die in der Personalauswahlforschung als unangenehme Nebenwirkungen gelten:

- Sympathieentscheidungen sind keine Verzerrungen, sondern Ergebnisse gezielter Verarbeitung,
- strukturierte Verfahren schränken den Urteiler in mehrerlei Hinsicht ein und haben (auch deshalb) ein Akzeptanzproblem,
- strukturierte Verfahren werden, falls sie zur Anwendung kommen, üblicherweise destrukturiert, damit sie den Anforderungen der Urteiler gerecht werden,
- Entscheidungen sind keine Ableitungen aus Urteilen, Urteile keine Ableitungen aus neutraler Verfahrensanwendung,
- Kriterienmaße differieren stark, weil sie nicht vollständig den Kriterienraum abdecken, der praktisch relevant ist,
- Untersuchungen zur Konstruktvalidität von interaktiven Personalauswahlinstrumenten kommen zu keinen befriedigenden Ergebnissen, weil die angelegten wissenschaftlichen Konstrukte nicht für den Urteiler relevanten sind,
- eignungsdiagnostische Verfahren werden in der Praxis als ungenügend eingeschätzt, weil sie nicht deren Anforderungen gerecht werden.

Persönliche Passung nimmt Einfluss auf Prozess und Ergebnis der Stellenbesetzung. Überlegungen dazu, was Eignung ist, was ihre Ursachen und wie sie zu messen sind, bestimmen die Verfahrenswahl. Unterschiedliche Vorstellungen können dazu führen, dass Verfahren unterschiedlich angewendet werden. Verschiedene Eignungstheorien führen dazu, dass unterschiedliche Informationen gesucht und unterschiedlich bewertet werden. Ziele führen dazu, dass Verfahren verwendet und Informationen genutzt werden, die dem Erreichen genau dieser Ziele dienlich sind. Wenn anerkannt wird, dass Werte nicht eignungsdiagnostisch ermittelt werden, stellt sich die Frage, wie das sonst zu tun ist. Die Entscheidung darüber beeinflusst Informationssuche und -nutzung.

Die üblichen Verfahren, über Bewerber Informationen zu erhalten, die eine Entscheidungsgrundlage bieten, sind die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das konventionelle Einstellungsinterview. Beide können dazu genutzt werden, vielfältige Informationen zu gewinnen und vielseitige Schlussfolgerungen über die Eignung des Bewerbers zu ziehen. Beide bieten dem Urteiler aber auch hinlänglich Freiraum, eigene Vorstellungen einfließen zu lassen und eigene Ziele zu verfolgen. Strukturierte Interviews schränken den Spielraum stark ein. Da sie trotzdem keine expliziten Wertevergleiche ermöglichen, ist ihre ausschließliche Verwendung fragwürdig.

Strukturierte Interviews sind außerdem nicht flexibel genug, um auf spezifische Vorinformationen aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen einzugehen. Ist dies im Rahmen freier Interviewanteile möglich, wird die Grundidee der Interviewstrukturierung gestört und die Güte des Verfahrens ist nicht mehr zurechenbar. Strukturierte Interviews sind also gleichermaßen umständlich wie unzulänglich und werden deshalb üblicherweise abgelehnt.

Mit den gewonnenen Informationen ist ein Urteil zu fällen. Dies kann intuitiv oder statistisch erfolgen. Zwar ist üblicherweise ein statistisch ermitteltes Urteil hinsichtlich der verwendeten Kriterien valider; wenn aber nicht der Eindruck besteht, dass die in das statistische Urteil eingehenden Dimensionen hinreichend sind, ist nicht anzunehmen, dass die Urteiler statistische Urteilsbildung als bindend anerkennen. Die Urteiler müssen also ihre Einschätzungen in den Dimensionen solange verschieben, bis die statistische Verrechnung zu dem gewünschten Urteil führt.

Dass solche Verschiebungen stattfinden (müssen), ergibt sich aus den Zielkonzeptionen. Sei es, dass im Sinne der Organisation entschieden werden soll und dafür weitere Aspekte eingebracht werden (Eigenverantwortliches Handeln), auch wenn damit möglicherweise unbeabsichtigt nicht im Interesse der Organisation gehandelt wird (Prinz-von-Homburg-Problem) oder weil der Urteiler eigene Ziele verfolgt (Mikropolitik). Sorgfalt und Aufwand der Personalauswahl folgen den Vorstellungen darüber, was ihre Ziele sind, wie gut sie sie erreichen kann und wie wichtig sie demnach gegenüber Modifikationsmaßnahmen ist.

Diese Aspekte persönlicher Passung wirken gemeinsam mit den häufig konzipierten Eigenarten menschlicher Informationsverarbeitung bei der Personenwahrnehmung und -beurteilung. Sie sind aber davon abzusetzen, da sie persönlich verankert, teilweise bewusst und gelegentlich willkürlich gesteuert stattfinden.

Es lassen sich allgemeine Effekte sozialer Urteilsbildung erwarten, selbstbezogene Urteile, die ebenfalls zumindest teilweise wenig bewusst sind, teilweise aber auch gezielt genutzt

werden können, und Effekte, die aus persönlichen Zielen abgeleitet sind und absichtsvoll verfolgt werden.

Eignungsdiagnostische Instrumente sind nicht auf mögliche nicht-leistungsbezogene Eignungskriterien der Anwender ausgelegt. Die Entwickler umfassend validierter psychologischer Verfahren versuchen, die Urteiler zu Medien der Verfahrensdurchführung zu machen. Dass das mit deren Selbstverständnis harmoniert, ist nicht selbstverständlich.

Bei hochstrukturierten Verfahren ist zumindest mit allgemeiner Reaktanz zu rechnen, evtl. aber auch mit interessegeleiteter Ablehnung der Verfahren. Schätzungen zur Einsatzhäufigkeit und Beliebtheit sowohl beim Anwender als auch beim Bewerber weisen in diese Richtung. Eine Folge ist, dass strukturierte und psychometrische Verfahren eher selten zum Einsatz kommen. Werden sie den Anwendern verordnet, gibt es eine Tendenz dazu, dass sie mit der Zeit individuell angepasst werden.

Urteiler werden nur dann die vorgegebenen Dimensionen ausschließlich und in der Weise anwenden, wie sie die Konstrukteure vorsehen, wenn ihre impliziten Theorien und Vorstellungen den Theorien der Konstrukteure ähneln. Wissensvermittlung und Training zum Abbau sozialkognitiver Verzerrungen beziehen sich auf die Güte der gegebenen Verfahren, nicht darauf, wie sehr sie akzeptiert werden. Das zeigt sich auch gelegentlich in einer gewissen Erfolgsresistenz von Interviewertrainings.

Theoretisch hochwirksame Verfahren zur Verfügung zu stellen kann also nicht die ausschließliche Lösung für Güteprobleme in der Personalauswahl sein, solange Ziele, Vorstellungen und implizite Eignungstheorien zwischen Verfahrensentwicklern und Anwendern divergieren und nicht geklärt ist, wessen Position für die praktische Personalauswahl die angemessenere ist.