

# Entscheidungsfindung

*Heinrich Wottawa & Maren Hiltmann*

## **9.1 Systematisches Denken lohnt sich! – 148**

- 9.1.1 Wer erlebt gerne Dissonanzen? – 148
- 9.1.2 Reicht nicht unser »Bauchgefühl«? – 150
- 9.1.3 Warum an der DIN 33430 orientieren? – 151

## **9.2 Ein wenig Zeitaufwand ist nötig! – 152**

- 9.2.1 Kompetenzen oder Potenziale? – 153
- 9.2.2 Welche Zahlen, Fakten liegen vor? – 154

## **9.3 Und wen nimmt man jetzt? – 155**

## **9.4 Die Eignungsbeurteilung ist nur der erste Schritt zum Erfolg – 156**

- 9.4.1 Veto-Recht der Führungskraft? – 156
- 9.4.2 Haben Bewerber\_innen ein Recht auf Wahrheit? – 157
- 9.4.3 Wie lange hält die Begeisterung an? – 158

## **9.5 Fazit – 158**

## **Referenzen – 159**

Die Bewerbungsunterlagen sind gesichtet und Vorstellungsgespräche geführt worden, Sie haben viele Informationen, aber damit ist die Stelle noch nicht besetzt. Vielmehr steht noch die Entscheidungsfindung an. Viele Führungskräfte verlassen sich hierfür auf ihre Intuition oder Erfahrung. Dies kann jedoch zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen, weil typische Beurteilungsfehler sich einfach nicht vermeiden lassen. Daher ist es sinnvoll, die Personalauswahl zu systematisieren, wobei die DIN 33430 hilfreiche Orientierungspunkte liefert. So ist es wichtig, vor Beginn des Bewerbungsprozesses festzulegen, welche Anforderungen der/die zukünftige Stelleninhaber/-in erfüllen muss. Neben Wissen und Können kommt hier auch dem Wollen entscheidende Bedeutung zu, und gerade bei Nachwuchskräften spielen nicht nur die bereits vorhandenen Kompetenzen eine Rolle, sondern auch das Entwicklungspotenzial. Um Bewerber\_innen miteinander zu vergleichen, bieten sich schriftliche Übersichten an, in denen die Ausprägungen der einzelnen Merkmale bei den verschiedenen Bewerber\_innen festgehalten werden. Auf diese Weise lässt sich subjektiven Verzerrungen wirksam entgegenwirken.

9

Wie komme ich zur richtigen Entscheidung?

Es ist so weit. Es haben sich bei Ihnen für die offene Stelle mehrere begabte junge Menschen vorgestellt, Sie haben alle Bewerbungsunterlagen vorliegen, sich aus den persönlichen Gesprächen ein paar sinnvolle Notizen gemacht (► Kap. 8), einige Referenzen eingeholt und müssen jetzt nur noch entscheiden, wen Sie haben wollen. Das ist doch eigentlich ganz einfach – oder nicht?

Systematik statt Intuition

## 9.1 Systematisches Denken lohnt sich!

Im Alltagsleben, etwa bei der Partnersuche, handeln die meisten Menschen intuitiv. Man »spürt«, ob jemand passt oder nicht. Die Übertragung dieser Art der Entscheidungsfindung auf die Personalauswahl ist jedoch problematisch. Wer würde schon nach einem einzigen Schreiben mit einigen Faktenangaben und einem vielleicht ein- bis zweistündigen Interview eine solche weitreichende Entscheidung treffen? Es empfiehlt sich daher, bei der Auswahl von Mitarbeitenden systematischer und professioneller vorzugehen, auch wenn dies oft nicht geschieht (Highhouse, 2008). Es gibt leider viele Gründe, die eine solche rationale Herangehensweise erschweren.

Umgang mit Dissonanzen

### 9.1.1 Wer erlebt gerne Dissonanzen?

Ganz selten besteht bei der Auswahl eine »eindeutige« Situation. Wenn die Aspekte A, B und C entscheidend sind und der Bewerber Maximus in allen drei Aspekten alle anderen Bewerber\_innen übertrifft, ist der Fall klar. Das ist aber selten. Mustermeier hat z.B. tolle Referenzen und gute Zeugnisse. Mustermüller ist in diesen beiden Punkten viel schlech-

ter, aber er ist Ihnen wesentlich sympathischer. Wenn solche dissonanten, widersprüchlichen Informationen für die Entscheidung vorliegen, erleben das fast alle Menschen als »Spannung« oder »Unsicherheit«, jedenfalls als unangenehm (Festinger, 1957).

Tatsächlich arbeitet unser Gehirn intensiv daran, solche Spannungen zu vermeiden (Heider, 1946). Das einfachste Mittel dazu ist, widersprüchliche Informationen gar nicht erst wahrzunehmen. Hat z.B. Mustermüller gleich zu Beginn des Interviews einen besonders guten Eindruck gemacht, haben Sie wahrscheinlich das folgende Gespräch so geführt, dass dieser Eindruck bestätigt wurde. Die meisten typischen »Beurteilungsfehler« bauen auf diesem Phänomen auf, dazu nur einige Beispiele:

### Beurteilungsfehler

#### Typische Beurteilungsfehler

**Halo-Effekt:** Ein besonders positiver Aspekt (etwa eine beeindruckende Master-Arbeit) überdeckt auch starke Schwächen (fehlende Teamfähigkeit, mangelnde Bereitschaft zur Anpassung an das gewünschte Forschungsprogramm ...). Diese werden gar nicht mehr wahrgenommen oder sofort in ihrer Bedeutung herabgesetzt.

**Ähnlichkeit zur eigenen Person:** Bewerber\_innen, die an die eigene »Aufstiegsphase« erinnern (z.B. gemeinsame äußerliche Merkmale, ähnliche Hobbys, gleiche akademische Lehrer\_innen oder regionale Herkunft), werden oft übertrieben positiv eingeschätzt (schließlich ist man ja selbst mit diesen Merkmalen auch etwas Tolles geworden ...) (■ Abb. 9.1).

**Erster Eindruck:** Liegt gleich zu Beginn der Informationssammlung eine positive Information über den Bewerber oder die Bewerberin vor (etwa tolle Referenz eines geachteten Kollegen bzw. einer renommierten Kollegin oder eine unheimlich sympathische Wirkung schon bei der Begrüßung), werden zum Vermeiden von Dissonanzen gezielt Informationen gesucht, die diesen guten Eindruck bestätigen (und natürlich ebenso bei einem schlechten Eindruck). Das geht sogar so weit, dass bei identischen Informationen die Reihenfolge, in der diese Informationen wahrgenommen werden, über die Einschätzung einer Person entscheidet (Luchins & Luchins, 1984).

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass insbesondere im akademischen Kontext Bewerbungen von Männern besser bewertet werden als Bewerbungen von Frauen (Steinpreis, Anders & Ritzke, 1999). Weiterhin werden Männern höhere Einstiegsgehälter und mehr Unterstützung in ihrer Karriereentwicklung angeboten (Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham & Handelsman, 2012). Dieser Effekt tritt sowohl bei weiblichen, als auch bei männlichen Beurteilern auf.

Aber Achtung: Das Wissen um solche Gesetzmäßigkeiten setzt diese nicht außer Kraft! Die meisten Physikerinnen, die vom Dach eines

Wissen allein reicht nicht



■ **Abb. 9.1** Vorsicht vor Beurteilungsfehlern. Beispielsweise empfinden wir uns ähnliche Personen als sympathisch und bewerten sie besonders positiv. (© Isabelle Dinter)

Mit der Falsifikationsstrategie zu einem ausgewogenen Bild

Hochhauses fallen, kennen die Fallgesetze und sind wohl in der Lage, noch während des Sturzes die Aufprallgeschwindigkeit gut abzuschätzen – das erhöht aber keineswegs ihre Überlebenschance gegenüber einem Kunstwissenschaftler, dem dieses spezielle Wissen fehlt.

Aus diesem Grund sollte man die sogenannte »Falsifikationsstrategie« anwenden. Zunächst gesteht man sich ein, dass man jemanden z.B. besonders sympathisch fand, und geht dann ganz gezielt auf die Suche nach Fakten, die gegen seine besondere Eignung sprechen. Damit wird der Tendenz entgegengewirkt, für ein in sich stimmiges Bild über den Bewerber/die Bewerberin die vorliegenden Fakten übertrieben positiv zu bewerten (und umgekehrt bei einer negativen Grundhaltung übertrieben negativ). Dieses Denken entspricht der wissenschaftstheoretischen Position des **Kritischen Rationalismus** (Popper, 2005) und wird leider bei der Entscheidung über Personen selten wirklich genutzt, weil dafür das bewusste Ertragen von Dissonanzen notwendig ist.

### 9.1.2 Reicht nicht unser »Bauchgefühl«?

Gegen eine rationale, sich von den eigenen Gefühlen so gut es geht lösende Entscheidung spricht die enorme subjektive Evidenz des persönlichen Eindrucks über Menschen. Schließlich haben wir doch alle »Menschenkenntnis« und können uns darauf verlassen.

**Menschenkenntnis** haben wir tatsächlich, weil es dazu einen erheblichen evolutionären Druck gab. Wer in den letzten rund drei Millionen Jahren besser einschätzen konnte, wer ihm feindlich oder

Evolutionäre Grundlagen und ihre Grenzen

freundlich gesinnt oder durchsetzungsstärker bzw. unterlegen war, oder wer erkannte (am Körpergeruch), welche Sexualpartner\_innen zu gemeinsamen Kindern mit dem besten Immunsystem führen würden, hatte auch bessere Chancen auf Weitergabe seiner Gene. Aber wie sollte die Evolution uns dazu gebracht haben, »instinkthaft« zu »spüren«, wer z.B. das Zeug hat, eine Koryphäe der Germanistik zu werden?

Auch wenn man von »Intuition« oder »Bauchgefühl« spricht, muss es in jedem Fall bei der Entscheidung über Bewerber\_innen irgendeine Art von Informationsverarbeitung geben. Der »Input« (Informationen über die Bewerber\_innen) muss ja *irgendwie* zum »Output« (Mustermüller wird eingestellt/nicht eingestellt) führen. Wenn die richtige Entscheidung nicht »instinkthaft« (evolutionär fundiert) erfolgt, muss sie gelernt worden sein.

Wenn man (wie alte, erfahrene Personalberater\_innen) viele hundert Menschen bei der Einstellung kennengelernt und später Rückmeldung über ihren beruflichen Erfolg erhalten hat, kann dies eine leistungsfähige Grundlage für »intuitives« Entscheiden sein. Man denkt dann nicht mehr langsam und in logischen Schritten, sondern erkennt schnell »Muster«, die für oder gegen die Eignung für die aktuell zu besetzende Position sprechen.

Aber einmal ehrlich: Wie viele Mitarbeiter\_innen haben Sie bisher eingestellt und Jahre später anhand Ihrer Aufzeichnungen überprüft, welche Personenmerkmale damals für, welche gegen den beruflichen Erfolg der eingestellten (und natürlich auch der abgelehnten!) Bewerber\_innen gesprochen haben? Und würden Sie z.B. einem Arzt oder einer Ärztin vertrauen, der/die an der gleichen Anzahl von Patienten die Verbindung zwischen Untersuchungsergebnis und passender Behandlung gelernt hat?

Entscheidungen jenseits  
der Intuition

Reicht Erfahrung als  
Entscheidungsgrundlage?

### 9.1.3 Warum an der DIN 33430 orientieren?

Seit Langem existiert eine DIN-Norm für Eignungsbeurteilungen, die DIN 33430 (DIN, 2002). »Die Norm dient u.a. als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen, bei der Qualitätssicherung und -optimierung von Personalentscheidungen und dem Schutz der Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen« (DIN, 2002, S. 1). Die Grundgedanken der Norm zu einer sinnvollen Bewerberauswahl kann man auch in der eigenen Arbeit hervorragend nutzen (► Kap. 4).

In Bezug auf die Entscheidungsfindung ist ein wichtiger Punkt in dieser Norm, dass man sich *vor* Vorliegen der Daten über die Bewerber\_innen überlegt, in welcher Weise man diese zu einer Eignungseinschätzung verarbeiten wird. Diese »Regeln« **muss man explizieren**, also sich z.B. einfach aufschreiben, wenn man allein die Entscheidung trifft (oder in einem Protokoll festhalten, wenn eine Kommissionsentscheidung erforderlich ist). Dies erleichtert nicht nur

Schriftliche Klärung von Anforderungen offenbart Schwachstellen



■ **Abb. 9.2** Die passende Person aus allen Bewerbern auszuwählen ist eine Herausforderung. (© contrastwerkstatt/Fotolia)

die spätere Anwendung bei der Auswahl, sondern verbessert auch deren Qualität. Oft werden erst beim Aufschreiben der vermuteten Verbindungen von Personenmerkmalen und Passung zur Stelle Schwachstellen deutlich. Sucht man etwa jemanden, der als Mitarbeiter\_in im Rahmen einer groß angelegten Studie über mehrere Jahre Standardarbeiten übernehmen soll (z.B. Organisation von Terminen, wiederkehrende Durchführung von Untersuchungen), sind die an sich plausiblen Regeln »Je mehr tolle eigene Publikationen, umso geeigneter« oder »Je innovativer, umso besser« offensichtlich nicht so ganz passend (■ Abb. 9.2).

### Tipp

Seien Sie zu sich selbst ehrlich: Wen brauchen Sie auf der aktuellen Stelle wirklich? Jemanden, der »brav und fleißig« Ihre Ideen ausarbeitet? Jemanden, der tolle eigene Ideen hat? Das junge Genie, das sogar Sie bald übertrifft?

## 9.2 Ein wenig Zeitaufwand ist nötig!

Wissen, Können, Wollen

Damit Mitarbeiter\_innen in relevanten beruflichen Situationen das Richtige tun, müssen sie über genug **Wissen** (Fachkenntnisse etc.) und das nötige **Können** (Skills) verfügen, etwa bei der Bedienung von komplexen Geräten oder in der Kommunikation mit anderen. Außerdem müssen ihre Persönlichkeit, ihre Interessen und Arbeitshaltungen zum auf dieser Stelle »richtigen Verhalten« passen, also auch das **Wollen** muss vorhanden sein.

Ferner ist zu beachten, dass sich Menschen entwickeln können. Auch der noch so erfolgreiche Professor hat mit 23 Jahren noch

## 9.2 · Ein wenig Zeitaufwand ist nötig!

nicht ganz über das Wissen, Wollen und Können verfügt, das ihn heute auszeichnet.

### 9.2.1 Kompetenzen oder Potenziale?

Die Personalauswahl ist sehr einfach, wenn man jemanden sucht, der auf der neuen Stelle genau das tun soll, was er schon auf der vorhergehenden gemacht hat, und das auch noch möglichst in einer sehr ähnlichen sozialen Umgebung. Dann braucht man bei der Auswahl nur seine aktuell vorhandenen beruflichen **Kompetenzen** zu erheben und danach zu entscheiden.

Etwas schwieriger ist es, wenn zwar die Aufgaben sehr ähnlich sind, sich aber das **soziale Setting** deutlich von der alten Stelle unterscheidet. Manche Mitarbeiter\_innen arbeiten am besten unter Druck (vor allem bei relativ einfachen repetitiven Aufgaben), andere arbeiten ganz freiwillig für eine von ihnen respektierte Führungskraft, manche leben bei großen Entscheidungsfreiräumen auf, auf andere wirkt die Aussage »Machen Sie das ganz so, wie Sie es wollen!« bedrohlich. Wenn jemand in einem bestimmten sozialen Klima hervorragend war, muss das bei einem Wechsel der Umgebung nicht mehr zutreffen. Man muss daher bei der Auswahl besonderes Gewicht auf das Wollen legen.

Bei Nachwuchskräften geht es aber oft darum, wie gut Bewerber\_innen zu Tätigkeiten passen, die sie noch nicht ausgeübt haben. Welche/-r »Anfänger/-in« kann denn schon große Projekte eingeworben haben? Welche/-r Doktorand/-in hat bereits Führungserfahrung mit Assistenzkraften?

Bei der Auswahl muss daher entschieden werden, was die zukünftigen Mitarbeiter\_innen wirklich bereits können müssen, was sie (bis zu welchem Zeitpunkt?) lernen müssen und ob sie dafür das nötige Potenzial mitbringen.

Bei ähnlicher Stelle und Umgebung genügt die Kompetenzbeurteilung

Soziales Setting beeinflusst Mitarbeitende

Vor allem bei Nachwuchs ist Potenzialbeurteilung notwendig

#### Kompetenzen vs. Potenziale

Typische Kompetenzen sind etwa fachliches Wissen, Schreibstil, Kommunizieren mit Mitarbeiter\_innen.

Typische Potenziale sind etwa kognitive Fähigkeiten, »individuelle Fähigkeiten zum Lernen des für erfolgreiches Verhalten aktuell noch fehlenden Wissens und Könnens« (DIN 33430, Neuversion 2015, im Druck, S. 7), Lernbereitschaft oder auch Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Sie tragen entscheidend mit dazu bei, ob bzw. wie schnell neue Anforderungen erlernt werden können.

Die Ausprägungsgrade von Kompetenzen lassen sich meist relativ einfach feststellen, die Einschätzung von Potenzialen ist mit »normalen« Erhebungstechniken sehr schwierig. Entsprechende fundierte professionelle Verfahren (Tests für berufsrelevante kognitive Fähigkeiten, Arbeitshaltungen, Motive etc.) werden sehr häufig in der Wirtschaft

Im Wissenschaftsbereich werden Instrumente der Potenzialanalyse bisher kaum genutzt

eingesetzt. Im Wissenschaftsbereich werden solche Instrumente aber noch kaum genutzt. Zwar stehen leicht anwendbare Instrumente mit guten Interpretationshilfen über das Internet zur Verfügung, diese sind aber vielen Wissenschaftler\_innen nicht bekannt. Oft fehlt es auch an der Bereitschaft, das dafür nötige Geld auszugeben, weil die Chance, damit (sehr teure) Fehlentscheidungen zu reduzieren, nicht gesehen wird (► Abschn. 9.1.2).

Man muss also versuchen, so es anhand der über die Bewerber\_innen vorliegenden Daten möglich ist, auch die erforderlichen Potenziale abzuschätzen, z.B. in guten Interviews (► Kap. 8).

## 9.2.2 Welche Zahlen, Fakten liegen vor?

Schriftliche Übersicht als  
Entscheidungshilfe

Gute, professionelle Eignungsdiagnostik geht immer im Methodenmix vor. Man versucht, durch das systematische Zusammenstellen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen ein breites Bild von den Bewerber\_innen zu bekommen. Auch wenn man mit geringem Aufwand vorgehen will, sollte man in jedem Fall schriftlich zusammenstellen, welche Fakten von den jeweiligen Bewerber\_innen zu den relevanten Merkmalen (Kompetenzen, Potenziale) vorliegen. Je umfassender diese Übersicht ist, umso eher trifft man die beste Einstellungsentscheidung. ■ Tab. 9.1 zeigt einen Ausschnitt aus einer solchen Tabelle (Wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in für einen Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie, verfremdet).

Vorselektion  
anhand von Mindestkriterien

Bei sehr vielen Bewerber\_innen kann diese Zusammenstellung aufwendig werden. In diesem Fall empfiehlt sich eine **Vorselektion** nach »K.-o.-Kriterien«. Dafür werden die Kompetenzaspekte ausgewählt, die für die Stelle besonders wichtig erscheinen (etwa Methodenkenntnisse, mindestens eine interessante Publikation, was immer eben für die konkrete Stelle entscheidend ist). Alle Bewerber\_innen, die diese Mindestbedingungen nicht erfüllen, scheiden aus. Dabei können durchaus potenzialstarke Kandidat\_innen verloren gehen, wenn jedoch genug gute Bewerber\_innen zur Wahl stehen, ist die Bevorzugung von Personen mit Potenzial *und* bereits gezeigter Kompetenz (etwa bezüglich Publikationen) naheliegend.

Das Erstellen einer solchen Tabelle (■ Tab. 9.1) ist nur sinnvoll, wenn man dabei zumindest versucht, die im ► Abschn. 9.1.1 beschriebenen Tendenzen zum Vermeiden von Dissonanzen zu umgehen.

### Tipp

Wenn Sie eine solche Tabelle (■ Tab. 9.1) von Mitarbeiter\_innen erstellen lassen, die dabei vielleicht sogar eine eigene Agenda verfolgen, kann das »Vier-Augen-Prinzip« nützlich sein. Besser etwas mehr Arbeitszeit investieren als anhand von unzuverlässigen Daten entscheiden!



■ **Tab. 9.1** Beispiel einer Übersichtstabelle für Bewerbungen (erfahrungsgestützt, verändert und gekürzt)

	Mustermeier	Mustermüller	Musterschulze
Master-Abschluss einschlägig	ja	ja	nur partiell
Wiss. Qualität der Abschlussarbeit	sehr hoch	mittel	sehr hoch, toll
Publikationen (einschlägig)	1 im Druck	keine	keine
Publikationen (andere Themen)	keine	keine	2 im Druck
Referenzen von Kolleg_innen	2 »begeistert« 1 »gut«	1 »freundlich« 1 »neutral«	2 »begeistert«
Stipendien o.Ä.	Erasmus	keine	Studienstiftung
Auslandsaufenthalte	1 Semester in GB	keine	3 an Unis (2 GB, 1 USA)
Fachübergreifende Kenntnisse oder Erfahrungen im Feld Wirtschaft	keine	sehr hoch	mittel (passende Nachbarfächer)
Intellektuelles Niveau im Fachgespräch	hoch	mittel	sehr hoch
Methodenkenntnisse	sehr gut	mittel	sehr gut
Einschätzung der Passung ins Team	partiell (überheblich)	sehr gut	gut
Passung zu den aktuellen Projekten	mittel	sehr gut	nein
Kommunikative Kompetenzen	eher gering	sehr gut	gut
Ehrgeiz, Leistungsmotivation	sehr hoch	hoch	sehr hoch
Berufliche Chancen, wenn es an der Uni nicht auf Dauer klappt	schwierig	sehr gut	wenig

### 9.3 Und wen nimmt man jetzt?

Die Basis der Entscheidung sind Zusammenstellungen wie in ■ Tab. 9.1 gezeigt. Bei einer überschaubaren Anzahl Bewerber\_innen und vorab festgelegten Entscheidungsregeln reicht häufig ein Blick in die Zusammenstellung. Bei einer größeren Anzahl Bewerber\_innen wird es schwierig.

Viele Kommissionen neigen dann dazu, »Punkte« für die einzelnen Ausprägungen der Personenmerkmale zu vergeben und diese dann (evtl. gewichtet) zu summieren. Dieses Vorgehen ist sehr problematisch, weil es **implizite Kompensationsregeln** beinhaltet. Wer z.B. sehr viele Punkte mit Wissen und Können erzielt, aber vom Wollen her gar nicht passt, bekommt einen guten Summenscore – aber ersetzt Können wirklich Wollen (oder umgekehrt)? Auch jemand mit sehr guten aktuellen Kompetenzen, aber nur geringem Entwicklungspotenzial hat oft einen guten Summenwert – aber passt er oder sie dann auch längerfristig wirklich zu den Erwartungen?

Der bessere Weg ist daher, bei der Auswahl mit **multiplen Cut-offs** zu arbeiten (Montel, 2008): Legen Sie sich für die Personenmerkmale »wünschenswerte Bereiche« an, also die Unter- und, wenn sinnvoll,

Bei überschaubarer Bewerberzahl genügt ein Blick in die Tabelle

Probleme beim Einsatz von Summenscores

Auswahl mithilfe multipler Cut-offs

auch die Obergrenzen, zwischen denen ihr »idealer« Kandidat bzw. ihre »ideale« Kandidatin liegen sollte. Anschließend markieren Sie für jede Person, ob sie in Bezug auf das jeweilige Personenmerkmal die Anforderung erfüllt, und zählen aus, in wie vielen Merkmalen dies *nicht* der Fall ist. Je weniger Abweichungen, umso besser die Passung. Das ist die erste Hilfe für eine Rangfolge.

Betrachten Sie dann die nach dieser Regel am besten passende Person: Wo liegen ihre Abweichungen? Können Sie diese relativen Schwächen durch Führung, Aufgabenanpassung oder Weiterbildung kompensieren? Und wie ist das mit dem/der Zweitplatzierten – wären bei ihm/ihr die Abweichungen geringer oder besser auszugleichen?

### Sonderfall Befristung

Bei befristeten Stellen sollten die Überlegungen zum »Potenzial« noch weiter gehen. Wer Menschen einstellt, übernimmt dabei eine große Verantwortung für deren beruflichen Lebensweg, auch über die konkrete (befristete) Stelle hinaus. Man sollte sich daher in vielen Fächern auch fragen, ob ein an sich passender Kandidat bzw. eine an sich passende Kandidatin noch eine Chance auf eine hochwertige Beschäftigung außerhalb der Wissenschaft hat, wenn er/sie weitere fünf Jahre in diesem System tätig war. Dies ist besonders wichtig, wenn für den Kandidaten bzw. die Kandidatin eine Karriere außerhalb der Wissenschaft eine Option ist.

## 9.4 Die Eignungsbeurteilung ist nur der erste Schritt zum Erfolg

Wurde eine (annähernd) rationale Eignungsbeurteilung durchgeführt, stellen sich weitere Fragen, deren Beantwortung über den Erfolg der Stellenbesetzung entscheidet. Möchte man wirklich den/die »objektiv« Geeignteste/-n einstellen? Was macht man mit den Abgelehnten? Und reicht »Eignung« für den Erfolg oder ist mehr erforderlich?

### 9.4.1 Veto-Recht der Führungskraft?

Irrationale Aspekte wie Sympathie oder auch »Bauchgefühl« haben in einer rationalen *Eignungsbeurteilung* nichts zu suchen – sehr wohl aber bei der *Einstellungsentscheidung*. Auch die DIN 33430 trennt zwischen diesen beiden Aspekten.

So kommt es beispielsweise vor, dass ein/-e hervorragend geeignete/-r Bewerber/-in der zuständigen Führungskraft aus irgendwelchen Gründen zutiefst unsympathisch ist. Es ist dann sehr unwahrscheinlich, dass eine Einstellung erfolgreich wäre. Man behandelt auch beim besten Willen extrem unsympathische Menschen anders als sympathische, geht ihnen aus dem Weg, interpretiert ihre Aussagen

Eignungsbeurteilung vs.  
Einstellungsentscheidung

anders, bewertet ihre Arbeitsergebnisse schlechter (oder kompensatorisch viel zu gut) etc. Eine konstruktive Zusammenarbeit ist unter solchen Bedingungen kaum möglich.

Im öffentlichen Dienst kann das offene Ausweisen dieses Sachverhalts aber wegen der Gefahr einer »Konkurrenten-Klage« (die es in der Privatwirtschaft nicht gibt) durch abgewiesene Bewerber\_innen Probleme verursachen. Eine Konkurrenten-Klage ist im öffentlichen Dienst möglich, wenn ein abgelehnter Bewerber der Meinung ist, dass gegen die Bundesbeamtengesetze § 9 oder § 22 des BBG verstoßen wurde. Jede/-r Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt (Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz), das gilt auch für Angestellte. »Sympathie« von Vorgesetzten kommt dabei nicht vor.

Gefahr von Klagen

### 9.4.2 Haben Bewerber\_innen ein Recht auf Wahrheit?

Nicht nur potenzielle Arbeitgeber, sondern auch die Bewerber\_innen haben viel in den Bewerbungsprozess investiert. Eigentlich gehört es daher zu den Grundsätzen professioneller Eignungsdiagnostik, dass die Bewerber\_innen als Anerkennung für ihren Aufwand eine fundierte Rückmeldung, Tipps für die nächste Bewerbung oder Hinweise auf vielleicht besser passende Stellen bekommen.

Wenn Sie ein wenig Spaß an jungen Menschen haben und sich für eine Beratung kompetent fühlen, die mehr nutzt als schadet, sollten Sie das auch unbedingt tun. Grenzen einer solchen Rückmeldung ergeben sich natürlich aus dem Aufwand dafür, wenn sich viele beworben oder sogar persönlich vorgestellt haben.

Bei einer persönlichen, noch mehr bei einer schriftlichen (E-Mail-) Rückmeldung sollten Sie aber beachten, dass man mit unüberlegten Formulierungen großen Schaden anrichten kann. Schreiben Sie etwa, dass die Ablehnung erfolgte, weil der Bewerber oder die Bewerberin aus dem EU-Staat X kommt (und nicht, weil er/sie kaum Deutsch kann), verstößt das gegen die Gleichbehandlung der EU-Bürger\_innen. Ähnliche Probleme können, ohne dass Sie wirklich gegen die an sich selbstverständlichen Grundsätze fairer Bewerberauswahl verstoßen haben, bei Verwendung von AGG-relevanten Termini auftreten. Überlegen Sie sich also genau, welche Formulierungen Sie verwenden.

Für und Wider einer persönlichen Rückmeldung

Rückmeldung vorsichtig formulieren

#### Tipp

Sagen Sie den an sich ganz gut passenden Bewerber\_innen nicht ab, bevor Ihr »Wunschkandidat« oder Ihre »Wunschkandidatin« den Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Nicht nur Sie hatten mehrere Optionen, sondern auch die Bewerber\_innen, und zwar umso mehr, je besser sie sind!

### 9.4.3 Wie lange hält die Begeisterung an?

Anfangsbegeisterung ...

Viele Führungskräfte sind richtig euphorisch, wenn sie sich für eine/-n Bewerber/-in entschieden haben. Sie halten ihn/sie für großartig, einen richtigen Glücksgriff, etwas Besseres gibt es gar nicht! Aber natürlich sind wirklich »olympiareife« Mitarbeiter\_innen viel seltener als die häufige Begeisterung in der Anfangsphase.

... weicht oft Ernüchterung

Diese übertriebenen positive Einstellung zum »Neuen« hat oft große Vorteile, etwa für die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben oder das Verhalten der Führungskraft bei kleineren Fehlern. Sie kann aber auch zu Problemen führen, etwa wenn der »tolle« Neuzugang durch zu schwere Aufgaben überfordert wird. In den meisten Fällen folgt im Lauf der Zeit allmählich ein Nachlassen der emotionalen Begeisterung und leider oft auch Enttäuschung (»Hätte nie gedacht, dass sich Maximus so entwickelt ...«).

Realismus und verantwortungsvolle Mitarbeiterführung gehören dazu

Sollte Ihnen das passieren, versuchen Sie, die Verantwortung dafür vor allem bei sich zu sehen. Bewerber\_innen haben das Recht, sich im Bewerbungsverfahren möglichst positiv darzustellen, und wenn Sie wegen schlechter Eignungsbeurteilung darauf hereinfliegen, ist das Ihre Schuld, nicht die des Bewerbers/der Bewerberin. Und meistens ist »Maximus« ja auch wirklich gut, aber eben so wie gut befähigte Menschen, nicht illusionäre Bilder von ihnen. Viele kleinere Suboptimalitäten können ja auch durch das Team ausgeglichen werden, vor allem wenn die Aufgabenverteilung entsprechend abgestimmt wird. Verantwortungsvolle Arbeit mit Mitarbeiter\_innen beginnt bei der Auswahl, endet aber nicht damit.

## 9.5 Fazit

Viele Führungskräfte gehen bei der Personalauswahl erfrischend unprofessionell vor und verlassen sich auf ihr »Bauchgefühl«. Empfehlenswerter ist es, sich zumindest grob an den Grundsätzen fachlich fundierter Eignungsbeurteilung zu orientieren. Das ist absolut keine Hexerei, erfordert aber etwas Mühe und Selbstdisziplin. Die Folgen von Fehlbesetzungen sind allerdings wesentlich unangenehmer.

### Checkliste

- Systematisieren Sie Ihre Entscheidungsfindung.
- Seien Sie sich der typischen Beurteilungsfehler bewusst und versuchen Sie, diese einzugrenzen, indem Sie möglichst strukturiert vorgehen.
- Nutzen Sie die Falsifikationsstrategie, um zu einem ausgewogenen Bild zu gelangen.
- Orientieren Sie sich an der DIN 33430.

- Analysieren Sie die Anforderungen an die Stelle genau und verschriftlichen Sie diese.
- Berücksichtigen Sie nicht nur Kompetenzen, sondern auch Potenziale.
- Nutzen Sie eine Übersichtstabelle als Entscheidungshilfe.
- Reduzieren Sie die Bewerberzahl bei Bedarf durch Vorselektion.
- Nutzen Sie multiple Cut-offs, um Anforderungsbereiche festzulegen.
- Seien Sie sich bewusst, dass nicht nur objektive Kriterien die Einstellungsentscheidung bestimmen.
- Formulieren Sie persönliche Rückmeldungen vorsichtig und AGG-konform.
- Bleiben Sie bei der Beurteilung Ihrer neuen Mitarbeiter\_innen realistisch.
- Vergessen Sie Führung und Personalentwicklung nicht.

#### Zum Weiterlesen

- Gourmelon, A., Kirbach, C. & Etzel, S. (2005). Personalauswahl im öffentlichen Sektor (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Sarges, W. (2013). Management Diagnostik (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

#### Referenzen

---

- DIN (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.
- DIN (in Druck). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. O.O.: Beuth.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, 21(1), 107–112.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333–342.
- Luchins, A. S. & Luchins, E. H. (1984). Primacy Effects and The Nature of The Communications: Movie Pictures. *The Journal of general psychology*, 110(1), 11–22.
- Montel, C. (2008). Empirische Fundierung von Entscheidungsregeln auf Basis nicht linearer Modelle. In: Werner Sarges & David Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 353–361). Göttingen: Hogrefe.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J. and Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proc Natl Acad Sci USA*, 9, 109 (41).
- Popper, K. R. (2005). *Logik der Forschung*. (11. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Steinpreis R., Anders K., Ritzke D. (1999). The impact of gender on the review of the CVs of job applicants and tenure candidates: A national empirical study. *Sex Roles*, 41(7–8), 509–528.