

Schmitt, Irmhild Lisa; Werth, Klaudia

Book

Personalauswahl in Unternehmen: Zu einer Theorie der Auswahlpraxis

Profession, No. 4

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Schmitt, Irmhild Lisa; Werth, Klaudia (1998) : Personalauswahl in Unternehmen: Zu einer Theorie der Auswahlpraxis, Profession, No. 4, ISBN 3-87988-338-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116907>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Irmhild Lisa Schmitt
Klaudia Werth**

Personalauswahl in Unternehmen

**Zu einer Theorie
der Auswahlpraxis**

Profession

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

QV 578 S'355

Personalauswahl in Unternehmen

Universität Rostock
Fachbibliothek W



UB Rostock
28\$ 003 944 824



Profession
Folge 4

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag

Irmhild Lisa Schmitt
Klaudia Werth

Personalauswahl in Unternehmen

Zu einer Theorie der Auswahlpraxis

Profession

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1998

QV 578 5355



62-99A31487

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schmitt, Irmhild Lisa:

Personalauswahl in Unternehmen : zu einer Theorie der
Auswahlpraxis / von Irmhild Lisa Schmitt ; Klaudia Werth. -
München ; Mering : Hampp, 1998

(Profession; Bd. 4)
ISBN 3-87988-338-6

WB Wirtschaftswissenschaften

Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag: ISSN 1434-6478

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1998

Rainer Hampp Verlag
Meringerzeller Str. 16

München und Mering
D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Frage, Methode und Vorgehen	6
3	Welche Mitarbeiter suchen Unternehmen?	13
3.1	Auf der Suche nach den Besten	13
3.2	Auf diesen Wegen	16
4	Wie wählen Unternehmen Mitarbeiter aus?	21
4.1	Vorauswahl	21
4.2	Interviews	26
4.3	Assessment Center	33
4.4	Instrumentenkritik	37
5	Die Inszenierung der Personalauswahl	44
5.1	In der Vorauswahl	45
5.2	Im Interview	45
5.3	Im Assessment Center	52
5.4	Durch das Entscheidungsverfahren	59
5.5	Im Feedback	61

6	Warum wählen Unternehmen so aus, wie sie auswählen?	66
6.1	Effizienz	66
6.2	Rationalität	69
6.3	Identität	73
6.4	Stabilität	78
6.5	Wandlungsfähigkeit	82
6.6	Intendierte Wirkung auf die Bewerberin	85
7	Person und Interaktion	92
7.1	Person	92
7.2	Person trifft Person	95
7.3	Person trifft Personen	99
8	Resümee	104
9	Literaturverzeichnis	110
	Ausklang	116

1 Einleitung

Gegenstand dieser Arbeit ist die Beschäftigung mit Personalauswahl in Unternehmen¹. In funktional gegliederten Unternehmen wird diese Aufgabe in der Regel vom Personalmanagement² übernommen. Die Betriebswirtschaftslehre hat diese Teildisziplin erst in den jüngeren Jahrzehnten entdeckt.³

Das Personalmanagement ist in der Regel ein Teilbereich der Personalabteilung - und als solches für die Personen in der Organisation zuständig. Der Begriff ‚Person‘ steht für ein „kritisch autonomes Einzelsubjekt“⁴. Der Begriff ‚Personal‘ hingegen macht aus den Einzelsubjekten eine „Manövriermasse“⁵. Der Switch zwischen dem Produktionsfaktor Humankapital und den einzelnen Personen stellt für Organisationen ein Problem dar. Als eingekaufter Produktionsfaktor entspricht die Arbeitskraft einer Ware.⁶ Diese Investitionsentscheidung soll – dem ökonomischen Prinzip entsprechend – rational getroffen werden. Unter gegebenen Alternativen soll diejenige gewählt werden, die die maximale – optimale – Auszahlung verspricht. Wie Marx herausstellte, existiert die Arbeitskraft „nur als Anlage des lebendigen Individuums“⁷. Ob das Unternehmen will oder nicht, es bekommt zugehörig zur Arbeitsleistung die ‚ganze‘ Person. Es läßt sich im Rahmen eines Arbeitsvertrages nicht spezifizieren, welche Leistungen das Unternehmen erhalten wird. Es läßt sich nicht festlegen, daß ein Mitarbeiter kreativ, sozial kompetent, kooperationsfähig, loyal und motiviert seine Arbeit tut. Die Organisation, vertreten durch die Auswähler, soll sich ‚rational‘ für etwas entscheiden, wovon sie systematisch nicht wissen kann, was sich dahinter verbirgt. Die Notwendigkeit der Organisation, mit dieser Entscheidung unter Unsicherheit umzugehen, ist eine Begründung für den hohen Aufwand für Personalauswahl in Unternehmen.

¹ Wir werden in dieser Arbeit die Bezeichnung ‚Organisation‘ und ‚Unternehmen‘ synonym gebrauchen. Wir sind uns der Differenz zwischen Organisationen und Unternehmen bewußt, verzichten jedoch in diesem Zusammenhang auf die Trennung von erwerbswirtschaftlichen (Unternehmen) und nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen, da die meisten Themen und Erkenntnisse dieser Arbeit sowohl für Unternehmen als auch für Organisationen Gültigkeit haben.

² Personalmanagement ist einer von mehreren möglichen Bezeichnungen (Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalpolitik, Personalführung, Human Resource Management etc.). Zu den jeweiligen begrifflichen Implikationen siehe Wächter (1991), 316ff.

³ Vgl. Wunderer/Mittmann (1983).

⁴ Vgl. Heintel (1993), 34f.

⁵ Heintel (1993), 34.

⁶ Nagaoka (1980): „Das entscheidende Problem ist, daß in der Wirklichkeit die Arbeitskraft als Ware ver- und eingekauft wird und daß unter solchen gesellschaftlichen Verhältnissen die Menschen in der Wirklichkeit so erscheinen, als wären sie Sachen. Die Arbeitskräfte, die als zur Produktion notwendige Elemente gekauft wurden und deshalb nichts anderes als Quoten am Kapitale darstellen, werden im Produktionsprozeß mit den anderen Faktoren kombiniert.“ Nagaoka (1975), 253.

⁷ Marx (1988), 185.

Wenn Personen für oder gegen Personen in einem Auswahlverfahren entscheiden, geschieht dies immer im Rahmen einer Interaktion. In Interaktionen spielen Inhalts- und Beziehungsebenen eine Rolle, die durch die jeweiligen Beteiligten konstituiert werden. Die Auswähler handeln zwar in ihrer Funktion als Mitglied der Organisation für die Organisation - dies aber persönlich. Wir werden in der Arbeit zum einen untersuchen, wie die verschiedenen Unternehmen mit der Unsicherheit umgehen, daß sie nicht wissen, was sie nicht wissen können: Wie sich die neue Mitarbeiterin in der Organisation entwickeln wird. Zum anderen werden wir weitere Bestimmungsmomente beleuchten, die in die Personalentscheidung einfließen und daraus resultieren, daß Personen für Personen innerhalb von Organisationen entscheiden sollen.

In 27 Interviews haben wir Material gesammelt, um drei Kernfragen zu bearbeiten:

1. Welche Mitarbeiter suchen Unternehmen?
2. Wie wählen Unternehmen neue Mitarbeiterinnen aus?
3. Warum wählen die Unternehmen so aus, wie sie auswählen?

Wir haben uns in der Arbeit auf das Recruiting von Hochschulabsolventen beschränkt, die häufig für einen Pool für Führungsnachwuchskräfte eingestellt werden. Dies haben wir zum einen deshalb entschieden, weil diese Frage alle Unternehmen betrifft und alle von uns befragten Unternehmen Hochschulabsolventen rekrutieren, und zum anderen aufgrund der besonderen Bedeutung der Führungsnachwuchskräfte für die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft.⁸

In Kapitel zwei werden unsere forschungsleitenden Fragen, die angewandte Methode und die Vorgehensweise zur Materialsammlung und -analyse aufgezeigt. Im dritten Kapitel beantworten wir die Frage, welche Mitarbeiter Unternehmen auf welchen Wegen suchen. Im vierten Kapitel werden wir entlang der verschiedenen Personalauswahlstufen die unterschiedlichen Varianten der von uns in der Praxis vorgefundenen Instrumente darstellen. Wir unterscheiden zwischen der Vorauswahl, die entweder aufgrund der schriftlichen Bewerbungen oder im Rahmen einer Recruitingmesse getroffen wird, und den beiden (Haupt-) Auswahlverfahren Assessment Center (AC) und Interview, da wir diese beiden Verfahren in vielfältigen Ausprägungen in der Praxis vorgefunden haben. Wir schließen das Kapitel mit einer Kritik an den Instrumenten. Im fünften Kapitel untersuchen wir detailliert, wie die verschiedenen Auswahlverfahrensvarianten und Entscheidungsmodi auf die Handlungs- und Interpretationsräume der Akteure wirken und welche Konsequenzen sich daraus jeweils ergeben.

Unser Forschungsgegenstand ist Personalauswahl in Organisationen. Im sechsten Kapitel identifizieren wir die Bestimmungsmomente, die sich daraus auf die Wahl des Auswahlverfahrens und die Entscheidung ergeben. Die Literatur beschränkt sich zumeist auf eine Kritik der

⁸ Nicht alle Hochschulabsolventen werden später Führungskräfte und nicht alle werden als Führungsnachwuchskräfte eingestellt. Wir gebrauchen diese Begriffe jedoch häufig deshalb synonym, weil unsere Gesprächspartner überwiegend betonten, daß Hochschulabsolventen potentielle Führungsnachwuchskräfte seien.

Auswahlinstrumente an sich und behandelt ihre Gütekriterien. Die Kontextbedingungen werden häufig ausgeblendet. Wir versuchen, in diesem Kapitel demgegenüber organisationale Rahmenbedingungen zu identifizieren, die sich ergeben, wenn Personalauswahl in Organisationen stattfindet.

Im siebten Kapitel untersuchen wir die Interaktion der Beteiligten als Kontext der Personalauswahl. Da Kandidaten in der Regel auf Auswähler treffen, die bereits Erfahrungen miteinander teilen und in der Organisation bestimmte Positionen innehaben, wollen wir auch diesen Aspekt beleuchten.

Den Abschluß bildet ein Resümee, in dem wir die wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchung zusammenfassen und einen kritischen Blick auf das Verhältnis von Theorie und Praxis der Personalauswahl in Unternehmen werfen.

2 Frage, Methode und Vorgehen

Auf die Frage, wie Unternehmen Personal auswählen, gibt die Betriebswirtschaftslehre nur sehr knappe Antworten. Ihre Antworten bezieht sie aus der Psychologie und dort im Besonderen aus der Eignungsdiagnostik, die - beispielsweise in der Management-Diagnostik - eine weitere Spezialisierung erfährt.⁹

Die organisationspsychologische Eignungsdiagnostik konzentriert sich auf die Frage, ob Personen mit ihren Fähigkeiten und Qualifikationen eine bestimmte Stelle ausfüllen können. Bereits 1920 wurde die Aufgabe, diesen 'fit' zu prüfen, von den Psychologen als *ihr Feld* innerhalb des Betriebes reklamiert und besetzt. „His or her particular aptitudes or skills are to be expertly ascertained, so that the psychologist can recommend a person-task fit that is congruent with individual well-being and the exigencies of efficiency. (...) To any project of enmeshing the individual within norms of efficiency, an expert psychological selection process, as well as psychological intervention in task performing variables, is declared indispensable.“^{10,11} Die Psychologen haben hiermit ihre Zuständigkeit für die Person im Betrieb eingefordert. Ihre Begründung basiert auf ihrem Wissen über das Individuum, ihre Zielsetzung orientiert sich an den Erfordernissen des Betriebes und am Wohlbefinden der Person. Die Präsenz der Psychologie als Wissenschaft gerade in der Personalbeurteilung und der Personalauswahl zeigt sich bis heute in der *umfangreichen Literatur zu diesem Thema*. Ihr Fokus entsprechend dem vorherrschenden Paradigma der Psychologie ist die Person, in diesem Falle die Mitarbeiterin des Betriebes oder - auf unser Thema bezogen - die Bewerberin. Die Bewerberin wird diagnostiziert, vermessen und in Beziehung gesetzt zu den Erfordernissen des Unternehmens. Dementsprechend beschäftigen sich die Beiträge aus der Eignungsdiagnostik - als wissenschaftlichem Teilbereich der Psychologie - mit der Konstruktion und Validierung des diagnostischen Instrumentariums. Die Validität der Auswahlinstrumente zur Berufseignung beherrscht die Diskussion der Disziplin seit ihren Anfängen.

¹²

Heute werden in der Literatur zur Eignungsdiagnostik im Wesentlichen Gestaltungshinweise für die Personalbeurteilung vorhandener und potentieller, neuer Mitarbeiter gegeben. Ergänzt wird die Literatur um vielfältige Praxisbeispiele, die den Einsatz einzelner Instrumente zur Personalauswahl

⁹ Vgl. Sarges (1995).

¹⁰ Miller/O'Leary (1987), 255.

¹¹ Miller/O'Leary rekonstruieren, wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Management Theorie und insbesondere Taylor von den Industriepsychologen dabei unterstützt wurden, den Menschen im Betrieb in seiner Leistungsfähigkeit zu beurteilen. „The industrial psychologists can be seen as a further group that would invade the firm, generating and applying a knowledge of the individual. With this development concerns of the mind as well as of the body would be introduced into the project of enmeshing the individual within the norms of economic performance.“ Miller/O'Leary (1987), 254.

¹² Schwarb (1996), 40ff.

beschreiben.¹³ Eine kritische Reflexion der Instrumente und der betrieblichen Praxis als Kontext, in dem sie eingesetzt werden, bleibt hingegen die Ausnahme.¹⁴ Die Begründung für den Einsatz der Instrumente aus der Wissenschaft heraus bleibt in der Eignungsdiagnostik stecken, die Berichte der Praktiker über durchgeführte Auswahlverfahren - in der Regel Assessment Center (AC) - weisen nur selten über eine reine Beschreibung der Durchführung hinaus.

Wächter kommentiert die Beiträge innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zur Personalauswahl in Unternehmen und konstatiert: „Es gibt wenig Reflektion über die Akteure, deren Handlungsbedingungen und -parameter. Es gibt nach wie vor erstaunlich wenig Informationen über den tatsächlichen Einsatz der vorgestellten Instrumente, deren Wirkungen und Funktionen. Statt die Praxis kritisch zu begleiten und ihr im allgemeinen konzeptionell und kreativ voranzugehen, gibt es eine in ihrem Zustandekommen nicht nachzuvollziehende Zusammenstellung von Verfahren und Instrumenten, die dann irgendwie mit dem vorgestellten Konzept verbunden wird. Das Jäger- und Sammlerstadium haben wir noch nicht verlassen.“¹⁵ Wir schließen uns in unserer Kritik Wächter an, ohne allerdings seinen Anspruch zu teilen, der Praxis kreativ vorauszuweichen zu wollen. Die Beschränkung des Anspruchs auf Rekonstruktion und Reflexion ist dabei keine Anpassung des Anspruchsniveaus, sondern theoretisch geboten: „Wissenschaft, die als ihren ‘Beruf’ Kritik versteht, kann das durch Kritik sichtbar gewordene Eckchen Freiheit, das die Unendlichkeit der Möglichkeiten eröffnen soll, nicht gleich wieder zumauern. Die notdürftig gewonnene Freiheit ist Ziel und Folge solcher Einsicht und nicht Schuld, die sogleich wieder besserwisserisch abgetragen werden muß. Auf Kritik folgt deduktiv nichts. Aus der kritisch gewonnenen Freiheit der Praxis freilich folgt konnotational die Praxis der Freiheit, die sich ihrer Geschichte bewußt ist und die so handlungsfähig wird.“¹⁶

Statt mit diesem Text einen neuerlichen Vorschlag für ein weiteres Instrument der Bewerberauswahl zu formulieren, versuchen wir, die Schilderungen der Praktiker zu ihren Erfahrungen mit unterschiedlichen Verfahren der Bewerberauswahl nachzudenken: ‘Was passiert hier eigentlich?’ ist die Frage, die für unsere Reflexion leitend war. Welche Funktion hat die Bewerberauswahl für eine Organisation? Wenn man sich von der Fixierung auf die Diskussion der Instrumente ablöst und schaut, welche Effekte den Instrumenten in der Praxis zugeschrieben werden, läßt sich die These aufstellen, daß diese Effekte möglicherweise auch auf ganz anderem Wege hätten erzielt werden können. Wenn ein im Rahmen eines AC ausgewählter Bewerber eine gute Performance in der Organisation zeigt, hat dies möglicherweise weniger mit der diagnostischen Stärke des AC als Instrument der Personalauswahl zu tun als damit, daß diejenigen, die einen Kandidaten

¹³ Zur Führungskräftebeurteilung vgl. Arbeitskreis Assessment Center (1989), Kitzmann A. (1988), Lattmann C. (1989).

¹⁴ Vgl. Thömmes (1996), Neuberger (1994), 73ff., Kompa (1990), Laske/Weiskopf (1996), Gorbach/Weiskopf (1993).

¹⁵ Wächter (1991), 322.

¹⁶ Kappler (1984), 312.

ausgewählt haben, Mitgewinner sind, wenn der von ihnen angenommene Kandidat einen guten Job macht: Wer seine Reputation als Auswähler mit Händchen, als Menschenkenner mit scharfem Blick bewahren und ausbauen möchte, tut gut daran, den von ihm in der Vergangenheit ausgewählten Kandidaten am Händchen zu nehmen, den Rücken zu stärken und auf dem Weg nach oben in die eigene Seilschaft sicher einzubinden. Wenn diese These stimmt, ist die Festlegung auf AC als Instrument der Personalauswahl eine kontingenzvernichtende Selbstbeschränkung: funktional äquivalente Wege zur Personalauswahl kommen vor dem Hintergrund der unbefragten Überzeugung, daß ein AC der best-way zur Identifikation der besten Führungsnachwuchskräfte ist, als Möglichkeiten erst gar nicht in den Blick.

Daß das wechselseitige Commitment der Auswähler mit dem Ausgewählten und des Ausgewählten mit der Organisation, die ihn unter einer Vielzahl von Mitbewerbern auserwählt hat, eine wesentliche Erfolgsbedingung der zukünftigen Performance einer Führungsnachwuchskraft ist, gerät nur in den Blick, wenn man mit Praktikern spricht: Die Apologeten der wissenschaftlichen Begründung des AC, die in der Literatur testtheoretisch die Qualität der unterschiedlichen Verfahren diskutieren und zu belegen suchen, können in ihrer Fixierung auf die Auswahlinstrumente deren organisationale Kontextualisierung nicht in den Blick nehmen.

Offene Interviews ermöglichen mit denjenigen Mitarbeitern in den Unternehmen, die für die Personalauswahl zuständig sind, an ihr beteiligt sind oder sie verantworten müssen, die Bestimmungsmomente der Praxis - hier der organisationalen Auswahlpraxis - zu erfahren. Unser Forschungsinteresse gilt der Exploration dieser Bestimmungsmomente, im Sinne einer Praxistheorie.¹⁷ Praxistheorie ist die der Praxis inhärente Theorie, es sind die Theorien der einzelnen Akteure, die ihre Handlungen - im organisationalen Kontext - leiten. Die Handlungen aller Akteure, ihre Interdependenzen und die damit einhergehende Komplexität läßt das entstehen, was wir als betriebliche Praxis vorfinden können. Will man nicht die eigene Schablone über die Praxis stülpen, um sie zu erklären, hilft nur der Dialog mit den Praktikern. Dieser Dialog ist ein wirksames Gegenmittel gegen den einengenden eigenen Blick, der verdeckt, was man selbst nicht sehen kann (oder will). Allerdings wirkt es selten beschwörend auf die Praxis und macht das nicht Gesehene nicht auch praktisch unwirksam. Die Erweiterung unseres eigenen Blickes auf das Thema Personalauswahl in Unternehmen war das Ziel unserer Interviews mit den zuständigen Mitarbeiterinnen in den Unternehmen.

Herangetreten sind wir an die Unternehmen mit der Frage, wie sie ihr Personal auswählen, und warum sie es so auswählen wie sie es auswählen. Die Gesprächspartner der ersten Staffel unserer Interviews haben wir aufgrund ihrer Aufgabe im Unternehmen, zu der auch die Personalauswahl zählt, persönlich angesprochen. An andere Unternehmen sind wir mit unserem Forschungsanliegen herangetreten und wurden an diejenigen Mitarbeiter vermittelt, in deren Zuständigkeit die Personalauswahl fällt. Die Wahl der Organisationen, in denen wir Interviews durchführten, stand zu Beginn der Untersuchung nicht schon vollumfänglich fest. Auf diese Weise

¹⁷ Vgl. Kappler (1980), Kappler (1984), Kappler (1994).

blieb es uns möglich, die Auswahl zusätzlicher Gesprächspartner noch während des Forschungsprozesses entsprechend der sich entwickelnden Hypothesen zu treffen. Jedes einzelne Interview veränderte unseren Blick auf das Thema, und führte zu neuen Fragen, deren Erörterung wieder neue Fragen aufwarf. So konnten wir beispielsweise erst im Laufe der Interviews die Hypothese aufstellen, daß sich Industrieunternehmen und Beratungsunternehmen hinsichtlich ihrer Verfahren der Personalauswahl unterscheiden, weil die Bedeutung des Humankapitals innerhalb der spezifischen Produktionsprozesse signifikant differiert.

Die von uns interviewten Unternehmen lassen sich schwerlich eindeutigen Gruppen zuordnen, gleich wonach man die Gruppierung vornimmt. Es handelt sich um Industrieunternehmen, Dienstleistungsunternehmen - hier im Speziellen Beratungsunternehmen - Familienunternehmen, deutsche und internationale Unternehmen, mittelständische Unternehmen, Großunternehmen, erfolgreiche und weniger erfolgreiche, wobei jedes einzelne Unternehmen in mehrere Gruppen eingeordnet werden könnte. Wir wollen es bei der Aufzählung der verschiedenen Merkmale der Unternehmen belassen. Für unsere Fragestellung, wie Unternehmen Personal auswählen und warum sie es so tun, wie sie es tun, scheint uns eine Gruppenzuordnung keine erkenntnisleitende Unterscheidung zu sein. Dort, wo eines der Differenzierungsmerkmale des Unternehmens einen deutlichen Einfluß auf die Verfahren der Personalauswahl zu haben scheint, werden wir dies thematisieren. Wir konnten vorab nicht wissen, welches der Merkmale für unser Thema relevant sein würde, erst die Gespräche konnten uns Hinweise darauf liefern. Es geht uns nicht um Gesetzmäßigkeiten, nicht um Zwangsläufigkeiten, allerhöchsten um Häufigkeiten und im Kern um ein Verständnis der Umstände, der Überlegungen, der beabsichtigten Folgen, der Beschränkungen, der Notwendigkeiten etc., die auf die Entscheidung für ein Personalauswahlverfahren und bei dessen Durchführung und schließlich auf die Entscheidung für einen Kandidaten Einfluß nehmen.

Wir haben insgesamt mit Gesprächspartnern aus 27 Organisationen Interviews geführt. Der größte Teil der Gesprächspartner waren Mitarbeiter, deren betriebliches Aufgabengebiet die Personalauswahl umfaßt. Es handelte sich um Geschäftsführer, die Personalentscheidungen verantworten und um Mitarbeiter in Personalabteilungen, deren spezielle Aufgabe in der 'Personalbeschaffung' liegt. Andere Interviewpartner sind Mitarbeiter, die teilweise im operativen Geschäft tätig und zusätzlich an der Auswahl neuer Kollegen beteiligt sind. Eine andere Gruppe waren junge Mitarbeiterinnen im Funktionsbereich Personal, die sich einerseits professionell mit der Auswahl von Mitarbeitern beschäftigen und darüber hinaus in jüngster Zeit am eigenen Leib Erfahrungen mit betrieblicher Auswahl von Hochschulabsolventen sammeln konnten, weil sie in verschiedenen Organisationen an Auswahlverfahren teilgenommen hatten, bis sie in ihr Beschäftigungsverhältnis eingetreten sind. Schließlich haben wir einen Hochschulabsolventen mit umfangreicher Erfahrung als Bewerber in Unternehmen interviewt, der die ausschließliche Bewerberperspektive einbringen konnte.

Unsere Datenbasis bilden wesentlich die narrativen Interviews mit Praktikern der Personalauswahl.¹⁸ Der größte Teil dieses Materials sind Beschreibungen aus der Perspektive des Auswählers und in geringerem Umfang aus der des Bewerbers. Die Interviews haben wir bis auf eine Ausnahme immer zu zweit geführt. So konnten wir uns gegenseitig in der Gesprächssituation mit dem Unternehmensmitglied beobachten. Diese wechselseitige Beobachtung hat uns die Möglichkeit eröffnet, die Gespräche im Anschluß im Dialog zu reflektieren. Jede dyadische Gesprächssituation birgt die Gefahr einer thematischen Verengung, wenn beispielsweise Interviewter und Interviewer in einer Sache besondere Übereinstimmung erfahren. Andererseits kann der Gesprächsverlauf mit nur einem Interviewer sehr holprig werden, wenn man keine gemeinsame Sprache findet. Der jeweils außerhalb der aktuellen Kommunikationssequenz Stehende kann sich, aus der Beobachterposition heraus einschalten, wenn er den Eindruck hat, das Gespräch fahre sich fest. Er kann darüber hinaus in jeder Gesprächssituation einen Perspektivenwechsel vornehmen, um auf *latente* Themen des Gespräches hinzusteuern. Dies kann die Beobachterin, weil sie nicht nur dem Interviewten folgt sondern den Dialog beobachtet und erkennen kann, welche Themenkomplexe noch nicht angesprochen wurden. Aus einer Beobachterposition heraus gelingt dies häufiger, weil der jeweils gerade nicht aktiv sprechende *Gesprächsteilnehmer eine geringere Fixierung auf den Interviewpartner aufweist, sondern den Dialog beobachten und dabei erkennen kann, welche Themenkomplexe noch nicht angesprochen wurden.* Diese 'Arbeitsteilung' in Beobachtung und aktive Gesprächsbeteiligung kann nur situativ im Kommunikationsprozeß erfolgen, die erforderliche Abstimmung der beiden Interviewerinnen ist nicht planbar. Eine gemeinsame Reflexion des Gesprächsverlaufes, kann möglicherweise hilfreich dafür sein, die eigene eingeengte Perspektive zu erkennen, um sie im folgenden Gespräch zu öffnen.

Im Hinblick auf die inhaltlichen Fragestellungen ermöglichte die Reflexion der Interviewsituationen die Bildung und Überprüfung von Interpretationshypothesen schon während der Datensammlung. Der abwechselnde Vorgang der Hypothesenbildung und Hypothesenprüfung durch die Interviews treibt dabei die eigenen inhaltlichen Überlegungen voran, die Veränderungen der eigenen Überlegungen schafft neue Aufmerksamkeiten für die folgenden Interviews.

Als Interviewerinnen sind wir mit umfangreichen Vorkenntnissen und Vorerfahrungen zu Auswahlverfahren in die Interviews gegangen. Literaturkenntnis zu einzelnen Auswahlverfahren und organisationstheoretische Kenntnisse aus der akademischen Ausbildung beeinflussten die Überlegungen zu den Themenfeldern der Interviews. Auf der anderen Seite standen persönliche Erfahrungen aus Auswahl-situationen für vorangegangene Beschäftigungsfelder und die Beteiligung an der Auswahl von Kollegen in früheren Arbeitsverhältnissen. Darüber hinaus wurden wir selbst

¹⁸ In Anlehnung an die Technik des narrativen Interviews nach Schütze, F. 1976, in Lamnek (1993b), 70.

über ein persönliches Verfahren für unseren Studienplatz ausgewählt und waren im Laufe unseres Studiums Mitglied von Auswahlkommissionen für Studierende unserer Universität.¹⁹

Die Interviews wurden - sofern die Gesprächspartner zustimmten - aufgezeichnet und später transkribiert. Dieses Verfahren eröffnete die Möglichkeit, die Überlegungen, die vor einem Interview angestellt wurden, ex-post detailliert nachzudenken. Die so festgehaltenen Gespräche konnten wir vor dem Hintergrund neuer Aspekte und Ansätze, die sich im Verlauf der Arbeit ergaben, immer wieder aktualisieren, reflektieren und interpretieren. Außerdem können wir mit Hilfe der Transkripte unsere Analyse, Reflexionen und Interpretationen in dieser Arbeit mit 'Originaltönen' belegen und unterstützen.²⁰ Auf diese Weise konnten wir das gewonnene Datenmaterial in Bezug setzen zu uns bekannten und für eine Reflexion für angemessen erachtete betriebswirtschaftliche, organisationstheoretische, soziologische, kommunikationstheoretische und psychologische Literatur.

In der Systematik der Sozialforschung wird ein Forschungsdesign, das die Forscherinnen als Teilnehmerinnen eines Prozesses und nicht als Beobachterinnen konzipiert, der qualitativen Sozialforschung zugerechnet.²¹ Erving Goffman greift in seinen qualitativen soziologischen Studien auf vielfältige Materialtypen zurück, um sich dem Gegenstand auf unterschiedliche Weise zu nähern.²² Er anerkennt, daß die soziale Praxis unterschiedliche Datentypen hervorbringt, die in je eigener Weise ergiebig sind. Analog dazu haben wir neben den Interviews auch Materialien wie Stellenanzeigen, Recruiting-Broschüren und Internetauftritte von Unternehmen einbezogen, wobei die Interviews die wesentliche Grundlage in unserer Untersuchung und Auswertung ausmachen. In Anlehnung an die Methode von Goffman haben wir die in den Unternehmen durchgeführten Auswahlverfahren einer *Rahmen-Analyse* unterzogen. Dieses Analyseverfahren scheint uns in Bezug auf unseren Gegenstand angemessen, weil es die Rahmen-Analyse ermöglicht, die Wirksamkeit verschiedener Kontexte - Rahmen - auf die Handlungen der Akteure in den Blick zu nehmen. Personalauswahlverfahren finden innerhalb von Organisationen in einer Gruppe von Auswählerinnen und Kandidatinnen statt. Jede Auswahl-situation ist eine Interaktion von Personen und jeder eingesetzte Typ von Auswahlverfahren präkonfiguriert diese Interaktion in anderer Weise. Diese verschiedenen Kontexte analysieren wir rahmenanalytisch in ihrer Wirkung auf die Akteure, um wichtige Bestimmungsmomente dieser komplexen Situation zu beleuchten.

¹⁹ Ein Bericht zum Auswahlverfahren der Universität Witten/Herdecke in Rastetter (1996), 249ff.

²⁰ Alle Originaltöne sind im Text durch Einrückung und Kursivdruck gekennzeichnet. Sofern wir eine Abfolge von unseren Fragen und den Antworten der Interviewpartner wiedergeben, ist die Frage mit einem 'F' und die Antwort mit einem 'A' gekennzeichnet. Dort wo keine Kennzeichnung erfolgt, handelt es sich um Antworten oder Auszüge aus längeren Antwortpassagen.

²¹ Vgl. Lamnek (1993a): Zur qualitativen Personalforschung, vgl. Osterloh/Tiemann (1993).

²² Vgl. Goffman (1981), Goffman (1996). Eine überaus anregende Analyse des theoretischen und methodischen Ansatzes von Goffman liefert Willems (1997).

Auswahlsituationen sind Rahmen, die als „empirisch-konkrete Praxisverhältnisse“²³ den Sinn der sozialen Interaktion konstituieren und Handlungsräume für alle Beteiligten begrenzen und schaffen.²⁴ Für unser Thema heißt das zweierlei: Auswahlverfahren müssen verstanden werden als von den Unternehmen inszenierte Situationen, die für die Akteure Sinnstrukturierung durch das Ziel der Verfahren - die Auswahl eines neuen Organisationsmitgliedes - erhalten. Zum zweiten definieren sie in der konkreten Auswahlsituation den Interpretations- und Handlungsraum für das von allen Beteiligten Gesagte und Gezeigte. In dieser Analyse bleiben die Akteure in ihrer Beeinflussung durch die jeweiligen Rahmen der Brennpunkt der Analyse. Die so verstandene Analyse fokussiert im Foucault'schen Sinne die Auswahlverfahren als Ritual der Umstände, das die Handlungen für alle Akteure umklammert.²⁵ „Den konstituierenden Zusammenhang in seinen Grenzen besser zu Gesicht bekommen, das heißt vor allem auch den Vorschein der durch die Grenzziehung ausgeschlossenen Möglichkeiten zu errahnen, macht deutlich, daß der praktische Schritt nur ein neuer Schritt sein kann.“²⁶

Demnach kann und will diese Untersuchung und die daraus hervorgegangene Arbeit weder repräsentativ sein, noch will sie der Praxis eine Gestaltungsempfehlung geben. Sie soll nicht mehr sein, als ein Beitrag zur Reflexion von Auswahltheorie und Auswahlpraxis. Aber auch nicht weniger.

²³ Willems (1997), 46.

²⁴ Willems interpretiert Goffmans Rahmenbegriff: „[D]ie Funktion des Rahmens [liegt] in der Konstitution und Strukturierung von 'Welten' in bestimmten Verhältnissen zu Umwelten.“ Willems (1997), 32. Goffman schließt sich mit seinem Rahmenkonzept explizit der Konzeption des psychologischen Rahmens von Bateson an. Vgl. Bateson (1990), 241ff.

²⁵ „[Das Ritual] definiert die Gesten, die Umstände und alle Zeichen, welche den Diskurs begleiten müssen“ Foucault (1997), 27.

²⁶ Kappler (1994), 53.

3 Welche Mitarbeiter suchen Unternehmen?

Die Frage - ‚Welche Mitarbeiter suchen Unternehmen?‘ – kann in vielfältiger Weise interpretiert und aufgefaßt werden. Welche Mitarbeiter machen sich auf die Suche nach welchen Unternehmen? Welche Kriterien sind ihnen für ihre Berufsentscheidung wichtig? Können sich Bewerberinnen noch ihren Arbeitsplatz wählen, oder welche Mitarbeiter sind dazu in der Lage? Welche Mitarbeiterinnen sind es, die welche Wege in ein Unternehmen wählen? Wenn Bewerber z.B. unternehmerisch orientiert sind²⁷, warum sollten sie als Arbeitnehmer in ein Unternehmen gehen statt selbst eines zu gründen? Diese Fragen aus der Bewerberperspektive werden in dieser Arbeit lediglich gestreift, der Schwerpunkt wird auf einem anderen Verständnis der Frage liegen: Welche Vorstellungen haben Unternehmen von ihren zukünftigen Mitarbeitern? (3.1). Daran anschließend werden verschiedene Wege aufgezeigt, die Unternehmen einschlagen, um diese gewünschten Mitarbeiterinnen zu erreichen (3.2).

Nachfolgendes Zitat beschreibt die Arbeitsmarktsituation, die uns von den interviewten Unternehmen übereinstimmend dargestellt wurde.²⁸ Es gehen ausreichend viele Bewerbungen ein, die Wunschkandidaten aus dieser Menge herauszudestillieren, stellt das Problem der Unternehmen dar.

Die Arbeitsmarktsituation ist im Moment so, daß, wenn wir Stellen ausschreiben, das mengenmäßige Problem nicht da ist. In einzelnen Bereichen haben wir einfach ein Problem, qualifizierte Leute zu finden, die unseren Vorstellungen entsprechen.

Trotz der Menge der Bewerbungen haben einige Unternehmen Schwierigkeiten, genügend qualifizierte neue Mitarbeiterinnen für sich zu gewinnen. Insbesondere für die Unternehmensberatungen ist das ‚Humankapital‘ der die Expansionsgeschwindigkeit limitierende Faktor.

3.1 Auf der Suche nach den Besten

Gemäß dem Rationalprinzip gilt es auch für Entscheidungen im Personalbereich, die beste aller Alternativen – hier die neuen Mitarbeiterinnen – zu identifizieren und zu realisieren.²⁹ Um diese ‚Besten‘ herauszufinden, bedarf es eines Referenzrahmens. In der Regel dienen dazu Qualifikationsanforderungen (Kriterien), die in ein bestimmtes Anforderungsprofil münden.³⁰ In

²⁷ Viele Unternehmen fordern eine unternehmerische Einstellung, vgl. z.B. Recruiting-Broschüre der Mercedes-Benz AG.

²⁸ Wir beschränken uns in dieser Arbeit auf die externe Suche nach neuen Mitarbeiterinnen.

²⁹ Näheres hierzu in Kapitel 6.

³⁰ In der Literatur findet man sehr detaillierte Vorschläge für Vorgehensweisen bei der Erstellung eines Anforderungsprofils. Demnach wird ein Anforderungsprofil gemäß einer Arbeits- und Anforderungsanalyse erstellt. Diese besteht aus Eigenschaftsanforderungen (z.B. Fähigkeiten und

den verschiedenen Phasen der Personalauswahl – Vorauswahl anhand der schriftlichen Bewerbung und Auswahl in einem persönlichen Verfahren – werden unterschiedliche entscheidungsleitende Kriterien herangezogen.

Also, Personalauswahl, im Prinzip müssen wir zwei oder drei Stufen unterscheiden, das eine ist die Auswahl, die rein aufgrund der Papierform stattfindet, sprich die Auswahl aufgrund der Bewerbungen, das zweite ist dann eher die persönliche Auswahl.

Die Kriterien, die in der Vorauswahl an die schriftlichen Unterlagen angelegt werden, zeigen nur wenige Unterschiede zwischen den von uns interviewten Unternehmen. In der Regel sind dies besonders gute Studienleistungen (z.B. unter den besten 15% des Jahrgangs), internationale Erfahrungen, Engagement neben dem Studium (z.B. herausragende sportliche Leistungen), Praktika und der Gesamteindruck der Bewerbung.

Die Kriterien für die zweite Stufe der Personalauswahl sind eher persönlichkeitsbezogen.³¹ Vorab ein Beispiel dafür, wie die neue Mitarbeiterin sein soll:

Das sind zwölf Potentialkriterien, die aufgrund von Fragen ermittelt werden sollen: Veränderungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken und Handeln; Fähigkeit, Verantwortungen zu delegieren, Fähigkeit zu klarer und umfassender Information, Fähigkeit zur Schaffung eines Teamgeistes, Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme, Leistungsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit, Feedbackfähigkeit und Teamfähigkeit.³²

Die betrachteten Unternehmen unterscheiden sich in der Spezifität des Anforderungsprofils und ihrem Umgang damit. In jüngerer Zeit scheint die Präzisierung der Anforderungsprofile immer schwieriger zu werden.

Also sagen wir so, diese relativ klaren Linien und Grenzen [des Anforderungsprofils, L.S., K.W.], die früher gezeichnet waren, die fangen an, perforiert zu werden.

Interessen), Verhaltensanforderungen (z.B. Fertigkeiten und Gewohnheiten), Qualifikationsanforderungen (z.B. Kenntnisse und Fertigkeiten) und Ergebnisanforderungen (z.B. Problemlösungen und Qualitätsstandards). Jedoch liegt diesen Vorgehensweisen die grundsätzliche Implikation zugrunde, daß heute schon bekannt ist, wie die Stelle morgen aussehen wird. Vgl. Schuler (1996), 59ff. Auch in der BWL wird teilweise davon ausgegangen, daß Eignungskoeffizienten errechnet werden können, die die Passung des neuen Mitarbeiters auf die Stelle ausdrücken bzw. es ermöglichen, Personal optimal auf die Stellen zu plazieren. Vgl. Kupsch/Marr (1991), 793ff.

³¹ Hesch (1997) macht darauf aufmerksam, daß die Anforderungen an neue Mitarbeiter extrem gestiegen sind. Er stellt fest, „daß von den Mitarbeitern Fähigkeiten und Einstellungen erwartet werden, die traditionellerweise allenfalls Stellenbeschreibungen von Topmanagern vorenthalten waren.“ Hesch (1997), 138.

³² Zum Vergleich: Das Kriterienbündel, das Klinkenberg (1994) heranzog, ermittelte er aus 1700 Inseraten der FAZ. Er fand die häufigsten Nennungen bei Kommunikations-, Motivations- und Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, analytischem Denkvermögen, Organisationstalent und Flexibilität. Klinkenberg (1994).

Grundsätzlich variieren die Anforderungsprofile je nachdem, ob für eine spezifizierte Stelle oder für einen Pool von Führungsnachwuchskräften, deren späteres Einsatzfeld noch unbestimmt ist, rekrutiert wird.

Für jede Stelle gibt es spezielle Auswahlkriterien, die sind aber wirklich vom Fachbereich irgendwo vorgegeben und vom Fachbereich auch abhängig, die sehen für das Traineeprogramm komplett anders aus, als wenn wir jetzt einen Nachwuchsengeieur suchen, der sich irgendwo in der Entwicklung aufhält, für den ist Internationalität nicht so wichtig wie für jemand, der sich irgendwo im Vertrieb mit den internationalen Tochtergesellschaften beschäftigen soll, da gibt es wirklich ganz variable Auswahlkriterien, die dann vom Fachbereich und dem zuständigen Personalreferenten auch vorgegeben werden und aufgrund derer dann auch die Vorauswahl stattfindet.

In den meisten Unternehmen arbeiten Fachabteilung und Personalabteilung zusammen, wenn es um die Erarbeitung der Auswahlkriterien geht.³³ Für bestimmte Stellen wird in der Regel das Anforderungsprofil aus Stellenbeschreibungen abgeleitet. Für diese Fälle wird ein möglichst optimaler ‚Fit‘ zwischen Anforderungsprofil und den (wahrgenommenen) Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kandidaten angestrebt.^{34,35}

Also unsere Kunden, die Personalstellen [der Divisionen, L.S., K.W.], müssen uns sagen, was für Leute sie suchen, wie die beschaffen sein sollen, was für Anforderungskriterien für sie wichtig sind, seien es die ganzen ‚hard facts‘, wie Ausbildung, Studium usw., seien es andere Faktoren wie Sprachen, Persönlichkeit, usw. (...) Es ist bei uns, ich weiß nicht, ob das typisch ist, ich glaube, für viele Industrieunternehmen ist es relativ typisch, daß da ein starkes Miteinander ist.

Die explizierten Kriterien erfüllen nicht nur den Zweck, daß sich die Unternehmen klar darüber werden, wen sie mit welchen Qualifikationen als neue Mitarbeiterinnen gewinnen möchten, sondern dienen auch dazu, dem Unternehmen ein gewisses Image zu verleihen. Die Anforderungsprofile einiger Unternehmen enthalten beispielsweise Kriterien, deren Aufnahme in das Anforderungsprofil möglicherweise eher aus Image-Gründen erfolgt als aus den Anforderungen heraus, die an den Stelleninhaber gerichtet werden.

Natürlich haben wir auch eine ganze Reihe von Kriterien drin, wie Internationalität etc., das sind einfach für uns wichtige Kriterien, wobei ich nicht nachvollziehen kann, warum ein Unternehmen Internationalität sucht und nur in Deutschland agiert.

³³ Das ist nicht überall und immer so. In einem Fall waren Ersteller des Anforderungsprofils und Beobachter im AC ausschließlich Mitarbeiter der Personalabteilung.

³⁴ Dieser Sichtweise liegen folgende Prämissen zugrunde: Die Stellenanforderungen sind statisch, es gibt eine beste Konfiguration der Stelle und die Bewerberin verfügt über ein fixiertes Bündel von Fähigkeiten. Vgl. Schwarb (1996), 116.

³⁵ Die Literatur kennt verschiedene Umgangsweisen mit Anforderungsprofilen. So können z.B. K.O.-Kriterien existieren, Mindeststandards oder Maxima festgelegt werden, Variabilitäten sowie optimale Bereiche für entsprechende Ausprägungsdimensionen angegeben werden. Vgl. Wottawa (1995).

Dies ist insofern relevant, da in vielen Fällen die Unternehmen als Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt um die ‚besten‘ Mitarbeiter auftreten. Die Konkurrenz der Firmen um die ‚Besten‘ entsteht u.a. durch zeitgleiche Bewerbungen von Kandidatinnen bei sehr vielen Unternehmen.

Es schauen sich alle firms die gleichen Leute an.

Darauf reagieren die Unternehmen u.a., indem sie versuchen, sich über das Auswahlverfahren von der Konkurrenz abzuheben. Die Mehrfachbewerbungen von Kandidaten führen in einigen Fällen dazu, daß die Kandidatinnen zwischen verschiedenen Stellenangeboten wählen können. Von einem Unternehmen wurde uns berichtet, daß fast jeder Zweite, der ein Vertragsangebot erhält, auch von dem schärfsten Konkurrenten ein Angebot in den Händen hält.

Es ist ja doch so, daß vielfach die Leute sich wirklich bei fast allen Firmen bewerben, man könnte theoretisch 80 oder 90% Überlappung [der Vertragsangebote, L.S., K.W.] erwarten. Bis vorletztes Jahr waren auch nur 20%, es ist jetzt erst ziemlich stark auf 40% gestiegen.

Diese Konkurrenz verwandelt die Unternehmen, die nach der Arbeitsmarkttheorie als Nachfrager am Markt auftreten, in Anbieter gegenüber den besten Bewerberinnen. Weiter unten wird noch eingehend die Rede davon sein, welche Konsequenzen dies für den jeweiligen Auswahlprozeß der Unternehmen hat.

3.2 Auf diesen Wegen

In der Vorauswahl als erstem Schritt stehen die Unternehmen einer Vielzahl von Bewerbungen gegenüber. Diese Vielzahl läßt sich erfahrungsgemäß in einzelne Schichten unterteilen.

Das ist wie so eine Zwiebel, wenn Du 100 Bewerbungen hast, da ist oben eine Spitze, von 10, 15, von der Schriftform, die stechen einfach heraus aus der Masse. Dann ist ein riesiger Bauch von 70 völlig indifferent, da kannst Du stundenlang drüber diskutieren, ist der nun schöner oder der nun besser, das kann man einfach ‚objektiv‘ nicht mehr nachvollziehen, und dann gibt es 20, wo Du direkt sagst, nach Hause schicken, zurückschicken.

Im Schnitt laden die von uns interviewten Unternehmen 5% bis 30% der Bewerber nach Auswertung der schriftlichen Unterlagen zu einem weiteren Auswahlschritt ein. In der Vorauswahl liegt der Schwerpunkt somit auf Mengenreduzierung.

Den Bewerbern liegt daran, zunächst durch das Nadelöhr der Vorauswahl zu gelangen. Die Vermutung der Bewerberinnen, die Wahrscheinlichkeit für ein Arbeitsvertragsangebot zu erhöhen, wenn sie sich bei möglichst vielen Unternehmen bewerben, mag mit ein Grund sein, warum viele Unternehmen die gleichen Kandidatinnen anschauen. Als weitere Erklärung könnte hinzukommen, daß die Unternehmen mehr und mehr die gleiche Bewerberklientel ansprechen oder die Bewerberinnen in gleicher Weise ansprechen, weil sich die explizierten Kriterien, die an Wunschkandidaten angelegt werden, nur marginal unterscheiden.

F: Und wie sind Sie zu diesen Kriterien gekommen, die Sie da ansetzen?

A: Aus den USA

F: Einfach übernommen?

A: Aber das sind im Prinzip überall dieselben.

Es gibt auch Unternehmen, die bewußt versuchen, sich durch ein einzigartiges Kriterium von anderen Unternehmen abzuheben. So haben die einen z.B. Humor, die anderen Bescheidenheit als Besonderheit auf ihrer Kriterienliste.

Durch die hohe Übereinstimmung können explizierte Anforderungsprofile keine Selbstselektionsfunktion mehr erfüllen. Die Differenzierung der Unternehmen erfolgt verstärkt durch die jeweils unterschiedlich ausgeprägte Unternehmenskultur.

Es gibt Bewerber, die sind so rundum gut, daß sie jede Beratung haben will. (...) da können sie sichergehen, daß die von jeder großen Beratung ein Angebot haben. Da ist es ziemlich eindeutig, das sind unglaublich reife Menschen, das sind sehr ausgeglichene Menschen, analytisch begabt, kommunikativ, die haben einfach alles. Die würden auch überall reinpassen, die machen überall ihren Weg. Es gibt daneben dann die nächste Gruppe von Menschen, wo es wesentlich stärker dann schon danach geht, zu welcher Beratung paßt der von der Kultur her. Formale Kriterien hätten die auch alle erfüllt, der hätte dann seine analytischen Fähigkeiten, könnte kommunizieren, es ist eher eine Fitfrage, was sucht er im Leben, nach welchen Kriterien entscheidet er. Es gibt Menschen, die entscheiden nach brand, nach Macht, nach Zukunftsträchtigkeit, nach was brauche ich als Baustein für mein Leben, um später erfolgreich zu werden.

Wenn auch alle Unternehmen mehr oder weniger dieselben Kriterien angeben, verbirgt sich doch Unterschiedliches dahinter.

Das sind die Papierkriterien, wenn Sie dann mal wirklich schauen, wer sitzt in den Unternehmen und macht die Gespräche, und ich garantiere ihnen, wenn Sie bei uns in so einem debriefing drin sitzen würden, bei Beratungsunternehmen X, bei Beratungsunternehmen Y, Sie würden himmelweite Unterschiede feststellen, was diskutiert wird, was wirklich gesucht wird. Das weicht zum Teil ziemlich stark ab von dem, was tatsächlich auf dem Papier steht.

Nur Mitarbeitern, die ‚passen‘, werden Erfolgchancen im Unternehmen zugeschrieben. Deshalb ist es den Unternehmen so wichtig, daß der neue Mitarbeiter ‚paßt‘. Auf dieses ‚passen‘ wird weiter unten im sechsten Kapitel eingegangen.

Die Selbstselektionsfunktion, wonach sich Bewerberinnen von vornherein nur für die Stellen bewerben, von denen sie glauben, auch wirklich dafür geeignet zu sein, scheint allgemein und im besonderen infolge ähnlicher Stellenanzeigen nicht mehr gegeben zu sein.^{36,37} Folgende Aussagen stammen von einem Bewerber:

³⁶ Klinkenberg (1994) unterscheidet zwischen der Akquisitions- und der Vorauswahlfunktion von Stellenanzeigen. Er belegt, daß im Zuge der vermehrten Nennung von Persönlichkeitsmerkmalen in Stellenanzeigen diese Vorauswahlfunktion an Bedeutung verliert, da sich Persönlichkeitsmerkmale in einem Großteil von Stellenanzeigen finden. Diese Persönlichkeitsmerkmale in Form von Eigenschaften stellen unbestimmte und interpretationsfähige Begriffsstrukturen dar. Bei diesen

Also, ich glaube, daß die Unternehmen da Floskeln verwenden und auch selber wahnsinnig unglücklich sind mit der Art, wie diese Stellenanzeigen laufen. Also, da denke ich, das ist reformbedürftig. Die Unternehmen sehnen sich nach Bewerber-Unternehmer-Beziehungen, die anders laufen als über diese Stellenanzeigen-Kisten. Das wird schon daran bewiesen, wie diese Kongresse boomen momentan. Die wollen gerne eine Vorauswahl, weil sie zugeschüttet werden mit Bewerbungen, die überhaupt nicht passen, und wo die Leute sich aus reiner Verzweiflung bewerben und hoffen, daß sie halt doch eine Chance kriegen, die sie aber doch nicht kriegen. (...) Also ich glaube, die Stellenanzeige - so wie sie im Moment funktioniert - hat wenig Zukunft.

In der Tat rücken einige Unternehmen von diesem Weg des Recruiting ab.³⁸ Andere Möglichkeiten bestehen z.B. in Form von Recruitingmessen, Imageanzeigen, Hochschulkontakten oder Vorschlagsrechten von Mitarbeitern.

Wir haben alleine auf eine Zeitungsanzeige, die wir einmal in der FAZ geschaltet hatten, 1500 Bewerbungen bekommen. Das machen wir nicht, das ist für uns zu breit gestreut, das lohnt sich nicht. Wir rekrutieren sehr sehr gezielt und haben so noch ungefragte Direktbewerbungen von 1500 - 2000.

Die meisten von uns interviewten Unternehmen rekrutieren auf verschiedenen Wegen. Recruitingmessen werden beispielsweise mehr und mehr zur Vorauswahl genutzt, da sie die Gelegenheit zu einem kurzen persönlichen Kontakt mit den Bewerberinnen bieten.

Liegt eine schriftliche Bewerbung schließlich auf dem Tisch, unterscheiden sich die Unternehmen darin, ob ihnen der Zugangsweg der jeweiligen Bewerberin zum Unternehmen bekannt ist.

F: Kriegen Sie die meisten Bewerbungen aufgrund von Anzeigen oder ihrer page im Internet, oder was bewegt die Leute, sich bei Ihnen zu bewerben?

A: Also, das wissen wir eigentlich nicht, was sie bewegt, wenn sie sich bei uns bewerben. Also, wir können sagen, daß bestimmte Aktivitäten von uns an Hochschulen - also bestimmte Hochschulmarketing-Aktivitäten - dazu führen, daß einzelne Hochschulen sich stärker bewerben als andere. Also, wir machen keine Anzeigen (...). IH17/18

Eigenschaften kann hohe soziale Erwünschtheit proklamiert werden kann. Insofern wird es dem Bewerber schwer fallen, sich nicht so zu beschreiben. Selbst bei dem Glauben, diese Merkmale nicht zu besitzen, kann eine Bewerbung nicht ausgeschlossen werden, da dies noch davon abhängt, ob ein Bewerber glaubt, daß das Unternehmen das Vorhandensein der Merkmale auch tatsächlich wird abtesten können. Klinkenberg kommt zu dem Schluß, daß Persönlichkeitsmerkmale nur dann und nur sehr begrenzt einen Selbstselektionsmechanismus in Gang setzen können, wenn sie sehr sparsam verwandt werden. Klinkenberg (1994).

³⁷ Weitere Gründe hierfür können in der drohenden Arbeitslosigkeit von Akademikern vermutet werden oder auch in dem Einsatz von Computern und Kopierern bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen. Die Grenzkosten für jede zusätzliche Bewerbung sind durch die technischen Hilfsmittel enorm gesunken.

³⁸ Vgl. Risch/Sommer (1996). So geht z.B. Gruner + Jahr neue Wege, indem sie Videoaufnahmen als Vorauswahlmittel zulassen. Die Kandidaten erhalten danach einen 18-monatigen Vertrag, der einer verlängerten Probezeit gleicht. Risch/Sommer (1996), 229.

Dem gegenüber stehen Unternehmen, die an einer Evaluation ihrer verschiedenen Recruitingformen interessiert sind. Diese Unternehmen verfolgen nach, welche Recruitingaktivität zu der jeweiligen Bewerbung geführt hat, um ihre zukünftigen, erfolgversprechenden Recruitingstrategien daraus ableiten zu können.

F: Verfolgen Sie denn nach, über welchen Weg sich die Leute hier bewerben, ob sie es eher hören von Kollegen von Ihnen, ob sie es auf Recruitingmessen mitkriegen, ob sie es direkt über die Broschüre oder über Anzeigen erfahren?

A: Zum großen Teil läßt es sich nachvollziehen, wir wissen ganz genau, ob das eine Internet-Bewerbung war, ob das eine Blindbewerbung war, ob es eine Bewerbung war, wo im Vorfeld eine Broschüre war, ob wir die Adresse über eine Messe bekommen haben etc. Das weiß man ziemlich genau, sogar sehr genau. Das messen wir auch nach Uni etc. kreuz und quer. Wir sind ziemlich zahlenverliebt, und wenn wir die Daten gesammelt haben, dann analysieren wir das auch.

Daraus lassen sich Recruitingaktivitäten ableiten, die die gewünschten Mitarbeiterinnen ansprechen und die unerwünschten abschrecken. Eine Begründung für die wenig ausgeprägte Selbstselektion der Bewerber mag darin liegen, daß sich die Anforderungsprofile der Unternehmen nur marginal unterscheiden. Eine andere Erklärung führt diese Tendenz darauf zurück, daß die Bewerberinnen auf explizierte Unterscheidungen nicht reagieren.

Ich sehe aber, daß das weniger Dinge sind, das können Sie reinschreiben und es werden sich trotzdem dieselben Leute bewerben. Einer der in die Beratung will, wird sich bei 5 - 10 großen Beratungen bewerben und sie müssen auf die Top-Ten-Liste kommen. Wenn er mal hier ist auf Basis dieses Screening, da gucken Sie sich den an, gucken, ob er paßt oder nicht, also ob Sie es reinschreiben oder nicht, es sind immer dieselben Leute.

Während früher Branche oder Unternehmensbereich als zusätzliche Selektionsmechanismen für die Bewerber gelten konnten, scheinen diese Unterschiede derzeit für Bewerber nicht mehr ausschlaggebend zu sein. Dies bedeutet für die Unternehmen, daß sie nun auch mit Unternehmen aus anderen Sektoren konkurrieren müssen.

Für mich ist vor allem der Aspekt interessant, es hat ja in den letzten zehn Jahren ein ziemlich starkes Umdenken stattgefunden, daß Leute wesentlich bewußter Personal auswählen, auch aus der Industrie. Die Industrie war früher traditionell eher in dieser Teilfunktion, nach dem Motto, wir haben eine Stelle anzubieten, und die Industrie ist gewaltig aufgewacht, auch die Beratungsfirmen sind wesentlich professioneller geworden, der ganze Wettbewerb um die besten Leute wird, glaube ich, in den nächsten zehn Jahren noch wesentlich intensiver werden als in den letzten zehn Jahren, er war schon wesentlich intensiver als noch mal zehn Jahre davor. Das ist nicht zuletzt auch getrieben durch Wachsen der Beratungsfirmen, rankings, etc. da alle im Prinzip ja nicht so unterschiedliche pools bearbeiten, und da ist für mich jetzt aus meiner subjektiven Sicht heraus die Frage wichtig, wenn alle die gleichen pools bearbeiten, wie kann ich für mich als Unternehmen sicherstellen, daß ich die schneller identifiziere als andere und schneller gewinne als andere.

Man konkurriert mit verschiedenen Unternehmen, also einmal mit anderen Beratungsfirmen und dann mit großen Industrieunternehmen, wir konkurrieren alle oder wir kämpfen alle um die gleichen Bewerber.

Für die Unternehmen stellt sich die Situation so dar, daß sie wesentlich mehr Bewerbungen als früher erhalten, weil sich die Bewerber nicht mehr sehr gezielt bewerben. Die Unternehmen treten verstärkt als Konkurrenten auf dem Markt um die besten Mitarbeiterinnen auf, da die Bewerber sich bei vielen Unternehmen gleichzeitig bewerben. Der gestiegenen Anzahl von Bewerbungen stehen hohe Ansprüche des Unternehmens an die neuen Mitarbeiter gegenüber. Wie die Unternehmen versuchen, aus der großen Menge von Bewerbungen die für sie geeigneten Mitarbeiter herauszufinden, behandelt Kapitel 4.

4 Wie wählen Unternehmen Mitarbeiter aus?

Im vorangegangenen Kapitel sind wir der Frage nachgegangen, welche Mitarbeiter Unternehmen suchen. Dieses Kapitel behandelt die Frage, wie die Auswahl der Mitarbeiter vorgenommen wird.

Die Auswahl erfolgt stufenweise, wobei die erste Stufe vor allem der Reduktion der Anzahl von Bewerbern dient. Erst im zweiten Schritt des Auswahlverfahrens geht es um die persönliche und qualitative Beurteilung der Kandidaten. Entsprechend der stufenweisen Durchführung der Auswahlverfahren, beginnen wir mit einem Überblick über die Vorauswahl auf der Grundlage der schriftlichen Bewerbungsunterlagen (4.1) und stellen die vielfältigen Ausprägungen der Auswahlverfahren Interview (4.2) und Assessment Center (4.3) vor, die wir über unsere Interviews mit den Praktikern und Bewerbern in Erfahrung gebracht haben. Die Beurteilungen der Auswahlinstrumente durch die von uns befragten Praktiker werden wir abschließend zusammentragen (4.4).

4.1 Vorauswahl

Neben Studienfach, Alter und anderen schriftlich dokumentierbaren Merkmalen, die von den meisten Unternehmen als notwendige Bedingung für die Eignung der Bewerberinnen anerkannt sind, wird die fachliche Befähigung der Bewerber bereits in der Vorauswahl anhand der Examensnote geprüft. Im persönlichen Teil des Auswahlverfahrens erfolgt häufig in kurzen fachlichen Gesprächen eine Überprüfung der bereits in der Vorauswahl gewonnenen Einschätzung. Die Unternehmen verlassen sich vielfach auf eine Fremdreferenz, von deren Validierung abgesehen wird. Es erfolgt höchstens eine Relativierung der Note unter Bezugnahme auf den Notenspiegel der jeweiligen Universität oder ein Vergleich mit anderen Universitäten und deren Bewertungsspektrum in den Abschlußzeugnissen.

Das, was er fachlich kann, wir können die Universitäten in einem gewissen Maß einschätzen, wir können den Notenspiegel im Vergleich zu anderen Universitäten einschätzen, das ist also nicht das Thema (...).

Der Schritt der Vorauswahl ist viel eher eine Entscheidung gegen Kandidatinnen, die ihre Bewerbungsunterlagen zurückerhalten, als eine Entscheidung für die Kandidatinnen, die einer intensiveren Begutachtung unterzogen werden. Die Auswahl im Sinne eines 'Ausscheidens' aus dem Pool der potentiellen zukünftigen Mitarbeiterinnen erfolgt vor dem Hintergrund der in den Bewerbungsunterlagen prüfbareren Kriterien. Die Vorauswahl basiert stark auf fachlichen Voraussetzungen als Selektionsprinzip.³⁹

³⁹ Die fachlichen Kriterien werden von den Unternehmen expliziert. Wer sie erfüllt, weist sich jedoch nicht nur durch eine entsprechende fachliche Kompetenz aus, sondern auch durch eine bestimmte Biographie, ohne die sich diese Kriterien kaum erfüllen lassen. Wer zwei Sprachen beherrschen soll, gute Noten in Abitur und allen weiteren Prüfungen vorzeigen muß, Erfahrungen im Ausland

Die ganzen Fachkenntnisse, die 'hard facts' sind ja leicht abzuprüfen, das passiert meistens in der Vorauswahl, d.h. die, die zum Gespräch kommen, da weiß man, die sind erst mal, fachlich entsprechen die den Anforderungen, also was jetzt Noten und Studium und Fachinhalt angeht.

Da sich 'hard facts' besonders gut für die Hauptaufgabe der Vorauswahl - die Reduzierung der Menge von Bewerbungen – eignen, werden diese Aufgaben auch an Mitarbeiterinnen zur Durchführung weitergegeben. Im Unternehmen erfolgt eine Delegation an Kollegen, die sich ausschließlich um die Überprüfung des vorgegebenen Standards für den Eintritt in die nächste Auswahlrunde kümmern. Für höhere Positionen wird diese Aufgabe manchmal extern an Personalberatungen übergeben. Innerhalb der von uns interviewten Unternehmen streut die Zuständigkeit für die Aufgabe der Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen. Zum Teil ist die Vorauswahl in dieselben Hände gelegt wie der zweite Auswahlschritt, in anderen Fällen ist die Sichtung und Entscheidung anhand der Unterlagen an Mitarbeiter delegiert, die in den weiteren Auswahlprozeß nicht integriert werden.

Alle diese Waschkörbe kommen an und die Frau XY - eine Mitarbeiterin - macht dann eine Vorauswahl, nach einem bestimmten System.

Im Gegensatz zu einer Delegation der Vorauswahl an nachgeordnete Mitarbeiter der Personalabteilung in vielen großen Industrieunternehmen, wird in den von uns untersuchten Beratungsunternehmen der Vorauswahl häufig bereits große Aufmerksamkeit gewidmet und durch Berater selbst vorgenommen. Nicht nur ein Einzelner prüft die Einhaltung vorgegebener Kriterien, sondern häufig beurteilen mehrere Berater die gesamten Bewerbungsunterlagen.

(...) es erfolgt dann ein Vorschlag für die Auswahl oder für eine entsprechende Ablehnung, wo dann immer ein Recruiting-Direktor sich die Bewerbung noch mal komplett anschaut, ggf. eine dritte Person auch noch mal drüber schaut, also im allgemeinen sind es 2 - 3 Leute, die es anschauen.

Im Vergleich zu den von uns befragten Beratungsunternehmen weisen die von uns betrachteten großen Industrieunternehmen eine Tendenz zu einer relativ gesehen einfacheren Handhabung der Vorauswahl auf. Sie versuchen, der Menge an Bewerbungen mit geringem Aufwand Herr zu werden.⁴⁰ Eine individuelle Prüfung der schriftlichen Unterlagen kann meist nicht geleistet werden, wenn die Vorauswahlkriterien wie eine Schablone über wenige Daten des Kandidaten gelegt werden. Was von der Schablone verdeckt wird, kann nicht gesehen werden.

Dann ist es natürlich so, daß ich in der Vorselektion mit dem Rasenmäher sozusagen drüberfahre.

gemacht haben und unter 27 Jahre alt sein soll, der kann nicht nach einer Schreinerlehre und drei Jahren Berufstätigkeit erst auf die Idee gekommen sein zu studieren. Er wird die Kriterien, die an ihn angelegt werden, nicht erfüllen können.

⁴⁰ So wird im Manager Magazin der durchschnittliche Zeitaufwand für die Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen mit 30 Sekunden angegeben. Risch, S./Sommer C. (1996), 220.

Sind die Vorauswahlkriterien nicht erfüllt, ist der Kandidat aus dem Spiel.

A: Das dürfen wir nicht vergessen, es fallen auch ganz klar Entscheidungen auf der Basis solcher Kriterien, wo wir sagen, erstens hier, war nicht im Ausland, hat keine Auslandserfahrung, hat immer nur in München gelebt, laden wir lieber nicht ein.

F: Also diese Kriterien sind eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung?

A: So ist es.

Ein von uns untersuchtes Unternehmen hat in besonderer Weise auf die Fehler hingewiesen, die in der Vorauswahl gemacht werden, indem 'gute' Kandidaten bereits bei der Vorauswahl ausscheiden. Ein anderes Unternehmen lädt häufiger auch diejenigen Kandidaten zum persönlichen Auswahlverfahren ein, die von den für die Vorauswahl relevanten Kriterien abweichen.

(...) aber wir machen auch häufiger Experimente, wo wir sagen, der Lebenslauf liest sich total spannend, erfüllt formal gesehen nicht ein einziges unserer Kriterien, aber trotzdem könnte das Profil dahinter stecken.

Spezifische Fertigkeiten werden insbesondere bei Stellenbesetzungen verlangt und weit weniger bei sogenannten Poolbesetzungen, bei denen letztlich mehr Möglichkeiten der späteren Verwendung im Unternehmen zur Verfügung stehen.

Es gibt ja immer die harten Anforderungen, die Anwendungsfähigkeiten. Wenn ich SAP-Anwender suche, ja, dann muß er erst mal SAP können, das kann sonst die tollste Persönlichkeit sein, es nutzt mir nichts, wenn er das nicht kann.

Einige der untersuchten Unternehmen setzen die fachliche Kompetenz nach dem Abschluß des ersten Filterverfahrens voraus. Lediglich kurze fachliche Exkurse mit zukünftigen Kollegen sollen prüfen, wie es um die Fachkenntnisse oder relevanten Erfahrungen bestellt ist.

(...) wir sagen, das Fachliche abzuklären, das läßt sich aus dem Lebenslauf relativ leicht heraus lesen und dann braucht man vom Fachmann im Prinzip nur noch einige Kontrollfragen zu stellen und dann weiß man relativ genau auf welchem fachlichen Niveau der Bewerber sich befindet (...).

Die jeweiligen Auswahlverfahren, in denen der Kandidat persönlich in Erscheinung tritt, werden eher dazu genutzt, eine Einschätzung der Person vorzunehmen. Diese Beurteilung der Person wird von den Unternehmen als wesentlich schwieriger eingeschätzt als die Prüfung der fachlichen Eignung. Die Sicherung der fachlichen Kompetenz für die spätere Tätigkeit durch die Vorauswahl reicht jedoch bei weitem nicht aus, eine Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter zu treffen. Die Unternehmen wollen die Person kennenlernen und sich ein Bild von der Persönlichkeit machen.⁴¹

⁴¹ Persönlichkeit und persönliche Fähigkeiten werden unserer Erfahrung nach von den Praktikern synonym verwendet. Wir verstehen diese Begriffe als Umschreibungen für Fähigkeiten, die sich nicht auf positives Wissen beziehen, sondern den Umgang der Person mit Anforderungen, Situationen

Persönlichkeit ist bei uns das allerbeste, ich sage mal, wirklich das wichtigste Kriterium, egal, für welche Stelle man sich im kaufmännischen oder technischen Bereich bewirbt, es ist wirklich das allerwichtigste, und da sind natürlich auch Kriterien, die wir da versuchen abzufragen, egal ob es Eigeninitiative, Flexibilität, was haben wir da noch für Kriterien, das sind wirklich diese Standardkriterien, die wir versuchen, über verschiedene Fragetechniken da abzufragen.

Das Bündel aus fachlicher Eignung und 'der richtigen Persönlichkeit' zusammen gewinnt nicht aus sozialromantischen Vorstellungen heraus ihre Bedeutung für die Organisation, sondern beides wird als notwendige Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen erachtet.

Personal ist für uns das Thema A und O. Wo wir gute Leute haben, kriegen wir die Sachen umgesetzt, die wir machen wollen, wo wir Leute haben, die Mittelmaß sind oder nicht das Klassenziel erreichen, haben wir auch Ergebnisprobleme.

Dabei scheint sich in der Praxis eine Entwicklung zu vollziehen, die das, was mit Persönlichkeit umschrieben wird, mehr und mehr auf allen Ebenen im Unternehmen in den Vordergrund rückt. Hierin sehen die Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Zukunft.⁴²

Ich glaube, das wird auch in Zukunft noch um einiges wichtiger, weil die ganzen Jobs sich auch inhaltlich verändern, abgesehen von zurückgehendem Fachwissen ist gerade diese ganze Persönlichkeitsseite schon auch oft auf freien Sachbearbeiterjobs zunehmend wichtiger geworden, daß jeder auch im Kleinen Veränderungen für sich anstößt, dieses Streben nach Qualität, nach Professionalität, nicht so zu verharren im Leben, das haben wir immer so gemacht, das brauchen Sie auch im ganz Kleinen, weil

und Personen beschreiben. Sie stellen auf Werthaltungen, Ansichten, Meinungen und Positionen ab. Wir nehmen in dieser Arbeit die Trennung zwischen fachlich und persönlich, die von den Unternehmen gemacht wird, auf, obgleich uns eine eindeutige Trennung nicht möglich erscheint. Gerade im Hinblick auf die Auswahl von (zukünftigen) Führungskräften, die uns hier beschäftigt, ist Führungskompetenz eine erforderliche Fachkompetenz. Führungskompetenz selbst kann jedoch nicht auf positives Wissen reduziert werden.

⁴² Die Personalauswahl versucht mit ihrer Berücksichtigung der Persönlichkeit das in den Blick zu nehmen, was Gutenberg aus der betriebswirtschaftlichen Theorie ausgeklammert. Gutenberg hat nie einen Zweifel an der Existenz, Bedeutung und Wirksamkeit des 'psychophysischen' Subjektes im Unternehmen gelassen. „Wiewohl nun dieses psychophysische Subjekt (Hervorhebung L.S., K.W.) in der Wirklichkeit dem einzelnen Unternehmen überhaupt erst Leben gibt, so kann es als 'konstitutives Element' in der Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie doch nicht als ein solches irrationales Subjekt verwendet werden (...). Wir betrachten also nunmehr unter Verwendung einer regulären Als-ob-Konstruktion die Dinge so, (...), als ob ein psychophysisches Subjekt gar nicht vorhanden sei. Das letztere wird auf diese Weise aus der Unternehmung als Objekt der betriebswirtschaftlichen Theorie eliminiert.“ Gutenberg (1929), 41f.

In der deutschsprachigen BWL rückt Heinen mit der entscheidungsorientierten BWL den Mensch als 'Entscheider' in der Fokus der Betrachtung und „der homo oeconomicus lernt die Verhaltenswissenschaften“. Kappler (1992). Einzelne Elemente anderer Disziplinen werden insbesondere für die Personalarbeit verwertet. Maslows Bedürfnispyramide soll eine Systematisierung der Motive menschlichen Verhaltens liefern, aus der sich eine Rangfolge an Motivatoren für die Mitarbeiter im Betrieb ableiten lassen. Vgl. Kupsch/Marr (1991), 729ff. Einen kritischen Überblick über ausgewählte Menschenbilder in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, insbesondere der betriebswirtschaftlichen gibt Kappler. Vgl. Kappler (1992). Eine Rekonstruktion der Menschenbilder in der BWL, vgl. Hesch (1997).

einfach die Dinge viel komplexer werden und Sie das dann nicht mehr so von oben eintröpfeln lassen können.

Die Bedeutung der Persönlichkeit der Mitarbeiter für den Erfolg von Unternehmen ist innerhalb der in unsere Untersuchung einbezogenen Unternehmen unbestritten. Die Praktiker betonen, daß dies nicht mehr nur auf Führungskräfte zutrifft, sondern zunehmend zu einer Anforderung an alle Mitarbeiter wird.⁴³ Interessant ist dabei die Einschätzung der Praktiker, die fachliche Eignung sei sehr einfach prüfbar, man könne sich dabei auf vorangegangene Bewertungen wie beispielsweise die der Universitäten und Fachhochschulen verlassen. Während es früher auch möglich war, Mitarbeiter einzustellen, 'nur' weil sie über das notwendige fachliche know-how als Führungskraft verfügten, wird dies als alleiniger Befähigungsnachweis heute nur noch in Ausnahmefällen eher zähneknirschend hingenommen.⁴⁴

Es gibt aber auch so Spezialisten, Einzelfälle, wo wir Mühe haben, ein/zwei Kandidaten aufzutreiben. Ein Beispiel bei uns ist der Anwendungstechniker, also der Mann, der mit großer technischer Erfahrung uns vor Ort beim Kunden vertreten soll. Da haben sie nur einen Bewerber auch - und da müssen Sie manchmal entscheiden: Nehmen ich den? Und dann sitzt der Personalrat - d.h. Frau [xy] oder ich - dann sitzen wir davor und sagen - also, gefallen hat er uns nicht - stellen ihn unter Umständen doch ein - weil die Notwendigkeit, diese Stelle zu besetzen, außerordentlich groß ist. Die Vorgesetzten im Fachbereich natürlich noch mehr, der ohne Verständnis reagieren würde, wenn wir dann sagen würden, also der hat nicht hingehauen, nehmen wir nicht.

Selbst Unternehmen, die ihre fachlichen Anforderungen an neue Mitarbeiterinnen nicht als spezifisches Fachwissen, sondern in einem allgemeineren Sinne als analytische Fähigkeiten definieren, stehen vor dem Dilemma, daß die persönlichen Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeiter in keinem Zusammenhang mit ihren analytischen Fähigkeiten zu stehen scheinen.

Wenn wir mal die ganzen Interviewergebnisse anschauen, da haben wir jedes Jahr so etwa 4.000, das ist eine gute Datenbasis, habe ich nun eine relativ geringe Korrelation zwischen der fachlich analytischen Note und der Persönlichkeitsnote.

Die Organisationen sehen sich demnach vor die Anforderung gestellt, das, was als persönliche Fähigkeiten oder Persönlichkeit bezeichnet wird, selbst zu prüfen. Sie können sich darin weder auf Beurteilungen anderer stützen, noch können sie diese Anforderungen mittelbar aus anderen Qualifikationen ableiten. Erst nach Jahren der Berufspraxis stellen Arbeitszeugnisse eine Möglichkeit dar, sich auch über persönliche Fähigkeiten aufgrund der Erfahrung anderer

⁴³ Die Frage, warum dies zunehmend wichtiger für Organisationen wird, wird weiter unten in Kapitel 6 und 7 diskutiert.

⁴⁴ Die Kriterien, die in der Vorauswahl an die Bewerbungsunterlagen der Kandidatinnen angelegt werden, werden in der Praxis häufig als die fachlichen Anforderungen beschrieben. Darunter fällt nicht allein das Faktenwissen im Fach. Merkmale wie Alter, Studienzeiten und beispielsweise Auslandsaufenthalte deuten eher auf einen Typus von Biographie hin, die einen Hinweis auf Kompetenz liefern soll. Kurze Studienzeiten mögen dabei ein Indikator für Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sein und Auslandsaufenthalte für Mobilität und kulturelle Flexibilität stehen statt alleine für aktive Fremdsprachenkenntnisse.

Unternehmen zu informieren. Die Unternehmen sind sich darin einig, daß hier nur die Prüfung durch die Mitglieder der Organisation selber helfen kann.

Bei den Auswahlverfahren, die von Unternehmen zur persönlichen Inaugenscheinnahme eingesetzt werden, unterscheiden die Praktiker zwischen den Instrumenten Interviews und Assessment Center. Hinter denselben Bezeichnungen verbergen sich allerdings sehr unterschiedliche Varianten, die hier aufgefächert werden sollen.

4.2 Interviews

Die von uns befragten Praktiker, die ihr Auswahlverfahren für Hochschulabsolventen im Unternehmen in Form von Interviews gestalten, beschränken sich nicht auf ein einzelnes Interview, sondern es werden immer mehrere Interviews durchgeführt.^{45,46} Einige Unternehmen veranstalten Interviewstaffeln, bei denen die Interviews an unterschiedlichen Tagen stattfinden. Die für das Recruiting zuständigen Mitarbeiter sind in diesem Fall von Anfang an in das Auswahlverfahren eingebunden und begleiten das gesamte Verfahren bis zu einer Entscheidung für oder gegen den Kandidaten.⁴⁷ Weitere Interviewpartnerinnen sind einzelne potentielle Kolleginnen und Vorgesetzte, die auf unterschiedlichen Ebenen in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sind. Je höher ihre Position im Unternehmen ist, um so später in der Interviewreihe sprechen sie mit dem Kandidaten. Die auf diese Weise gestaltete Abfolge der Interviews bedeutet, daß die Zustimmung der potentiellen Kolleginnen der unteren Hierarchiestufen notwendig ist, damit ein Bewerber von der Unternehmensspitze zum Gespräch eingeladen wird. Findet er diese Zustimmung nicht, scheidet er aus der Bewerberriege aus. Dieses Vorgehen stellt darauf ab, während der Auswahlprozedur eine weitere Aus-wahl (analog zur Vorauswahl) zu treffen, bis nach dem letzten Interview eine

⁴⁵ Wir bezeichnen Auswahlverfahren, die sich aus mehreren Interviews zusammen setzen als Interviewreihe, Interviewserie und Interviewstaffel. Diese drei Begriffe werden synonym verwendet.

⁴⁶ In der Eignungsdiagnostik werden verschiedene Interviewtypen unterschieden. Über die Anzahl der Interviews, die geführt werden, um Kandidaten auszuwählen, sind in der einschlägigen Literatur keine Aussagen zu finden. Schuler beispielsweise unterscheidet zwischen multimodalen Interviews und freien Interviews. Das multimodale Interview setzt sich aus sieben Komponenten zusammen, die Tätigkeitsinformationen, biographiebezogene und situative Fragen sowie freie Gesprächseinheiten beinhalten. Zu jedem einzelnen Baustein werden von den Konstrukteuren spezifische Beurteilungsformen empfohlen, die von summarischer Eindrucksbeurteilung bis zu mehrstufigen Skalen reichen. Das freie Interview ist in seinem Ablauf in die Verantwortung der Interviewer gestellt. Vgl. Schuler (1996), 84ff. Von keinem der von uns interviewten Praktiker wurden auf diese in der Wissenschaft gemachte Unterscheidung abgestellt. Andere von diesem Autor vorgeschlagene eignungsdiagnostische Instrumente und Tests wie den biographischen Fragebogen oder den Personalfragebogen konnten wir in den von uns untersuchten Unternehmen nicht als tatsächlich verwendete Instrumente vorfinden.

⁴⁷ In Industrieunternehmen sind Mitarbeiter aus dem Funktionsbereich Personal für die Gestaltung und Begleitung der Interviewreihen zuständig und in der Regel der erste Interviewpartner für den Kandidaten. In Unternehmen der Unternehmensberatung wird diese Aufgabe entweder von einem ausschließlich dafür zuständigen Recruiting Manager oder von einem Berater, diese Aufgabe zusätzlich zu seinen operativen Aufgaben übernommen.

Entscheidung für einen Kandidaten fällt. Sofern die Interviewstaffel den Weg über die Hierarchieebenen hinweg nach oben nimmt, erfährt die potentiell neue Mitarbeiterin bereits im Auswahlverfahren die Hierarchie der Organisation. Bereits vor dem Einstieg in das Unternehmen erhält ein Bewerber einen Eindruck der Karrierewege innerhalb dieses Unternehmens. Nicht zuletzt trägt diese Vorgehensweise dem Kosten-Nutzen-Kalkül Rechnung, indem die Mehrzahl der Interviews von kostengünstigeren Mitarbeitern durchgeführt wird.

Einige Unternehmen führen eine Sequenz von mehreren Interviews über einen längeren Zeitraum hinweg durch, um durch die Vielzahl der Interviews an die Informationen zu gelangen, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, eine Entscheidung für oder gegen den Kandidaten zu treffen. Nach einer ersten Interviewrunde mit Gesprächen wird die Entscheidung über die Teilnahme an der nächsten Interviewetappe gefällt.⁴⁸

In dieser ersten Runde gibt es dann zwei Einzelgespräche, da bin ich dann auch mit dabei, ein Einzelgespräch führe ich, ein Gespräch führt ein etwas jüngerer Mitarbeiter, zwei Jahre dabei. Nach dieser ersten Runde machen wir die Entscheidung, ob es Sinn macht, noch mal eine weitere Runde zu machen, und in dieser zweiten Runde werden es dann noch mal drei Einzelgespräche, noch mal mit Partnern, und im Abschluß zu diesen drei Einzelgesprächen eine kurze Präsentation, so etwa zehn Minuten, ¼ Stunde, mit vielleicht zwei, drei Fragen im Anschluß und eine abschließende Entscheidung. Das ist der grobe Durchlauf durch den Bewerbungsprozeß und im Prinzip gibt es die drei Hürden, erstens nach dem Screening, ist das ein interessanter Mensch, zweitens hat er die Fähigkeit zur Beratung grundsätzlich und die dritte, eigentlich eher die Frage, paßt er zu uns, und glauben hinreichend viele Menschen hier im Unternehmen, daß er tatsächlich ein Beratertyp ist, denn bei Menschen ist das häufig eine graue Zone, es gibt immer wieder Kandidaten, die eindeutig sind, wo wir auch in der ersten Runde genau wissen, daß der in der zweiten Runde keine Probleme haben wird. Es gibt aber auch Kandidaten, wo man schon in der ersten Runde weiß, er hat eigentlich die formalen Kriterien, die erfüllt er, aber meine Erfahrung, mein Bauch sagt mir, er kann Probleme in der zweiten Runde haben. Aber so läuft im ganz Groben in diesen drei Stufen das ganze Thema ab.

Andere Unternehmen, insbesondere solche, die sich für strukturierte Interviews entscheiden, betrachten Interviews als strukturierte Daten- und Informationssammlung. Die Auswertung dieser Datenbasis kann nach einer umfassenden Datensammlung in einer entsprechenden Anzahl von Interviews die Grundlage der Entscheidung liefern.

⁴⁸ Zwischen einer Interviewsequenz, die an einem Tag durchgeführt wird, und einer Interviewsequenz, die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, liegt sowohl für das Unternehmen ebenso wie auch für den Kandidaten ein Unterschied. Der Zeitraum zwischen den Interviews räumt beiden Seiten in ganz anderer Weise als in hintereinander geschalteten Interviews die Möglichkeit zur Reflexion der Gespräche ein, der von beiden Seiten ein Ausstieg aus dem Verfahren folgen kann, bevor alle Interviews durchgeführt sind. Außerdem bietet ein längerer Zeitraum zwischen den Interviews der Kandidatin die Möglichkeit, sich weitere Informationen über das Unternehmen zu besorgen und Fragen, die in einem vorangegangenen Gespräch entstanden sind, im folgenden zu klären.

(...) die Leute, wenn wir Vorstellungsgespräche haben, kommen dann mit sechs, sieben Leuten zusammen, die jeder sehr intensiv die Leute interviewen. Das zieht sich auch über einen längeren Zeitraum hin (...)

Andere Unternehmen beginnen ihre Interviewreihe mit einem oder mehreren Interviews mit den Recruiting-Experten, die auf der Basis dieser Gespräche über die weitere Teilnahme der Kandidatin an einem Recruiting-Tag entscheiden. Alle weiteren Interviews werden dann auf einen Tag *zusammengelegt*, an dessen Ende die Eindrücke *zusammengefaßt* werden und die Entscheidung getroffen wird, welchem der Teilnehmer ein Arbeitsvertrag angeboten wird.

Das ist ein sogenannter Interviewtag, das werden Sie vielleicht auch schon öfter bei anderen Beratungen gehört haben, wo wir den ganzen Tag lang eine Reihe von Einzelgesprächen führen, sechs bis acht, immer im Dreiviertelstundenrhythmus, vier am Morgen, vier am Nachmittag, mit Projektleitern und Partnern aus der Beratung selber. Dann geht dasselbe Spiel wieder los. Der Nachmittag ist stärker case-orientiert. Es werden im Prinzip dann wirklich auch Cases miteinander diskutiert, inhaltliche Fragestellungen und es wird nach denselben Kriterien, derselben Interviewnotiz ein persönliches Urteil gefunden. Das wird dann am Ende in der Reviewsitzung diskutiert.

Selbst bei Ähnlichkeiten in der Anzahl und der Abfolge der Interviews zeigen sich große Unterschiede bei den unternehmensseitig zugelassenen oder eingesetzten Gesprächspartnern in den Interviews. Einzelne Unternehmen sehen innerhalb der Interviewreihe neben Gesprächen mit Vorgesetzten auch Gespräche mit *allen* unmittelbaren zukünftigen Kollegen vor, deren Votum in die Entscheidung einfließt, wer in der nächsten Auswahlstufe noch dabei sein wird. Diese Situation wurde uns aus der Sicht einer Kandidatin geschildert.

Es gab z.B. eine Situation, das war mit meinem Fachvorgesetzten, mit dem habe ich zwei gute Gespräche geführt, lange und auch sehr intensiv, für den war alles klar, und dann hatte ich eine Situation, wo ich also insgesamt vier Stunden mit Mitarbeitern der Abteilung konfrontiert worden bin, die Abteilung hätte aus 20 Mitarbeitern bestanden, die haben dann so kleine Interviewteams gebildet und haben mich also dann jeweils 1 - 1 ½ Stunden zu Dritt noch mal angesprochen (...).

In einem von uns befragten Familienunternehmen stellt der Eindruck von der Lebenssituation und dem familiären Umfeld der Bewerber eine wichtige Information für den zukünftigen Arbeitgeber dar. Der potentielle Arbeitgeber legt großen Wert darauf, daß sich auch der Kandidat selbst einen Eindruck von wichtigen Kollegen im Unternehmen verschaffen kann. Die Gespräche mit sehr vielen Mitarbeitern im Unternehmen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz sollen ihm im Vorfeld Aufschluß darüber geben, wie im Unternehmen zusammengearbeitet wird und welche Gestaltungsspielräume ihm für seine Arbeit zur Verfügung stehen.

(...) und wenn wir dann zu einem Kreis gekommen sind von drei interessanten Kandidaten, dann entwickeln wir eine Gesprächsroutine, wo dieser Bewerber sicher drei-, vier-, manchmal fünfmal hierher kommt und eigentlich mit allen Menschen, mit denen er später zu tun haben würde, spricht, mit Kollegen, mit meinem Mann und mit mir, mit den Holding-Geschäftsführern, teilweise auch mit Mitarbeitern, wenn das führende Mitarbeiter sind, Betriebsrundgang ein- bis zweimal an der Stelle, wo er dann eingesetzt werden soll, und was ich an sich auch sehr gerne und sehr oft mache, nicht

immer, aber meistens, ist, daß ich diese Bewerber dann persönlich zu Hause besuche, entweder besuche ich sie persönlich zu Hause oder ich oder wir, je nachdem, gehen mit dem Bewerber oder Bewerberin und Ehefrau oder Ehemann zum Essen. Am liebsten besuche ich die aber zu Hause, weil da kriegt man viel mehr mit von der Persönlichkeit. Und ich glaube, das ist auf der einen Seite für uns ganz gut, weil man sich viel intensiver auseinandersetzt, aber es ist auch für den Bewerber eine Risikominimierung, weil er vielmehr Einblick kriegt in das Unternehmen, in die Vielschichtigkeit, in die verschiedenen Persönlichkeiten, mit denen man da zu tun hat, Persönlichkeitsstrukturen und Art der Zusammenarbeit, die können dann mal sich informieren, z.B. bei Kollegen, und sagen, was macht eigentlich die Holding da, fummeln die einem immer im Tagesgeschäft rum oder kann man eigentlich selber gestalten und hat da mehr so Sparringspartner für die Entwicklung der konzeptionellen Gedanken, aber nicht so sehr jemand, der ewig da im Tagesgeschäft rumfuhrwerk, und solche Dinge, das kann man dann einfach viel genauer abchecken, und ich muß sagen, seit wir das so machen, ist unsere Trefferquote beachtlich gestiegen.

Kleine Unternehmen oder Unternehmenseinheiten können durch Interviewreihen einem relativ großen Teil der Mitarbeiter die Chance eröffnen, die zukünftigen Kollegen kennenzulernen. Aber auch die Kandidatinnen sehen bereits viele potentielle Kollegen, wodurch sie ebenfalls einen breiteren Eindruck vom Unternehmen erhalten.

Jeder hat jeden gesehen, und auch der Bewerber, das ist uns auch immer sehr wichtig, hat eine ganze Reihe von Leuten gesehen. Also von 90 Professionals, wenn sie davon 8 gesehen haben, sind das fast 10 %, das ist auch für ihn selber ein sehr gutes Gefühl, repräsentativ einfach mal einen Teil der Mannschaft, mit der er hinterher zusammenarbeiten muß, gesehen zu haben, und für uns umgekehrt dasselbe.

Bei funktional gegliederten Unternehmen mit einer Personalabteilung sind in der Regel sowohl die Mitarbeiter der Personalabteilung als auch Mitarbeiter der Fachabteilungen, in denen die zukünftigen Mitarbeiter arbeiten werden, in die persönlichen Gespräche mit den Kandidaten eingebunden.

Dann finden Personalgespräche statt, an denen gemeinsam Fachvorgesetzter und Personalreferent teilnehmen. Und dort wird nach eingehendem Bewerbungsgespräch von - das können bis zu fünf oder sechs Bewerber sein, die in ein solches Auswahlverfahren hineinkommen - dann wird die Entscheidung getroffen, wen wir endgültig nehmen wollen.

In Unternehmen, die auf diese Weise Fach- und Personalabteilung in die Auswahlgespräche einbinden, führen meist beide Kollegen die Gespräche gemeinsam. Aufgrund ökonomischer Restriktionen sehen sich andere Unternehmen nicht in der Lage, Interviews zu zweit zu führen, wengleich sie von den Vorzügen eines Bewerbungsgesprächs mit einem Interviewer und einem Co-Interviewer überzeugt sind.

A: Ich finde, zwei zu eins ist das absolute Muß, weil ich finde es nicht gut, wenn nur einer hört.

F: Also Ihr macht das auch zu zweit?

A: Schön wäre es, wenn wir so viel Ressourcen hätten. Wir versuchen es natürlich. Wenn es geht, führen wir die Interviews zu zweit, sonst wird es noch mal mit jemand

anderem geführt, und dann tauscht man sich hinterher aus. Aber eigentlich finde ich Interviews, wo man zu zweit interviewt, am idealsten, weil man an der einen oder anderen Stelle selbst auch seine Schemata hat, man hört etwas und packt das dann irgendwo in eine Schublade, weil so denkt man nun mal halt gerade, und es ist ganz gut, wenn man jemand anderen dabei hat, der fragt vielleicht noch mal ganz anders nach und dann entwickelt sich etwas anderes daraus, das finde ich schon gut.

Andere Unternehmen sehen die Notwendigkeit, daß mehr als zwei Interviewer das Gespräch mit dem Kandidaten führen. Insgesamt vier Mitarbeiterinnen des Unternehmens sitzen dem Kandidaten in demselben Gespräch gegenüber und beteiligen sich auch aktiv am Gesprächsverlauf.

F: Werden diese Interviews alleine geführt werden oder mit zwei Leuten?

A: Mit vier Leuten sogar.

F: Mit vier, also vier und einer?

A: Ja. Man wechselt sich dann ab, also ein Kandidat, vier Leute, und die vier Interviewer wechseln sich ab.

F: Sitzen zusammen in einem Gespräch oder ist es nacheinander?

A: Nein, die sitzen zusammen.

Nicht nur die Anzahl der Interviews, ihre zeitliche Abfolge und die Anzahl der am einzelnen Gespräch beteiligten Interviewer variieren von Unternehmen zu Unternehmen, sondern auch die Inhalte und Vorgehensweisen. Die von den Unternehmen benannten Anforderungsprofile für die zukünftigen Mitarbeiterinnen werden von den Praktikern teilweise explizit als Orientierungspunkte für die Interviews genannt.

Also, es ist ein strukturiertes Vorgehen, die analytischen Fähigkeiten und Kreativität nicht zu vergessen, werden geprüft. Und dann geht's auch darum, wie reif ist jemand, wie kooperativ ist er, wie teamfähig. Kann er kommunizieren? Das auch verkaufen, was er erarbeitet hat, sowohl seinem Team als auch dem Klienten im Zweifelsfall? Das sind dann so die wesentlichen Faktoren. Und ist jemand auch pragmatisch oder sehr stark akademisch orientiert? Wenn jemand nur nach Schema F vorgeht und nicht in der Lage ist, ein bißchen davon abzuweichen oder pragmatisch vorzugehen, dann wird's auch schwierig.

Auch die Gesprächsstruktur in Interviews kann sich stark unterscheiden, dies trifft nicht nur zwischen Unternehmen zu, sondern kann durchaus auch innerhalb desselben Unternehmens möglich sein. Die verschiedenen Stile in der Gesprächsführung entstehen, weil jeder einzelne Interviewpartner unterschiedliche Qualifikationen oder Eigenschaften des Kandidaten für wichtig hält. Die unterschiedlichen Perspektiven auf den Kandidaten machen verschiedene Facetten des Kandidaten zugänglich. Unterschiede werden nicht nivelliert, sondern für die Vielseitigkeit der Sichtweisen auf die Kandidaten genutzt.

Also wir führen die Gespräche, mein Mann z.B. hat so eine Checkliste. Der fragt ganz konsequent Kriterien ab. Ich mache das nicht, ich bin da total desorganisiert und

intuitiv. Ich habe bestimmte Kriterien, die mir wichtig sind, aber ich habe da nicht so ein Fahrplan, nach dem ich vorgehe, und das ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Wir achten auch alle auf ganz unterschiedliche Dinge.

Andere Unternehmen versuchen, in ihren Interviews gezielt an die Erfahrungen von Kandidaten in der Vergangenheit anzuknüpfen, weil sie diese für aussagekräftiger halten als Vorstellungen, die sich Kandidaten über ihren zukünftigen Umgang mit Situationen machen. Die Bezugnahme auf Verhalten in zurückliegenden Situationen halten die Interviewerinnen für valider im Hinblick auf ihre Einschätzung der Person als die Entwürfe der Kandidaten für den lediglich ausgedachten Umgang mit zukünftigen Anforderungen.

Die Art des Interviews, die ist immer die gleiche auf Erfahrung basierende Nachfrage, ein Assessment Interview, wo ich hingehge und sage, beschreibe doch mal, oder erklären Sie mir, oder geben Sie mir ein Beispiel, wie ist das gelaufen, was sagen Ihre Mitarbeiter, immer anhand von Beispielen, und zwar aus der realen Situation, nicht wir träumen uns was daher. Weil die Erfahrung hat einfach gezeigt, wenn man Leute fragt, wie sie sich das vorstellen, dann können sie sich das sehr gut alles ausdenken, aber wenn man das an den Lebenslauf knüpft und dann auch versucht, diese Dinge mit realen Situationen, die die Leute erlebt haben, zu füllen, können erst mal die viel mehr aus ihrem Erfahrungsschatz schöpfen und auf der anderen Seite kann man auch viel besser erkennen, wie ist das tatsächlich gelaufen.

Oder in einem Gespräch frage ich immer: Was sind ihre Stärken? Und dann sage ich: Beweisen Sie mir das. Und jeder erzählt er sei teamfähig, und dann frage ich halt: Wo haben sie denn schon mal im Team gearbeitet? Erzählen Sie mal ein bißchen darüber. Und daran, was die Leute dann erzählen, merkt man eigentlich, wie weit es damit her ist.

Andere Unternehmen sind überzeugt, daß gerade die Fragen, die Bewerber im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs stellen, ihnen eine gute Grundlage für eine Beurteilung des Kandidaten liefern können. Insofern geben sie den Kandidaten Gelegenheit, ihre Fragen an die Interviewer zu richten.

Also ein Punkt, den wir immer machen, ist, daß wir die Kandidaten bitten, Fragen zu stellen. Und daran trennt sich dann auch oft die Spreu vom Weizen bei den Fragen, die die dann stellen.

Wir beginnen also das Gespräch üblicherweise mit: Stellen Sie mal alle Fragen, die sie noch haben. Mit dieser Frage wird man sofort merken, wie weit ein Bewerber vorbereitet ist, inwieweit er logisch strukturiert und sich ein Thema erarbeiten kann, und das, was er erfährt, einarbeiten kann. Wie tief er bohrt, wie er Breite versus Tiefe handhaben kann und es ist eigentlich eine der schwierigsten Aufgaben in der ersten Runde, was viele nicht verstehen. (...) während bei uns eigentlich aus unserer Erfahrung man sehr viel mehr feststellt über das, wie jemand Fragen stellt. Da darf er also mindestens 40-50% der ersten Runde Fragen stellen.

Dem gegenüber steht die Position, daß der Kandidat durch präzise Antworten auf einen umfangreichen standardisierten Fragenkatalog vom Unternehmen besser eingeschätzt werden kann.

Ich muß also sofort am Anfang klar machen, ich bin der Interviewleiter und der andere hat auf meine Fragen vollständig zu antworten und ich mache nur ganz kurze knappe Sätze, ich schweife nicht aus, ich erkläre nichts, sondern ich sage, was hat Ihnen gefallen. Und wenn der versucht, auszuschweifen, dann sage ich, ja, aber was war es genau. Viele Kandidaten, das habe ich auch gemerkt, die erzählen, erzählen, und am Ende weiß man selbst nicht mehr, was man eigentlich gefragt hat. Die leiten einen dann weg und im Prinzip führen sie dann einen selbst aufs Glatteis oder von dem weg, was man eigentlich fragen wollte. Und deswegen dient die Struktur nach meinem Dafürhalten auch dazu, zu sagen, der Kandidat hat genau diesen schmalen Grat zu gehen, und das ist eine präzise vollständige und offene Antwort auf die Fragen. (...) Aber dieses Interview, was wir da machen, ist nur darauf ausgelegt, rauszusaugen.

Mitarbeiter in Unternehmen, die ständig Interviews führen, wissen, daß die Qualität der Interviewergebnisse und die darauf basierende Einschätzung der Kandidaten von den Fähigkeiten der Interviewer zur Gesprächsführung abhängen. So sehen sie bei sich selbst oder auch bei anderen Interviewern die Gefahr, der Kandidatin nicht ausreichend Gesprächszeit im Interview zur Verfügung zu stellen.

Und ich gehöre auch zu denen, die in einem Interview mehr reden als es, glaube ich, Sinn macht. Zumindest beim ersten Mal. Warum das so ist, weiß ich nicht, aber es ist so. Und den Fehler darf man, glaube ich nicht machen - du mußt ja mit Bewerbern reden.

Und dann kommen Sie letztlich doch wieder in diese Interviewfalle hinein, wonach 60 bis 70% des Job-Interviews von dem bestritten werden, der aussucht. Und der hinterher, wenn der Teilnehmer immer gut genickt hat, dann 'nen unheimlich Superindruck hat von dem Kandidaten.

Andere Interviewer halten Gesprächsnotizen nach dem Interview für eine wichtige Hilfe, die spätere Einschätzung des Kandidaten vornehmen zu können. Die eigene Disziplinierung die Beiträge des Kandidaten nach dem Interview zu protokollieren, kann eine Hilfe dafür sein, während des Gespräches entscheidende Themen mit dem Kandidaten zu erörtern.

Ich mache mir zwar zwischendurch ein paar Notizen, weil ich mir das auch nicht alles merken kann, aber ich mache das lieber direkt nach dem Interview. Dann das tatsächlich zu raten. Aber ich denke, es ist sehr wichtig, sich zu disziplinieren, selbst zu disziplinieren, das zu tun, weil man ansonsten nur aus dem Bauch lebt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Interviews in den von uns untersuchten Unternehmen immer nur als Interviewreihen mit mehreren Interviews zur Personalauswahl eingesetzt werden. Je mehr Mitarbeiterinnen des Unternehmens eingebunden sind, um so mehr Personen können den späteren Kollegen kennenlernen und um so mehr zukünftige Kolleginnen kann der Bewerber kennenlernen. Zwischen den einzelnen Unternehmen unterscheiden sich die Interviews durch ihren Strukturierungsgrad und die Anzahl der Interviewer in einer Intervieweinheit. Die Fragen der Interviewer richten sich sowohl auf Erfahrungen des Kandidaten in der Vergangenheit als auch auf Überlegungen zu Situationen in der Zukunft.

In den von uns untersuchten Unternehmen werden unter dem Begriff 'Assessment Center' (AC) die unterschiedlichsten Auswahlverfahren zusammengefaßt, denen gemeinsam ist, daß sie aus mehreren Bestandteilen zusammengesetzt sind, für eine Gruppe von Bewerbern durchgeführt werden und mehrere Beobachter einsetzen.⁴⁹ Assessment Center werden in den von uns untersuchten Unternehmen entweder als Auswahlinstrument unmittelbar nach der Vorauswahl oder im Anschluß an ein Interview mit den einzelnen Kandidaten als letzter Auswahlschritt eingesetzt. Die AC, die uns beschrieben wurden, dauern ein oder zwei Tage und die Kandidatengruppe wird häufig von den einladenden Unternehmen im Laufe des AC reduziert, indem frühzeitig im Verfahren als ungeeignet identifizierte Bewerber verabschiedet werden. Die einzelnen Bestandteile eines AC variieren von Unternehmen zu Unternehmen, und auch innerhalb eines Unternehmens gibt es unterschiedlich zusammengesetzte Verfahren.⁵⁰ Die Unterschiedlichkeit in Ablauf und Zusammensetzung der Assessment Center, wie sie uns aus der Unternehmenspraxis geschildert wurden, soll der nächste Abschnitt zeigen.

Während eines der betrachteten Unternehmen im AC einen Aufsatz von Kandidaten als besondere Leistung verlangt, sieht ein anderes Unternehmen die Notwendigkeit, Intelligenz- oder Fähigkeitstests als Auftakt im AC zu verwenden. Die Schilderung einer Teilnehmerin zeigt die verschiedenen Bestandteile, aus denen sich ein AC zusammen setzen kann.

(...) das war auch wieder [beim Unternehmen XY] ein einstündiges Interview, wo es ähnlich darum ging, denjenigen kennenzulernen, aus meiner Sicht, als Personaler sage ich, es geht darum zu sehen, hat derjenige Kommunikation-Skills, ist der irgendwie ehrlich, wie kommt der rüber, was hat der gemacht, habe ich ja im Lebenslauf gesehen, versuche ich natürlich abzutesten, was ist da wahr, was steckt dahinter, und dann, je nachdem, für was für ein Unternehmen man rekrutiert, eben auch ein bißchen

⁴⁹ In der Literatur werden zur Zusammenstellung eines Assessment Centers als Bestandteile genannt: "Individuell auszuführende Arbeitsproben und Aufgabensimulationen (v.a. Organisations-, Planungs-, Entscheidungs-, Controlling- und Analyseaufgaben), Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgabe, Sonstige Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- und/oder Kooperationscharakteristik, Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele (meist dyadisch, z.B. Einstellungsinterview, Verkaufsgespräch), Einzel-, Gruppen- und Panelinterviews, Selbstvorstellung, Wirtschaftsspiele, Fähigkeits- und Leistungstests, Persönlichkeits- und Interessenstests, Biographischer Fragebogen, Lockerungsübungen." Schuler/Stehle (1987), 5f.

Zur Konstruktionsanleitung eines AC vgl. Obermann (1992), 117ff., Schuler/Moser (1995a), Bolte/Jung (1989). Die Geschichte des AC und seiner Verwendung im Laufe der Zeit vgl. Obermann (1992), 24ff. und zur Konstruktionsanleitung eines AC vgl. Obermann (1992), 117ff., Bolte/Jung (1989). Einen Überblick zu den Anforderungen an ein AC und Verweise auf weiterführende Literatur in Jeserich (1995).

⁵⁰ Nicht jedes Verfahren, das die o.g. Merkmale aufweist, wird auch AC genannt. So etikettieren einige Unternehmen ihr AC als Auswahltag, um der Skepsis von Bewerbern gegenüber AC vorzubeugen. Betrachtet man jene 'Auswahltag' genau, läßt sich feststellen, daß es sich um ein Gruppenauswahlverfahren mit Gruppen- und Einzelaufgaben handelt, die von einem Beobachtermgremium bewertet werden. Insofern stellen die Auswahltag nach der Begriffsfassung der einschlägigen AC-Literatur ein AC dar.

dieses Wertegefüge, wie ist die Einstellung desjenigen, bringt er eigentlich das rüber, was die Firma braucht, ist er engagiert, all diese ganzen Geschichten. Zweiter Schritt war wiederum eine Gruppenauswahl, und das waren 1 ½ Tage, wo eigentlich unterschiedliche Übungen gemacht wurden. (...) Dann Postkorb, wo man einfach getestet hat, wie gut ist jemand im Priorisieren ist, kann das einer, ist er organisatorisch firm, und was ich sehr sehr angenehm fand eigentlich bei XY, das geht ja auch in die Richtung von der Vorauswahl eigentlich nur umgedreht, war, daß dann für die letzten Leute, die übergeblieben sind - das dezimierte sich dann immer, erst waren wir 25 und dann waren wir nur noch 15 und dann waren wir nur noch sechs oder acht, ich weiß nicht mehr genau - die haben an dem letzten Nachmittag, wo dann eigentlich schon, also die hatten vier oder fünf Jobs, da war schon relativ klar, daß relativ viele von denen auch noch ein Jobangebot bekommen würden, haben die dann einen schriftlichen Aufsatz schreiben lassen, und zwar über Führung. Da ging es um mein Führungsverständnis heute und wie ich mich verstehe in zwei Jahren.

[YZ-Unternehmen], vorher wurde kein Gespräch geführt, ich bin direkt zum Assessment Center eingeladen worden, große Gruppe von 20 Leute. Wir starteten mit einer Vorstellungsrunde, anschließend Intelligenztest. (...) Nein, es war kein richtiger Intelligenztest, sondern so ein Fähigkeitstest, der dauerte dann 3,5 Stunden und ich muß sagen, ich war ganz dem Ganzen gegenüber negativ eingestellt. (...) Dann war das eigentlich so, daß es nur noch eine Gruppendiskussion gab und dann wurde schon eine Entscheidung getroffen, für die ersten Leute, die das Ganze dann verließen. (...) kein Gespräch, kein einziges Interview war bis dahin gelaufen, nichts, keiner hat mich mal gefragt, was ich eigentlich gemacht habe. (...) Am zweiten Tag gab es dann so Präsentationen, die wir machen mußten, wir kriegten ein Problem gestellt und mußten eine Präsentation machen. Dann wurde wieder ein Teil der Leute nach Hause geschickt. Mittags, ich kriege das nicht mehr so ganz zusammen, dann war da noch mal irgendeine Diskussion (...). Dann haben sie Leute nach Hause geschickt, und am Nachmittag war dann endlich das Interview. Es war ein absoluter Witz, weil die haben uns zum Schluß interviewt, nachdem sie eigentlich die Entscheidung getroffen haben, daß sie uns einstellen wollten.

Einzelne Unternehmen behalten die Bausteine in ihren Assessment Center in immer gleicher Weise bei. Sie sind zusammengesetzt aus Vorstellungsrunden, Präsentationen, Gruppenübungen und Einzelgesprächen. Die Inhalte einzelner Übungen werden jedoch angepaßt an den Bereich oder die Stelle, für den bzw. die die neuen Mitarbeiter gesucht werden.

Nein, zielkorridorbezogene Assessment Center. Also wir suchen - das Assessment Center-Verfahren ist immer gleich. Es sind immer die gleichen Bausteine dabei. Die Übungen werden variiert, aber die Kriterien liegen fest, aber man kann sich natürlich immer bezogen auf die jeweils zu besetzende Position über die Bedeutung des Kriteriums einigen.

Also wir haben die Einzelinterviews während des AC - sie sind sehr kurz, also halbstündig - und auch immer mit Leuten, von denen wir auch meinen, das sind jetzt die, mit denen wir wahrscheinlich auch zu Rande kommen, dann haben wir die am Nachmittag erst - Einzelgespräch, wo wir nochmal alles das aufarbeiten können, was über den Tag hinweg nicht geklappt hat oder was nicht so deutlich geworden ist, was wir nochmal vertiefen wollen.

Normalerweise - wenn ich nur die Gruppenübung habe - also wenn ich nur die Gruppenübung bei uns hätte, dann hätte ich ein ganz schlechtes Gefühl, weil ich auch meine, daß die Gruppenübung an sich sehr wenig aussagekräftig ist. Für uns am stärksten ist die Vorstellungsrunde - und ist die Präsentationsübung.

Bestandteile der Assessment Center sind Aufgaben, die in einer vom Unternehmen festgelegten Reihenfolge - entweder als Gruppe oder einzeln - bearbeitet werden müssen. Die Bewertung der einzelnen Kandidaten erfolgt durch die einzelnen Beobachter, die den Kandidaten bei den jeweiligen Übungen zugeordnet sind. Die Beobachter der AC können auch Interviewpartnerinnen der Bewerber sein, sofern Einzelinterviews in den Übungskanon des AC integriert sind. Die Beobachtergruppe variiert sowohl in der Größe als auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiter aus einzelnen Unternehmensbereichen. Die Größe der Beobachtergruppe orientiert sich an der Anzahl der eingeladenen Bewerber.⁵¹

Wir hatten also zwölf Teilnehmer eingeladen und acht Beobachter plus einen Moderator. Also ein Verhältnis von ca. 2:1. Das kam also so - von der Arithmetik hin. Ich kann Ihnen auch gern mal den Plan zeigen, der ist jetzt hier, und zwar brauchen Sie einfach eine gewisse Dichte auch an Beobachtern, um - wenn Sie jetzt zwölf Teilnehmer haben, um die Lücken und Leerläufe für den einzelnen Teilnehmer dann auch möglichst gering zu halten. Wenn Sie also zu wenig Beobachter haben, dann sitzt die Hälfte oder zwei Drittel der Teilnehmer eben immer 'rum.

Während vor wenigen Jahren noch AC durchgeführt wurden, deren Beobachtergruppe sich lediglich aus Mitarbeitern des Personalbereichs zusammensetzte, sind inzwischen in ausnahmslos allen Unternehmen, die wir untersuchten, Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen in die AC-Beobachtergruppe eingebunden. Wie wir von einem Unternehmen erfahren konnten, haben es alle anderen Abteilungen der Personalabteilung nicht mehr länger zugestanden, diesen Einfluß auf die Auswahl neuer Mitarbeiter zu nehmen.⁵²

A: (...) ich merke jetzt gerade einen Umbruch in einer Weise in der XY-Bank, wo sehr stark diese Assessment Center-Verfahren in dieser eben beschriebenen Form durchgeführt wurden, also da wurden vorher Schlüsselqualifikationen definiert, dann wurden dazu Übungen ausgedacht, bei denen man diese Schlüsselqualifikationen ganz gut beobachten kann und dann entsprechende Leute, die Beobachter wurden dann auch geschult, worauf besonders geachtet werden soll. Das führte dazu, daß die Mitarbeiter in den Fachabteilungen, denen diese neuen Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wurden, zunehmend ungeduldig und unzufrieden waren, weil immer wieder die gleichen Typen kamen und die gesamte Personalabteilung als solche so den Ruf bekam, sie alleine wollen also die Corporate Identity innerhalb der Bank bestimmen. Und das wird jetzt geändert, und jetzt wird das Ruder komplett herumgeworfen, und jetzt ist es sehr schwer, den Mitarbeitern in der Personalabteilung klarzumachen, daß sie Dienstleister sind für die Abteilungen der Bank.

⁵¹ Wir haben in der Praxis meistens das von den Eignungsdiagnostikern geforderte Verhältnis Kandidaten/Beobachter von 2:1 in den durchgeführten AC vorgefunden. Vgl. Schuler (1996), 118.

⁵² Unter den von uns untersuchten Unternehmen war lediglich ein einziges Unternehmen, in dem das Assessment Center mit externen Beobachtern durchgeführt wurde.

F: Also wenn ich Sie richtig verstehe, da waren Beobacherteams und die haben Leute ausgewählt, und da war kein Vorgesetzter drin, sondern nur Personaler?

A: Nur Personaler.

Wesentlich verbreiteter ist eine Zusammensetzung der Beobachtergruppe aus Mitarbeitern im Personalbereich und Mitarbeitern, die zukünftig mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten werden. In die Auswahl werden nur solche Mitarbeiter aus den Fachabteilungen hinzugezogen, die potentielle Vorgesetzte der Kandidaten sind. In anderen Unternehmen ist wiederum der Betriebsrat in der Beobachtergruppe vertreten.⁵³

F: Und wer sitzt in diesem Beobachter - Team?

A: Das ist also unterschiedlich. Bei den Vertriebs-AC spielt natürlich der Vertrieb eine sehr große Rolle, d. h. also wir haben jetzt - z. B. bei den jüngsten AC war es so, daß wir insgesamt acht Kollegen hatten, von XY. Davon waren - jetzt muß ich überlegen - zwei, die waren eigentlich aus dem Innendienst, aber sehr vertriebsnah, die waren also oder sind immer noch natürlich für die Trainings der Vertriebsmannschaft zuständig, also für die Ausbildung der Filialleiter und Fachberater. Das waren also zwei, dann hatten wir auch zwei Betriebsräte mit dabei, und zwar eine Kollegin, die hier Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates ist und ein Betriebsrat, der gleichzeitig auch Filialleiter ist, und der Rest waren dann regionale Vertriebsleiter, praktisch die nächste Ebene über dem Filialleiter. Und ich als Personaler war auch beteiligt in der Moderatorenrolle.

Im Überblick läßt sich festhalten, daß alle uns in den Interviews geschilderten AC - quasi lehrbuchhaft - als Gruppenauswahl von einer Assessorengruppe durchgeführt werden. Sie enthalten alle Einzel- und Gruppenübungen und verzichten selten auf die Standardübung des 'Postkorbs'. Die Inhalte der einzelnen Übungen variieren je nach Unternehmenstypus und Unternehmensbereich, für den neue Mitarbeiterinnen gesucht werden. Der Assessorengruppe werden skalierte Beobachtungsdimensionen als Richtschnur für ihre Beobachtung und Beurteilung an die Hand gegeben. Die Bedeutung der kriteriengeleiteten Beobachtung für die spätere Entscheidung hängt davon ab, wie das AC innerhalb des gesamten Auswahlverfahrens eingebettet ist. Folgen ihm weitere Verfahrensschritte, kann es als persönliches Vorauswahlinstrument bezeichnet werden. Ist es das einzige Instrument, das nach der Vorauswahl eingesetzt wird, oder der letzte Schritt im Gesamtverfahren, wird auf der Grundlage der dort generierten Beurteilung die Entscheidung für oder gegen den Kandidaten getroffen.

⁵³ Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) räumt in §94 dem Betriebsrat u.a. die Möglichkeit ein, die Interessen des Bewerbers zu wahren. Die direkte Einbindung des Betriebsrates in den Auswahlprozeß ist jedoch gesetzlich nicht bestimmt. Comelli (1995).

4.4 Instrumentenkritik

Wir versuchen in einer ersten Annäherung den Einsatz der beiden Auswahlverfahren Interview und AC nachzuvollziehen, indem wir die Kritik an den Instrumenten aus der Praxis darstellen. Die von uns interviewten Praktiker und Bewerber haben mit den einzelnen Verfahren Erfahrungen gesammelt und beurteilen die Instrumente vor diesem Hintergrund. An dieser Stelle beziehen wir uns auf die Auswahlinstrumente selbst und die aus der Unternehmenspraxis heraus formulierten Erfordernisse für ihren Einsatz und ihre jeweilige Leistungsfähigkeit. Die vorgebrachte Kritik ermöglicht eine Gegenüberstellung der Einschätzung beider Instrumente durch die untersuchten Unternehmen. In dieser Kritik legen wir den Schwerpunkt auf das Instrument und blenden den organisationalen Kontext aus, in dem das Instrument eingesetzt wird. Allerdings werden die Zitate unserer Interviewer das Problem einer 'reinen' Instrumentenkritik bereits aufzeigen. Daran anknüpfend wollen wir uns später einer organisationstheoretischen Einbettung der Personalauswahl im Kapitel 6 widmen.

Interview und auch AC sind Prozeduren, die der Begegnung von Menschen einen Handlungs- und Interpretationsrahmen setzen. In dieser strukturgebenden Funktion sind sie jedoch nicht von den Personen zu entkoppeln, die in diese Begegnung involviert sind - noch können sie sinnvoll ohne die Akteure untersucht werden. In unserem Fall betrachten wir den Rahmen, der die Interaktion der auswählenden Mitarbeiter eines Unternehmens und der sich präsentierenden Bewerber umschließt. Instrumentenkritik heißt dann, die Instrumente auf ihre Anforderungen, Leistungen, Möglichkeiten, Chancen und Risiken für die Teilnehmer zu untersuchen. Die Anwendung des Instrumentes, die Auswahl von geeignetem Personal für ein Unternehmen zu identifizieren, rückt den Zweck des Instrumenteneinsatzes ebenso wie den Kontext der Organisation immer mit in den Blick. Indem wir bei der Instrumentenkritik der Praktiker ansetzen, greifen wir die unserer Auffassung nach in der Literatur verkürzte Betrachtung auf, um gleichzeitig zu dokumentieren, daß die Akteure, der Zweck und die Organisation als in die Beurteilung einfließende Rahmen wirksam sind.⁵⁴

Im Rahmen von Auswahlinterviews fordern Praktiker eine gewisse Qualität der Interviews ein, damit sie als Basis für Personalentscheidungen dienen können. Die Qualität der Interviews hängt ihrer Ansicht nach von der Kompetenz der Interviewer ab, die beispielsweise darüber definiert wird, wie sie es schaffen, trotz zeitlicher Restriktion viel über den Bewerber zu erfahren.

⁵⁴ In der Literatur zur Personalauswahl in Unternehmen werden die verschiedenen Auswahlinstrumente ohne den Kontext, in dem sie eingesetzt werden, beurteilt. Begründet wird ihr Einsatz wesentlich durch die Ergebnisse der damit durchgeführten Auswahlprozedur. Dabei liegt der Fokus auf der prognostischen Qualität des Instrumentes, geht also der Frage nach, ob die Kandidaten, die als Führungsnachwuchskräfte ausgewählt wurden, tatsächlich im Unternehmen erfolgreich geworden sind. Die Testtheorie bezeichnet dieses Qualitätsmerkmal als prädiktive bzw. prognostische Validität. Ranglisten im Hinblick auf dieses Validitätskriterium sollen dem Praktiker Orientierung bei der Entscheidung für ein Auswahlverfahren bieten. Vgl. Schanz (1993), 302ff. Letztlich handelt es sich dabei um einen Maßstab, der Angaben über die Wahrscheinlichkeit des beruflichen Erfolges der ausgewählten Kandidaten innerhalb der Organisation macht.

Ich denke, es kommt darauf an, wie gut jemand interviewen kann. Da sehe ich eigentlich eher das Problem, daß die Leute oft gar nicht wissen, wie man ein Interview führt, und daß man eben nur eine bestimmte Zeit hat und daß man eben in dieser Zeit auch seine, und da finde ich wieder Struktur ganz wichtig, daß man sich mal ein bißchen überlegt, was ich eigentlich rausfinden will über die Person. Da kann man natürlich sagen, na gut, dann fange ich wieder an Kriterien aufzubauen, aber es müssen nicht unbedingt Kriterien sein, sondern ich gucke mir ja die Arbeit an, ich gucke mir den Lebenslauf an, also mit dem Interesse an der Person möglichst viel rauszufinden, aber dabei auch sicherzustellen, daß man sich nicht an einer Sache verhakt, sondern daß man auch durch eine Menge von Dingen durchkommt und nicht nach einer Stunde feststellt, ich habe ja erst die ersten zwei Punkte von 20 abgehakt.

Als ausgesprochener Vorteil nicht-standardisierter Interviews wird insbesondere die Freiheit der unternehmensseitigen Interviewpartnerinnen angeführt, individuell auf die Kandidaten eingehen zu können, eine Möglichkeit, die AC in dieser Weise nicht bieten.⁵⁵

Aber für uns ist es immer noch möglich, daß wir versuchen, individuelle Gespräche, Auswahlverfahren zu bewerkstelligen, und das ist für uns sehr wichtig, weil das für uns auch wiederum Teil der Kommunikation ist, daß wir sagen wollen, daß bei uns Mitarbeiter individuell behandelt werden, wir sind keine anonyme Masse, da kann man nicht mit einem AC kommen.

Interviewsituationen erlauben nicht nur, die Individualität der Bewerber zu berücksichtigen, sie erlauben dem Interviewer auch, Überraschungen zu produzieren, wenn Fragen nicht schematisch abgearbeitet werden.

Die strukturierten Interviews haben viel Stärke, weil sie eben so eine face to face-Situation darstellen, die tragen viel stärker so ein persönliches Moment. (...) Die Interviews sind anders [als Assessment Center L.S., K.W.], die haben zwar ihren Fragenkatalog, aber keiner wird den Fragenkatalog wirklich stur von A - Z durcharbeiten, sondern wird eine Frage immer noch mal, und wenn es nur die Betonung ist, so stellen, daß es einfach ein Überraschungsmoment gibt.

Für einige Unternehmen ist die Anzahl der Interviewpartner während des Interviews ein Faktor der Qualitätssicherung für die Entscheidung. Ihrer Ansicht nach fordern mehrere Interviewpartnerinnen in einer Intervieweinheit sich gegenseitig, ihre Eindrücke in Bezug auf die gemeinsam erlebte Interviewsituation zu belegen. Auf diese Weise geführte Interviews machen die Entscheidungsfindung einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit zugänglich. Indem die Interviewer aus dem Unternehmen sich in ihrer Beurteilung des Kandidaten auf dieselbe Situation, auf dieselben Aussagen der Kandidaten beziehen, wird es möglich, die möglicherweise unterschiedliche Bewertung diskursiv zu erörtern. Differenzen in der Beurteilung weisen auf den

⁵⁵ In unserer Untersuchung konnten wir feststellen, daß diejenigen Unternehmen, die Interviews als Auswahlinstrument schätzen, das Anliegen formulieren, die Kandidaten individuell behandeln zu wollen. Dementsprechend legen sie ein besonderes Augenmerk darauf, den Kandidaten Raum für eigene Fragen im Auswahlverfahren zu geben. Sie betonen die Gegenseitigkeit des Kennenlernens, wengleich auch die Fragen der Kandidaten dem Unternehmen als Information über die Kandidaten dienen.

Prozeß der Beurteilung durch die Interviewer hin und ermöglichen, die Interpretationsmodi der Interviewer zu thematisieren. Spätestens wenn die Beurteiler Differenzen in ihrer Wahrnehmung des Kandidaten erfahren, besteht die Chance, die Eindrücke als eigene Bilder zu erfahren und nicht als am Beobachtungsobjekt vorhandene Eigenschaften. Die Beurteiler sind in der Entscheidungssituation - wie unser Beispiel zeigt - gefordert, ihre Wahrnehmung als ihre Wahrnehmung zu sehen und zu vertreten.

(...) und hinterher, wenn sie zu zweit interviewt haben, deswegen auch ganz wichtig, Mehraugenprinzip, immer, ich halte überhaupt nichts davon, ich weiß, viele Unternehmensberatungen machen so was, Gesprächsreihen zu führen, wo immer nur einer dem Kandidaten gegenüber sitzt, da müssen sie sich hinterher nicht rechtfertigen und sich nicht mit dem Kollegen auseinandersetzen, wie hast du den erlebt, wie habe ich den gesehen. Ganz schlimm, wenn nur einer gegenüber sitzt, kann ich immer sagen, das paßt mir einfach nicht, wohingegen, wenn sie zu zweit, zu dritt, zu mehr Leuten Gespräche führen, und sich hinterher austauschen und ganz oft ist dieser Eindruck auch der gleiche, ganz oft stellt man fest, es war zwar alles gut und sieht gut aus, von den Unterlagen her, und macht einen guten Eindruck, aber irgendwas stimmt nicht, es wirkt nicht echt.

Interviews werden jedoch auch in ihrer Schwäche gesehen, den Beurteilern nur einen punktuellen Eindruck vom Kandidaten zu ermöglichen. Ein einzelner Tag, der nicht der beste des Kandidaten sein muß, bildet die Grundlage für das Urteil des einzelnen Interviewers. (Dies gilt für sämtliche Auswahlverfahren, die sich auf einen einzigen Tag beschränken, also auch für eintägige AC.)

Meine Erfahrung ist, ich kann im Interview so wenig über jemanden rausfinden, so wenig, im Verhältnis, ich habe einen Tag mit dem Kandidaten, ein Tag ist abhängig von meiner Form, geht es mir gut, geht es mir schlecht, wie bin ich drauf (...).

Mitarbeiter im Personalbereich anderer Unternehmen glauben, daß Interviews nicht ausreichen, ihnen ein umfassendes Bild vom Bewerber zu verschaffen. Sie sind der Ansicht, daß Assessment Center dem Unternehmen mehr über einen Kandidaten verraten.

Ich glaube schon, daß man in so einem Assessment Center sehr viel mehr über einen Kandidaten erfährt, als wenn man nur ein Interview führt.

Als Vorzug des AC wird beispielsweise angeführt, daß in der Personalbeurteilung weniger geübte Mitarbeiter des Unternehmens durch die Vorgaben zum Ablauf des AC und zur Beurteilung der Kandidatinnen eine Hilfestellung für ihre Aufgabe als Beurteiler erhalten. Durch die Beschränkung auf die Rolle des (passiven) Beobachters, der keine unmittelbare Beziehung zum Kandidaten aufnehmen darf und demnach seinen Kommunikationsimpulsen nicht nachgeben darf, sollen Kumpanei-Effekte zwischen Beobachter und Kandidat im AC unterbunden werden. Der Assessor wird zur regelgeleiteten Beobachtung diszipliniert.

Und diese Disziplinierung, die ein Assessment Center vorgibt - also durch die Simulation von Verfahren, wo jetzt der Interviewer nicht ohne weiteres sofort eingreifen kann - hat eine stark disziplinierende Wirkung für die Beobachter. Insofern sehe ich den großen Vorteil durch das Verfahren eben vor allem darin, Beobachter, die

eigentlich keine Erfahrung in Personalauswahl haben, zu disziplinieren im positiven Sinne, ihnen ein möglichst breites Spektrum vorzustellen von Dingen, die wichtig sind für eine Nachwuchskraft. Nicht nur darauf zu schauen: Wo hat er jetzt studiert? Und: Kennt der Betriebsleiter den Professor, wo er studiert hat? Und: Hat man zusammen schon mal ein Bier getrunken? Und so, sondern das ein bißchen auf eine breitere Basis zu stellen, also ein bißchen kompletter zu werden. Und das ist eigentlich in den meisten Unternehmen ein sehr wichtiger Punkt dabei.

Insbesondere die Gruppensituationen, die in AC angelegt sind, werden von vielen Unternehmen geschätzt, weil sie dort verschiedene Fähigkeiten besonders gut abprüfen können. Es werden beispielsweise die Teamfähigkeit der Kandidaten oder ihre Beiträge zur Gestaltung eines Entscheidungsprozesses bei einer Gruppenaufgabe genannt, aber auch Fähigkeiten wie Kombinationsgabe oder ein grundlegendes Geschäftsverständnis.

Es geht gar nicht um die richtige Antwort in dem Prozeß, sondern es geht um den Prozeß der Gruppe, wie die sich einigt, schafft es jemand, sich durchzusetzen. Ich meine, das heißt nicht unbedingt immer, daß wenn man sich nicht durchsetzen kann, obwohl man die richtige Antwort hat, daß das negativ auf Dich zurückfällt, manchmal muß man sich auch der Gruppe unterordnen. Wenn man drei gegen einen hat, dann hat man halt verloren. Dann muß man eben sagen, gut, ich muß den anderen folgen, wenn es eine Gruppenentscheidung ist, aber ich denke, da gibt es bestimmte Fähigkeiten, die kann man unabhängig von der Aufgabe feststellen. Und dann gibt es natürlich Aufgaben, die spezielle Fähigkeiten, Kombinationsgabe, was ich vorhin gesagt habe, so ein Postkorb. Unter Zeitdruck zu priorisieren und eine Aufgabe zu lösen. Da sieht man schon, was einer kann. Das sieht man schon ganz klar, wenn man das hinterher präsentiert, da gibt es Leute, die haben erschreckende Priorisierungen. Die haben kein Geschäftsverständnis, die schicken erst die unwichtigen Sachen und erledigen die und haben dann keine Zeit mehr für die wichtigen Sachen. Da sieht man schon, was das Ergebnis ist.

A: Ja, Teamfähigkeit. Wie verhält sich jemand in der Gruppe? Testen wir.

F: Das können Sie ja nur in der Gruppe testen.

A: Das hinterläßt ja einen Eindruck. Das können wir beobachten, versuchen wir zu beobachten: Wie verhält sich jemand - nach dem Motto: Wie verhält er sich am ganzen Tag? In der Gruppe natürlich. Hingegen - bei den Beobachtern auch: Wie geht er auf jemanden zu? Auf die Leute zu? Wie kann er reagieren im Gespräch? Und natürlich: Wie reagiert er in einer Gruppendiskussion? Wie ist er in der Lage, ein Gespräch zu strukturieren und zu moderieren? Wie ist er in der Lage, sich überhaupt zu beteiligen? Geht er rein in das Thema? Nimmt er die anderen an und versucht, auch Ziele zu realisieren - natürlich in diesem Gespräch? Das ist für uns schon interessant. Inwieweit wir darüber etwas über Teamverhalten erfahren, wirklich erfahren, das können wir nur sehr schwer sagen.

In einigen Unternehmen, in denen AC für das angemessene Instrument für die Auswahl von Hochschulabsolventen erachtet wird, herrscht jedoch auf der Basis der Erfahrung mit dem Instrument eine gewisse Skepsis hinsichtlich der Beurteilung von Teamfähigkeit der Kandidaten in den im AC dafür vorgesehenen Übungen.

Ob jemand teamfähig ist, ist immer ein großes Fragezeichen. Sicherlich es gibt so ein paar Fähigkeiten, die sehr sehr schwierig abzutesten sind.

Unternehmen, die ihre Personalauswahl ausschließlich mit Interviews durchführen, verzichten auf Gruppensituationen, weil sie nicht der Ansicht sind, Fähigkeiten, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen beziehen, in einer wie im AC hergestellten Situation einschätzen zu können.

Ich glaube nicht, daß Sie Teamfähigkeit in Gruppenübungen auf einem Assessment abprüfen können. Wenn Sie meine persönliche Meinung wissen wollen, da können Sie eine ganze Menge sehen, aber Sie sehen garantiert nicht den Menschen, wie er echt ist, und ich bin mir nicht sicher, ob Sie Teamfähigkeit abprüfen können. Das, was ich bisher erlebt habe oder allein schon auf solchen Recruitingveranstaltungen, wo wir Workshops machen und solche Dinge, das ist zum Teil erschreckend, die Art, wie sich da verhalten wird, zum einen kann das sein, daß da wirklich unglaubliche Profilierungsneurosen bei rauskommen, und Sie wissen dann auch immer nicht, woran das liegt, es kann nachher sein, in der Situation mit dem Klienten ist der ganz anders, wenn er weiß, er hat den Job, das wissen Sie einfach nicht echt, und das andere ist auch, daß Sie auch erleben, wie stark so was geübt werden kann, und wieviel gute Ratschläge es gibt, wie man sich in solchen Situationen verhält.

Die notwendige Inszenierung der Gruppensituation läßt die Kritiker des AC daran zweifeln, ob das dort beobachtete Verhalten Aussagen über den Kandidaten in zukünftigen Situationen zuläßt. Ihre Zweifel entstehen, weil zu vermuten ist, daß die Kandidaten sich vorbereiten und versuchen werden, die Erwartungen der Beobachter zu erfüllen, um sich als geeigneter Kandidat zu präsentieren.

Nee, also wir machen kein Assessment Center, weil - ich halte das auch nur für begrenzt aussagefähig. Ist 'ne ziemlich künstliche Situation, wo es x Bücher gibt, wo beschrieben ist, wie man sich zu verhalten hat. Und dann macht das jeder.

Für andere Unternehmen liegt die Schwäche des AC darin, daß die Aussagekraft, die sich auf die Beobachtung eines Kandidaten im AC stützt, dadurch reduziert sein kann, daß Bewerber in vorangegangenen Assessment Center bereits Erfahrungen sammeln konnten, die zu einem veränderten Verhalten führen. Die Lernfähigkeit des Kandidaten wird zur Fehlerquelle für die Beurteilung.

Eine Gruppendiskussion ist ein formalisiertes Verfahren, genauso, wenn jemand jetzt einen Fünf-Minuten-Vortrag hält zu einem bestimmten Thema, da kann man sich besser präparieren, auf ein strukturiertes Interview kann man sich nicht so präparieren und vorbereiten, da kann es eigentlich nicht diese Lernkurvenverfahrung geben oder diese Erfahrungskurve, wie bei einem Assessment Center.

Die in den Assessment Centern angelegten Bewertungsskalen werden von einigen Praktikern als scheinobjektiv kritisiert. Mit Blick auf ihren konkreten Unternehmenszusammenhang halten sie den Objektivitätsanspruch für verfehlt und bezweifeln, daß durch den Einsatz von AC eine sinnvolle Entscheidungsgrundlage in Personalangelegenheiten hergestellt werden kann.

Aus meiner Sicht ist es so eine Art Scheinobjektivität, die man dadurch erreichen will. Das ist, wie bei so vielen weichen Wissenschaften, wo man sagt, jemand möchte gerne wissenschaftlich sein und versucht, sich hinter einer Scheinobjektivität zu verstecken, und ich sage mal auf andere Art und Weise könnten die ganzen Personalberater ihre Instrumente auch nicht verkaufen, ohne mit dieser Scheingenauigkeit zu argumentieren. Ich möchte nicht sagen, daß die in manchen Fällen nicht gewünscht und wichtig ist, es gibt sicherlich Unternehmen die wollen das und finden das prima, wie gesagt, sie kriegen bei einem Unternehmen wie [xy], obwohl es inzwischen die kritische Größe erreicht hat [mit ca. 70.000 Mitarbeitern L.S., K.W], herrscht immer ein gewisses Maß an Hierarchie, an Bürokratie. Aber es ist immer noch so stark von Personen geprägt, da bringt ihnen das nichts. [X] ist immer noch ein im höchsten Maße von Individuen geprägtes Unternehmen, was positive und negative Auswirkungen hat. Es ist positiv, weil starke Persönlichkeiten viel erreichen können, es ist negativ, weil Sie sich in einem extrem politischen Umfeld bewegen.

Während sich die vorangegangene Kritik auf den Prozeß des AC richtet, bezieht sich eine andere Kritik gegenüber dem AC auf das Auswahlergebnis, den neuen Mitarbeiter. Gerade erfahrene Mitarbeiter in Unternehmen, die Auswahlverfahren und die mit ihnen ausgewählten Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum beobachten konnten, betonten die Uniformität der mit AC ausgewählten neuen Kollegen. Die damit einhergehende Homogenität der Belegschaft wird hier als Gefahr für die Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Organisation beurteilt.

(...) nur ich habe das jetzt so die letzten 20 Jahre beobachtet, diejenigen, die die Assessment Center durchführen, neigen sehr dazu, einen Einheitsstypen einzustellen. Die müssen immer in allen Schlüsselqualifikationen sozusagen eine bestimmte Punktzahl erreichen und dann sind die gut, und dann fehlt anschließend also völlig auch mal in einer bestimmten Abteilung jemand, der auch mal querdenken kann und mal in eine andere Richtung Kreativität entwickelt, weil immer nur nach ganz bestimmten vorgegebenen Kriterien Leute ausgewählt werden, und das führt meiner Ansicht nach zu einer Verarmung letztendlich und fördert nicht die Innovationsfreude im Unternehmen.

Andere Unternehmen sehen sich mit einem AC der Gefahr ausgesetzt, solche Kandidaten auszuwählen, die es schaffen, sich in besonderer Weise zu exponieren. Ihre Eignung für die Stelle sei damit - so die Befürchtung - noch lange nicht bewiesen.

Und von daher ist - selbst beim Assessment ist man da nicht frei von Fehlentscheidungen, weil im Regelfall beim Assessment der - wie soll ich sagen - gewinnt, der aktiv ist, der sich meldet, der auf alles Mögliche anspringt. Ob das dann der richtige Mann für die Stelle ist, das wage ich zu bezweifeln. Also, ich hab' gewisse Zweifel - einerseits finde ich das recht gut, auf der anderen Seite sehe ich die Gefahr beim Assessment, auf den Blender reinzufallen, höher als beim Einzelgespräch.

Das Anforderungsniveau (bzw. das Zumutungsniveau), das in einem AC an die Kandidaten gestellt wird, wird auch von einigen Unternehmen, die sie zu ihrer Personalauswahl einsetzen, kritisch gesehen. Insbesondere wird problematisiert, daß die Kandidaten viel von sich preisgeben müssen und wenige Möglichkeiten behalten, ihren persönlichen Schutzraum zu sichern.

Wenn Sie ein Assessment Center machen, wobei - das ja jetzt hier [im Unternehmen, L.S., K.W.] auch was anderes ist - da ziehen Sie sich aus, ja? Da geben sie was (...).

Über diese Schwächen des AC hinausgehend stört verschiedene Unternehmen der Vorführcharakter vieler Übungen in einem AC. Die Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Individualität zugestehen wollen, bevorzugen deswegen Gesprächssituationen, die den Bewerbern bereits in der Auswahlsituation mehr Raum lassen. Zusätzlich zweifeln sie an der Angemessenheit der Beurteilungen der Kandidatinnen im AC.

Ein AC ist für mich immer wie das Kaninchen, das in den Laufstall gelegt wird, es soll mal laufen und dann messen wir hinterher die Geschwindigkeit. Das ist nicht der Umgang, den wir wollen. Also kann ich auch kein AC machen.

5 Die Inszenierung der Personalauswahl

In Bewerbungssituationen stehen Bewerber, wenn sie durch den Filter der Vorauswahl gelangt sind, mehreren Mitgliedern des Unternehmens gegenüber. Ausgehend von der obigen Darstellung der verschiedenen Varianten innerhalb der zwei Verfahrenstypen Interview und AC und anknüpfend an die kritischen Beurteilungen der Verfahrenstypen durch die Praktiker, wird nachfolgend der Rahmen untersucht, den die Organisation für das Zusammentreffen zwischen Organisationsmitgliedern und Kandidat vorgibt. Das Setting, das zur Beurteilung der Kandidaten von der Organisation vorgegeben wird, soll hier genauer beleuchtet werden. Im Fokus der Betrachtung steht dabei die Wirkung der Rahmen auf das Verhältnis des Bewerbers zu seinen Beurteilern, auf das Verhältnis der Kandidaten untereinander und nicht zuletzt die Bedingungen, unter denen die Auswähler untereinander agieren (müssen).

Als Untersuchungsmethode für die unterschiedlichen Settings, in denen Personalauswahlverfahren durchgeführt werden, wollen wir die Rahmen-Analyse wählen. Das Instrumentarium der Rahmenanalyse ist geeignet, die „syntaktische Ordnung der sozialen Interaktion“⁵⁶ in den verschiedenen Settings zu beleuchten, die als Einzelbausteine die Grundeinheit jedes Auswahlverfahrens darstellen. Wie wir aus den Darstellungen der in der Praxis durchgeführten Auswahlverfahren (Kapitel 4) wissen, ist die Unternehmenspraxis durch die unterschiedlichen Kombinationen einzelner Bausteine zu einem jeweils unternehmensspezifischen Verfahren gekennzeichnet. Unsere genaue Betrachtung der Einzelbausteine stellt eine Möglichkeit dar, die Rahmen-Bedingungen der Begegnung zwischen Kandidaten und Auswählern in den Personalauswahlverfahren in seinen spezifischen präkonfigurierenden Wirkungsweisen zu reflektieren. Die Rahmen der einzelnen Settings geben den Akteuren - durch die jeweilige Begrenzung der Handlungs- und Interpretationsräume - Spielräume vor, die ihre Möglichkeiten zwar nicht determinieren, aber limitieren.⁵⁷ Die Grenzen der Kontingenzspielräume⁵⁸ der einzelnen Settings sollen uns hier beschäftigen.

Die Untersuchung beschränkt sich nicht allein auf die Rahmen der unmittelbaren Begegnung der Beurteiler und Kandidaten in den verschiedenen Interviewtypen und dem AC, sondern muß auch die der Begegnung vorgelagerten und nachgelagerten Schritte des Auswahlverfahrens mit einbeziehen. Sowohl das Vorauswahlverfahren als auch die spätere Entscheidungssituation und das abschließende Feedback, das den abgelehnten Kandidatinnen gegenüber gegeben wird, ist in der Begegnung zwischen Beurteilern und Kandidat wirksam. In der Vorauswahl wird der Bewerber in der Regel schon für fachlich geeignet beurteilt. Er erfährt über seine Zulassung zum

⁵⁶ Willems (1997), 35.

⁵⁷ Goffman unterscheidet *Rahmen* „als Erzeugungsstrukturen (...), die sich durch relative Stabilität, Autonomie und Immunität gegenüber der faktischen (Inter-)Aktion auszeichnen“ und *Rahmung* als „sinnaktualisierende Praxis“, „als Sinn für Sinn“. Willems (1997), 46.

⁵⁸ Willems (1997), 115.

persönlichen Teil des Verfahrens bereits eine erste Zustimmung der Organisation. Das für das Auswahlverfahren festgelegte Entscheidungsverfahren, auch wenn es der persönlichen Begegnung nachgelagert ist, ist den Beurteilern im Verfahren als entscheidender Schritt des gesamten Auswahlverfahrens bekannt. Spätestens dann erinnern sich die Beurteiler auch an ihre (selbstaufgelegte) Pflicht, den abgelehnten Kandidaten eine Begründung ihrer Entscheidung zu liefern. Gemäß der Chronologie des Auswahlverfahrens beginnen wir mit der Vorauswahl (5.1), widmen uns dann den beiden Auswahlverfahrenstypen Interview (5.2.) und AC (5.3). Schließlich betrachten wir das Entscheidungsverfahren (5.4) und das Feedback (5.5) an die Kandidaten als die der Begegnung nachgelagerten Schritte des Auswahlverfahrens, weil beides bereits im Auswahlverfahren wirksam ist.

5.1 In der Vorauswahl

Die Vorauswahl wird anhand der schriftlichen Unterlagen vorgenommen und erfolgt häufig und insbesondere in den von uns untersuchten Industrieunternehmen aufgrund vorab definierter Auswahlkriterien. Sofern sich die Auswahl an harten Kriterien, wie Noten, Alter, Studienfach etc. orientiert, wird sie häufig an Mitarbeiter delegiert, die den eigentlichen Auswählern untergeordnet sind, weil die große Menge an eingegangenen Bewerbungen bewältigt werden muß. Eine Ausnahme bilden hier die Mehrzahl der von uns untersuchten Beratungsunternehmen, bei denen bis zu drei Berater die Vorauswahlentscheidung gemeinsam treffen. Die später in die persönliche Auswahl involvierten Mitarbeiter haben in der Regel keine Informationen über die mit einer Absage zurückgesendeten Bewerbungsunterlagen. Für die Bewerber wird die Vorauswahl zur Blackbox, sie erhalten nach einiger Zeit entweder ihre Unterlagen vom Unternehmen mit einer Absage zurück oder werden zu einem persönlichen Termin eingeladen.

5.2 Im Interview

Auswahlinterviews sind in den von uns untersuchten Unternehmen keine singulären Ereignisse, sondern werden als Reihen, als Interviewserien von mehreren Angehörigen des Unternehmens durchgeführt. Die wechselseitige Prüfung - des Kandidaten durch das Unternehmen und die Prüfung des Unternehmens durch die Kandidaten - erfolgt innerhalb eines gestaffelten Ablaufs.

In einer Interviewreihe entstehen unterschiedliche Situationen mit den jeweiligen Gesprächspartnern. Die einzelnen Intervieweinheiten als Rahmen für die Interaktion zwischen Kandidat und Beurteiler(n) werden hier untersucht. Die genaue Betrachtung der Interviewsettings, wie sie in den Interviewvarianten vorgegeben sind, ist erforderlich, um die Interpretations- und Handlungsräume der Kandidaten und der Beurteilerinnen in den Blick zu nehmen. Wir wollen die jeweils konkret gegebenen Grenzen und Möglichkeiten der unterschiedlichen Settings versuchen auszuloten. Hiermit soll aber nicht unterstellt werden, daß jede Interviewsituation durch ihre Gestaltung gleichsam zwangsläufig bestimmte Gesprächsformen bzw. -ausprägungen annehmen

muß. Es geht bei dieser Analyse eher um die Betrachtung des Möglichkeitsraumes - dieser beinhaltet Freiräume wie auch Grenzen - der für die Akteure in den einzelnen Situationen begrenzt oder eröffnet wird.

Zunächst betrachten wir das Interviewsetting, in dem der Kandidat auf einen einzelnen Gesprächspartner trifft. Bewerberin und Interviewpartner treffen sich ohne Gesprächsbeobachter. Als Gesprächsbeobachter wollen wir jeweils die Personen bezeichnen, die in einer konkreten Gesprächssequenz nicht unmittelbar mit dem Kandidaten im Gespräch sind und deshalb die aktuelle Gesprächssequenz mit einer größeren Distanz, einem zu diesem Zeitpunkt geringeren persönlichen Involvement beobachten können. Ohne Strukturvorgaben bleibt es jedem Interviewer überlassen, die Themen des Gespräches selbst auszuwählen und die Atmosphäre nach eigenen Vorstellungen und Möglichkeiten zu prägen. Der einzelne Interviewer ist außerhalb der unmittelbaren Kontrolle der Organisation. Solche Interviewsituationen können der Kandidatin in besonderem Maße die Möglichkeit eröffnen, ihre Fragen an das einzelne Mitglied des Unternehmens zu stellen, um ihr eigenes Bild vom potentiellen Kollegen und dem Unternehmen zu gewinnen bzw. überprüfen. Hierdurch kann der Kandidat sich eine Vorstellung von seinen zukünftigen Betätigungsfeldern machen und seine späteren Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen. Das unstrukturierte Interview zeichnet sich dadurch aus, daß es dem Interviewer keine Inhalte vorgibt und hinsichtlich der Gesprächsführung dem Interviewer verhältnismäßig hohe Freiheitsgrade einräumt. Dieser behält die Möglichkeit, sich entsprechend seiner Vorstellungen, Überlegungen und Vorlieben, sein Bild vom Kandidaten zu machen. Er kann das Gespräch beispielsweise als einen Möglichkeitsraum nutzen, in dem der Bewerber seine Motive für zurückliegende Entscheidungen, Interpretationen vergangener Situationen und Entwürfe für die Zukunft darlegen kann.⁵⁹ Der Interviewer kann Nachfragen stellen, um in Erfahrung zu bringen, was der Kandidat weiß, welche Vorstellungen er über seinen künftigen Arbeitsplatz mitbringt, über welche Vorerfahrungen er verfügt usw.; schließlich wird es dem Interviewer möglich, einen Eindruck davon zu gewinnen, wie der Kandidat „denkt, wenn er denkt, wie er denkt.“⁶⁰ Es ist das Setting, das den dichtesten Kontakt zwischen Interviewerin und Bewerberin ermöglicht. Die Interpretations- und Handlungsräume sind in diesem Zusammentreffen für beide Akteure eng verkoppelt, weil beide ihre Interpretationen durch Nachfragen erweitern, verifizieren und korrigieren können.

Für Kritiker geraten jedoch gerade unstrukturierte Interviews ohne Beobachter in den Verdacht, denjenigen gute Chancen einzuräumen, deren Beiträge sich im Interview im wesentlichen auf die Bestätigung der Position der Interviewer beschränken. Daraus ließe sich ableiten, daß Interviews ohne Beobachter den Kandidaten der Gefahr aussetzen, den unkontrollierten, weil

⁵⁹ Sarges faßt die eignungsdiagnostische Bedeutung von Interviews folgendermaßen zusammen: „Interviews sind unersetzlich, weil sie als Breitbandverfahren flexibel handhabbar, universell einsetzbar und sehr ökonomisch sind. Und für den Einstieg in die subjektive Wirklichkeit einer anderen Person sind sie einfach die Methode der Wahl.“ Sarges (1995), 486.

⁶⁰ Kappler (1984), 304.

unbeobachteten Darstellungsbedürfnissen des Beurteilers und der Willkür eines Einzelnen ausgeliefert zu sein. Die durch das Einzelinterview mit einem Unternehmensmitglied konstituierte Situation hat Folgen für die abschließende Beurteilung des Kandidaten und die Entscheidung für den Kandidaten. Für die Entscheidungsfindung mit den anderen Interviewpartnern kann diese Gesprächssituation nur aus einer Perspektive - der des einzelnen Mitgliedes der Organisation - geschildert werden. Er schildert den Kandidaten aus seiner Perspektive in der mit ihm entstandenen Situation. Im Falle einer abschließenden Zusammenkunft der Interviewer zur Entscheidungsfindung in einem Entscheidungsgremium muß der einzelne Interviewer ein Bild des Kandidaten präsentieren und eventuell dessen Zustandekommen belegen können. Dies stellt den Interviewer vor die Anforderung, sein Bild vom Kandidaten und das Zustandekommen dieses Bildes nachzuzeichnen. Eine Reflexion der eigenen Perspektive auf den Kandidaten schließt dieser Rahmen nicht aus, legt sie aber auch nicht in besonderer Weise an. Denn die Grundlage des einzelnen Eindrucks, das Gespräch selbst, entzieht sich der Beurteilung der Beobachtergruppe. Dies hat insbesondere dann Folgen für die Entscheidung, wenn jedes einzelne Interview eine Entscheidung für die Teilnahme am nächsten Interview und damit den Verbleib im Verfahren des Unternehmens darstellt. Das ist immer dann der Fall, wenn Interviewstaffeln durchgeführt werden.

Eine andere Gesprächssituation entsteht, wenn zwei Unternehmensvertreter - ein Interviewteam bzw. ein Interviewer und Co-Interviewer - einem Kandidaten gegenüber sitzen.⁶¹ Jede (Sprech-) Handlung hat einen zusätzlichen Beobachter, der durch reine Präsenz die Situation verändert, in der sich Interviewer wie Bewerber befinden. Beobachter und Interviewerin können ihre Rolle wechseln, wodurch nicht nur der Bewerber von den Mitarbeitern der Organisation beobachtet wird, sondern auch die gegenseitige Beobachtung der Kollegen möglich wird. Die Beziehung zwischen beiden Organisationsangehörigen im Interview bleibt für den Bewerber im Dunkeln, er bleibt im Unklaren darüber, welche organisationsinternen Konstellationen ihr Zusammenspiel prägt und wie die Machtverhältnisse untereinander sind. Die Beobachtungen des in einer konkreten Gesprächssituation aktuell nicht sprechenden, sondern ausschließlich beobachtenden Interviewers ist nicht allein auf den Kandidaten fokussiert, sie erstreckt sich auch auf die Interaktion zwischen dem Kandidaten und dem sprechenden Interviewer. Damit gerät systematisch nicht nur der Kandidat in den Blick sondern auch der sprechende Interviewer in der konkreten Sprechsituation.

Diese Gesprächssituation leistet immer schon eine gewisse Entschärfung des Gefalles zwischen Interviewer und Bewerber. Wenngleich die Übermacht der Organisation in der Sprechsituation zwischen Interviewer und Kandidat unhintergebar sein dürfte, kann die Anwesenheit eines Beobachters in ihrer Kontrollfunktion dazu beitragen, das 'Ausgeliefert sein' des Bewerbers an nur einen Interviewer zu entschärfen. Der Beobachter fungiert als Sicherung gegen die Willkür des

⁶¹ Das hier gemeinte Setting geht von zwei Interviewern aus, von denen (im günstigsten Fall) jeweils nur einer in das unmittelbare Gespräch mit dem Kandidaten involviert ist. Es geht nicht um die Situation, in der ein Protokollant das Gespräch aufzeichnet, das ein Interviewer allein mit dem Kandidaten führt.

Einzelnen. Für den Bewerber gilt es, dem laufenden Rollenwechsel zwischen den Mitgliedern der Organisation vom Interviewer zum Beobachter zu folgen. Der Kandidat muß diesem Wechsel folgen, auch wenn er ihm unverständlich bleibt. Die Beobachtung ermöglicht, daß 'blinde Flecken' des einzelnen Interviewers kompensiert werden, indem dieselbe Situation durch eine andere Person beobachtet wird, die sich immer dann, wenn die Limitationen des anderen sichtbar werden, in das Gespräch einschalten kann. Die Wahrnehmung und die daraus folgenden Eingriffe in das Gespräch limitieren den Handlungsraum des einzelnen Interviewers und eröffnen dem Gespräch durch die Beiträge und Interpretationen des zweiten Interviewers neue Verlaufsmöglichkeiten. Mit den Fragen jedes einzelnen Interviewers an den Kandidaten geben sie gegenseitig in Ansätzen ihre Interpretationsmodi zu erkennen. Hierdurch kann sich ihr Interpretationsraum angleichen. Der Handlungsraum des Kandidaten wird mit jedem Interviewer verändert, mit dem er im Gespräch ist. Für die Mitglieder der Organisation ergibt sich aus der Doppelbesetzung die Möglichkeit, die Erfahrungen aus dem Interview zu reflektieren. Reflexion kann hier bedeuten, daß die Kollegen ihre impliziten Eignungstheorien⁶², die sie an den Kandidaten angelegt haben, mit und durch die Erörterung der einzelnen Beurteilung mit dem Kollegen in Erfahrung bringen. Die Explikation des eigenen Beurteilungshintergrundes ermöglicht es zudem, die angelegten Kriterien in ihrer Relevanz für die Organisation zu prüfen.

Also mehr Augen sehen auf jeden Fall mehr als nur zwei, und ein Auswahlverfahren muß eben hinterher auch die Möglichkeit bieten, wenn das Auswahlverfahren für den Kandidaten zu Ende ist, daß es so eine Art Reflexionsplattform für diejenigen bietet, die ausgewählt haben, daß man sich darüber verständigt und auch immer noch mal fragt, mit welcher Intention sind wir rangegangen, was habe ich für ein implizites Kriterium in mir getragen und sind die eigentlich so richtig, also daß man das gleich noch mal so in Frage stellt. Es ist eine Utopie, daß das im Unternehmen so gehandhabt wird. Man guckt sich eben nicht selber das an, was man gemacht hat, weil man da auch noch Schwäche zeigt.

Der Interpretationsraum wird, auf das einzelne Interview bezogen, von den beiden Beteiligten des Unternehmens konstituiert, die im Hinblick auf die Entscheidungssituation eher die Gelegenheit einer intersubjektiv geteilten Wahrnehmung für ihre Beurteilung erhalten. Durch die alternierende gegenseitige Beobachtung der Unternehmensvertreter können beide in einem dialogischen Reflexionsprozeß eine zusätzliche Beschreibungsqualität des gemeinsam betriebenen Prozesses erschließen.

Eine Interviewsituation mit vier Mitgliedern der Organisation konstituiert ein Verhältnis von vier zu eins 'zugunsten' der Organisation. Jede Gesprächssituation hat drei Beobachter auf Seiten des Unternehmens und ist insofern für alle allein quantitativ unübersehbar unternehmenslastig. Die Koordination der Gesprächspartner auf Seiten der Organisation bzw. ihr Wechsel von der Beobachter- in die Interviewerrolle stellt eine besondere Koordinations- und Abstimmungsleistung

⁶² Näheres dazu in Kapitel 7.1.

innerhalb dieser Gruppe dar.⁶³ Die Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Akteure ist durch das Zusammenspiel der Organisationsmitglieder bestimmt, ihre Handlungskoordination beeinflusst in hohem Maße die Handlungsmöglichkeiten des interviewten Kandidaten, ohne daß offensichtlich ist, welche Faktoren ihre Interaktion untereinander bestimmen. Eine Gesprächssituation mit vier Unternehmensvertretern und einem Kandidaten birgt die Gefahr in sich, daß sich der Kandidat entweder wie in einem Verhör fühlt, wenn sich alle in einem ähnlichen Ausmaß an der Situation beteiligen, oder drei Beobachter für ihn nur als 'Randfiguren' der Szene, deren Gedanken und Einschätzungen im Dunkeln bleiben, anwesend sind.

Im Hinblick auf die Entscheidung beziehen sich alle vier Beurteiler auf dieselbe Situation. Die Vielzahl der Teilnehmer führt zu vielen Urteilen über eine Kandidatin, ermöglicht ihnen eine Reflexion derselben Situation. Das einzelne Interview stellt die Datenbasis für die Entscheidung dar, ob der Kandidat zu einem nächsten Interview eingeladen wird. Will man die Datenbasis durch mehrere Interviews im gleichen Setting vergrößern und in einer *gemeinsamen* abschließenden Sitzung über den Kandidaten entscheiden, erhöht sich entsprechend die Mitgliederzahl der Beurteilergruppe. Viele Unternehmen halten eine Interviewserie aus vier bis sechs Einheiten für sinnvoll. Legt man eine Gruppe von vier Interviewern pro Gespräch zugrunde, führt dies dazu, daß einem Kandidaten im Laufe der Staffel 16 bis 24 Interviewpartner gegenüberstehen. Eine Entscheidungsfindung, in die die Beurteilungen, Eindrücke und Argumente aller Beteiligten einfließen sollen, dürfte sich aufgrund der hohen Anzahl von Beteiligten problematisch gestalten.

Die Entscheidungsgrundlage für einen neuen Mitarbeiter entsteht in Interviewreihen durch die Anzahl der geführten Gespräche und die Zahl der Gesprächsteilnehmer. Eine weitere Rahmenbedingung ist durch den vorgegebenen Strukturierungsgrad der Interviews gesetzt. Die Strukturierung der Interviews bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen völlig offenen Gesprächsverläufen und rigide vorgegebenen Fragen. Schließlich muß - gleich wie das Interview geführt wird - ein Ergebnis erzielt werden, die Teilnehmer des Gespräches müssen eine Beurteilung des Kandidaten im Hinblick auf die Eignung für eine Mitgliedschaft der Organisation vornehmen. Wird die Entscheidung nach mehreren Interviews gemeinsam getroffen, muß die Beurteilung der Einzelnen später gegenüber allen in das Verfahren eingebundenen Beurteilern für eine gemeinsame Entscheidung legitimiert werden. Läßt die Organisation dem einzelnen Interviewer in der Gesprächsgestaltung freie Hand, kann er auf Fragen des Kandidaten situativ eingehen und gemeinsam mit dem Kandidaten den Gesprächsablauf gestalten. So wird jedem Interviewer aus der Organisation überlassen, wie er den Raum für den ersten Kontakt zum Bewerber nutzt. Diese Freiheit stellt die Bedingung der Möglichkeit dar, den zusammen aufgeworfenen Themen zu folgen und sie in einem gemeinsamen Gespräch zu erörtern. Die Beobachter schränken die Freiheit des Einzelnen ein, können aber im Gegenzug Aspekte

⁶³ Auf die besonderen Bedingungen des Handelns in einer Gruppe und innerhalb des organisationalen Kontextes werden wir weiter unten in Kapitel 7.3 genauer eingehen.

thematizieren, die der Kollege übersieht. Ist die Übermacht der Organisation zu groß, engen sich allerdings die Spielräume für alle Beteiligten ein.

Einen anderen Interviewrahmen stellt das strukturierte Interview dar. Wir beschränken uns hier auf die von uns oben dargestellte Variante des strukturierten Interviews (Kapitel 4.1 IS10/11), in dem der Kandidat aufgefordert ist, die unternehmensseitig gestellten Fragen zu beantworten. In dem von uns interviewten Unternehmen werden jeweils zwei Organisationsmitglieder am Interview beteiligt. Der Beobachter hat dabei die Aufgabe, die Einhaltung des Fragenkataloges zu prüfen, damit keine der für erforderlich gehaltenen Informationen fehlt.

Meistens von Zweien, je nachdem, wir machen das meistens so, daß einer der Interviewer ist und der andere ist im Prinzip der Prozeßbeobachter, der Coach, der einfach schaut, läuft das noch in der Struktur, weicht das irgendwo ab, also meistens bei den Interviews, die sehr stark in die Tiefe reingehen, sind immer zwei dabei.

Fragen werden nur von Unternehmensvertretern gestellt, Antworten nur vom Kandidaten gegeben. Der Interviewer verschafft der Organisation auf diese Weise die Datengrundlage für die anstehende Personalentscheidung. Fragen des Interviewten bleiben in dieser Form des Interviews außen vor. Ein gemeinsames Gespräch kann sich zwischen Interviewtem und Unternehmensvertreter nicht entwickeln, wobei die Unterdrückung dieser Möglichkeit explizit erwünscht ist. Das Interview dient ausschließlich dem Zweck, die aus Unternehmenssicht erforderlichen Daten zu generieren.

Und deswegen haben wir eine radikale Trennung zwischen der Informationsgewinnung und der Interpretation. Wir versuchen immer in den Interviews das [die Interpretation der Daten, L.S., K. W.] völlig rauszulassen.

Im streng strukturierten Interviews scheint es darum zu gehen, daß sich die Interviewer ihr Bild vom Kandidaten nicht unmittelbar in der Situation des Interviews machen, sondern in einem dem Interview nachgelagerten Interpretationsschritt auf der Grundlage der im Interview erhobenen Daten. Der Handlungsraum des Kandidaten ist streng limitiert, es bleibt ihm keine Gelegenheit, Nachfragen an den Interviewer zu richten. Er ist eingeengt auf seine Interpretation der Fragen. Wird diese Art des Interviews als Interviewreihe geführt, wird mit jedem zusätzlichen Interview die Datensammlung komplettiert, auf der die abschließende Entscheidung basieren soll. Sofern mehrere Kandidaten parallel interviewt werden, liefert das strukturierte Interview bei Ähnlichkeiten in der Struktur zwischen den Interviews Informationen zum Vergleich der Kandidaten hinsichtlich dieser gewonnenen Informationen. Erfolgt die Entscheidungsfindung erst nach Abschluß der Interviewreihe, stellen die Interviewer die Entscheidergruppe dar. Wird das Verfahren iterativ angelegt, entscheidet der einzelne Interviewer oder die Interviewergruppe über den Verbleib des Kandidaten im Verfahren.

Die rigide Strukturvorgabe eines Interviews hat eine Beschränkung der Möglichkeiten des Bewerbers im Interview zur Folge. Sie verhindert zusätzlich, daß ein Interviewer in ein Gespräch - verstanden als Verständigungsmöglichkeit der Beteiligten - mit dem Bewerber einsteigt. Der

Handlungsraum des Interviewten engt sich in besonderem Maße ein, denn er soll lediglich knapp und präzise auf die Fragen antworten, die ihm gestellt werden. Die Fragen orientieren sich ausschließlich an den von der Organisation für wichtig erachteten Themen, die den Raum füllen. Über den Fragenkatalog hinaus erhält die Kandidatin keine Informationen oder Rückmeldung. Ihr Interpretationsraum erfährt keine (Re-)Orientierung durch den Fragen stellenden Co-Interviewer: Die Kandidatin kann keine Hinweise darauf gewinnen, welches Bild sich der Interviewer von ihr macht, ebensowenig hat sie die Möglichkeit in Erfahrung zu bringen, welche Person sich 'hinter' dem die Rolle des Fragenden, des ausführenden Interviewers verbirgt.

Interviewreihen, die auf einen Tag - auf einen sogenannten Auswahltag - zusammengelegt werden, ermöglichen den Kandidaten, einen kurzen Eindruck von den anderen Kandidaten zu bekommen. Interviewstaffeln, die über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden, lassen den einzelnen Kandidaten in Unkenntnis darüber, wer sich außerdem zum gleichen Zeitpunkt um einen Arbeitsplatz bei diesem Unternehmen bemüht. Eine vergleichende Selbsteinschätzung ist somit in dieser Situation ausgeschlossen, ebenso wie konkurrierendes Verhalten zwischen den Bewerbern. Für die Beurteiler bieten strukturierte Interviews vor allem dann die Möglichkeit, die Kandidaten einer vergleichenden Beurteilung zu unterziehen, wenn sie alle mit demselben Fragenkatalog konfrontieren.

Die Interpretation der gesammelten Daten erfolgt in allen Verfahrenstypen unter Ausschluß des Kandidaten. Die Entscheidungsfindung am Ende der Interviewreihe unterliegt den formellen wie informellen Regeln und den Machtverhältnissen innerhalb der Gruppe.⁶⁴ Jeder einzelne Interviewer trägt seine Erinnerung an das im Interview vom Bewerber Gesagte in die Entscheidungssituation hinein, alles Gesagte wird Material für die Entscheidung. Alles kann relevant werden, durch die Notwendigkeit zu entscheiden bleibt nichts in der Flüchtigkeit des Augenblicks zurück. Es handelt sich demnach um einen „jener[] Diskurse, die über ihr Ausgesprochen werden hinaus gesagt sind, gesagt bleiben und noch zu sagen sind.“⁶⁵ Folgt man Foucault, so könnte man das Interview selbst als Primärtext bezeichnen und den Austausch der Interviewer darüber als Sekundärtext, der von den Interviewern unterschiedlich und unendlich aus dem Primärtext geschöpft werden kann.

Das strukturierte Interview an einem Ende des Kontinuums und das ganz in die Freiheit des einzelnen Interviewers gestellte am anderen Ende lassen sich als unterschiedlich restriktive 'Prozeduren' der Diskurskontrolle verstehen. Foucault setzt voraus, „daß in jeder Gesellschaft die Produktion des Diskurses zugleich kontrolliert, selektiert, organisiert und kanalisiert wird - und zwar durch gewisse Prozeduren, deren Aufgabe es ist, die Kräfte und die Gefahren des Diskurses zu bändigen, sein unberechenbar Ereignishaftes zu bannen, seine schwere und bedrohende Materialität zu umgehen.“⁶⁶ Die einzelnen Interviewtypen lassen sich mit Foucault hinsichtlich des Verbotes - als eine Prozedur der Ausschließung - unterscheiden. „Man weiß, daß man nicht das

⁶⁴ Näheres zu den Machtverhältnissen in Gruppen und Organisationen in Kapitel 7.3.

⁶⁵ Foucault (1997), 18, Hervorhebung des Autors.

⁶⁶ Foucault (1997), 11.

Recht hat, alles zu sagen, daß man nicht bei jeder Gelegenheit von allem sprechen kann, daß schließlich nicht jeder beliebige über alles beliebige reden kann.⁶⁷ Jede Interviewvariante enthält ihre Ausschließungen, als „Tabu des Gegenstandes, Ritual der Umstände, bevorzugtes oder ausschließendes Recht des sprechenden Subjektes“⁶⁸. Während im unstrukturierten Interview der Kandidat berechtigt ist, Fragen und Rückfragen zu stellen, schließt das rigide strukturierte dies vollständig aus. Der Interviewer als Vertreter der jeweiligen Organisation überwacht diese Ausschließung, sofern der Kandidat mit Fragen dieses Verbot mißachtet. In jeder Interviewsituation - auch im unstrukturierten Interview - bleibt deutlich, daß es sich um eine von der Organisation kontrollierte Prozedur handelt. Das Setting - als 'Ritual der Umstände' - signalisiert die Asymmetrie der Begegnung. Fragen, die der Interviewer dem Kandidaten stellt, stehen dem Kandidaten noch lange nicht zu. Täte er es dennoch, bestünde für die Organisation die Möglichkeit, ihn durch die bevorstehende Entscheidung mit einem Ausschluß aus dem weiteren Verfahren bzw. durch eine Ablehnung der Mitgliedschaft in der Organisation zu strafen. Dem Kandidat würde abgesprochen, zur Organisation zu passen, ihm würde möglicherweise unterstellt, nicht über die erforderliche soziale Kompetenz zu verfügen. Der Kandidat würde als nicht passend zur Organisation oder mit mangelnder sozialer Kompetenz ausgestattet identifiziert.

5.3 Im Assessment Center

Assessment Center sind in der Praxis geprägt durch Einzelaufgaben, die als Aufgabenset von einer Gruppe von Kandidaten in vorgegebener Reihenfolge erledigt werden müssen. Gruppenübungen wechseln sich mit einzeln zu erledigenden Aufgaben ab. Prominente Beispiele hierfür sind kurze Präsentationen oder die Postkorbübung, die augenscheinlich in keinem AC fehlen darf. Gruppenübungen und Einzelaufgaben werden vor einer Assessoren-Gruppe von den Kandidatinnen ausgeführt. Einige Einzelaufgaben wie die Postkorbübung werden von den Kandidatinnen einzeln schriftlich bearbeitet, nach der dafür vorgesehenen Zeit abgegeben und von den Assessoren bewertet. Andere Einzelübungen wie eine Selbstpräsentation, ein thematischer Vortrag oder die Präsentation von Ergebnissen einer Aufgabe werden vor der Gruppe der Mitkandidaten und der gesamten Auswählergruppe gezeigt. Im AC werden üblicherweise Einzel- und Gruppenaufgaben kombiniert. Häufig werden die Einzel- oder Gruppenaufgaben in Form von kleineren Fällen gestellt, die einen inhaltlichen Bezug zu den späteren Aufgaben im Unternehmen aufweisen bzw. aufweisen sollen.⁶⁹

⁶⁷ Foucault (1997), 11.

⁶⁸ Foucault (1997), 11.

⁶⁹ Bei der Konzeption der Fälle ist kritisch anzumerken, daß es sich dabei immer nur um eine Beschreibung einer Realität handeln kann, die in irgendeiner Weise systematisiert sein muß. Die organisationale Praxis stellt hingegen als wesentliche Anforderung gerade die systematische Erhebung und Interpretation der Daten - aus der Organisation selbst - und aus der Umwelt der Organisation, die als *Interpretationen* einen Sachverhalt erst relevant machen, einen Fall erst

Bei den vor der Gruppe präsentierten Einzelübungen und in den Gruppenübungen wird der einzelne Kandidat in seinem Verhalten von den Assessorinnen bewertet. Die Beobachtung des Kandidaten durch unterschiedliche Beobachter in verschiedenartigen Übungen soll zu einer umfassenden Beurteilung des Kandidaten führen. Die Vertreter des AC als Auswahlinstrument fordern die Einhaltung meßtechnischer Anforderungen bei der Konstruktion und Durchführung von AC. Als eignungsdiagnostisches Instrument soll es zuverlässig (reliabel), valide und, um den ökonomischen Anforderungen Rechnung zu tragen, auch effizient sein.⁷⁰ Nützlichkeit und Objektivität werden von anderen Autoren noch hinzugefügt.⁷¹

konstituieren. Eine wesentliche Leistungsanforderung in Organisationen ist somit bereits in der Zusammenstellung der Daten, die dann Fall genannt werden, erbracht.

⁷⁰ 'Nutzenanalysen' von Auswahlverfahren, die die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund stellen, werden vor allem von Psychologen durchgeführt und sind weniger ein Thema der Betriebswirte. Vgl. Schwab (1996), 78. Dies kann als Anpassung der Psychologen an die Betriebswirte - als die größte Gruppe der Entscheider in Unternehmen - verstanden werden. Daß diese Anpassung an den Sprachcode der BWL im Interesse einer Markterschließung erfolgt, ist nicht auszuschließen.

⁷¹ Reliabilität und Validität erfahren je nach Autor weitergehende Differenzierungen, die in der umfangreichen Literatur dazu ausführlich dargestellt werden. Vgl. Obermann (1992), 233ff., Schuler (1987), 12ff., Kleinmann (1997), Schanz (1993), 302ff. Die Gütekriterien sollen den Prozeß des AC sowie seine Ergebnisse gemäß testtheoretischer Anforderungen absichern. Allerdings verlangen die mit den Gütekriterien angesprochenen Problemfelder nach unserer Ansicht nach einer gänzlich anderen Perspektive auf die angesprochenen Probleme. Reliabilität behandelt das Thema der Beobachtung und Beschreibung des Kandidatenverhaltens durch den Beobachter - in diesem Falle der AC Beobachter - deren Übereinstimmung gewünschtes Ziel ist, jedoch wie die Reliabilitätsindikatoren anzeigen, schwer zu erreichen ist. Dies liegt nach unserer Ansicht weniger an den schlecht konzipierten Übungen und den ungeeigneten Meßskalen, sondern eher an der unterschiedlichen Wahrnehmung, die jeder Beobachter aufgrund seiner individuellen Wirklichkeitskonstruktion nur auf seine Weise leisten kann. Eine Annäherung der Wirklichkeitskonstruktionen einzelner Organisationsmitglieder kann entstehen, indem die AC-Beobachter ihre Wahrnehmungen in Beobachterkonferenzen in einen Austausch miteinander bringen. Die Annäherung erfolgt dann allerdings im Diskurs über die Wahrnehmungen und weniger durch Änderungen der Übungen oder die Skalierung der Beobachtungsdimension. Reliabilität wird - wenn überhaupt - durch Wahrnehmungsaustausch erreicht und ist damit Ausdruck organisationaler Interaktionsprozesse und Diskurse. Eine zusätzliche Erklärung für Übereinstimmungen in der Beurteilung durch die Beobachter ist das Wissen der Organisationsmitglieder darüber, „nach welchen Gesichtspunkten in ihrem Hause normalerweise Führungspositionen besetzt werden, insbesondere welcher 'Typ' in welchen Bereichen und bei welchen Vorgesetzten besondere Chancen hat.“ Neuberger (1994), 77. Das Gütekriterium Validität weist auf das Problem von Bild und Abbild hin. Die AC-Übungen sollen Abbilder zukünftiger beruflicher Anforderungen sein - nie berufliche Anforderung selbst - egal wie 'gut' sie konzipiert sind. Soziale Validität, eine neu eingeführte Validitätsdimension, ist ein Indikator für die Akzeptanz des Verfahrens und seiner Ergebnisse durch die Bewerber. Soziale Validität stellt die Frage danach, ob die Bewerber an die Angemessenheit des Abbildes der zukünftigen Anforderungen in den Übungen des AC glauben und die auf den durchgeführten Übungen basierende Bewertung der Kandidaten für gerechtfertigt halten. Innerhalb der Organisation bedeutet soziale Validität die Akzeptanz des AC durch die Mitarbeiter. Das AC als streng reglementierte Lernarena mit entsprechender Sozialisationsfunktion für die teilnehmenden Mitarbeiter des Unternehmens, ebenso wie für die Bewerber, wird seine soziale Validität - als Gewöhnungseffekte - durch vermehrten Einsatz selbst produzieren. Die Validität würde dann jedoch eher einer Desensibilisierung durch Unentrinnbarkeit gleichkommen statt einer Akzeptanz durch mündige und freie Mitarbeiter und Bewerber.

In der Konstruktion des AC ist eine Einzelbeurteilung der Kandidatinnen bei allen Übungen vorgesehen, der Einzelne soll unabhängig von der Gruppe in den Fokus der Beobachtung rücken. Jeder einzelne Teilnehmer am AC wird in jeder Übung einzeln bewertet. In unterschiedlichen Übungen werden zum Teil gleiche und zum Teil unterschiedliche Anforderungsdimensionen gemessen, wobei in jeder Übung immer vielfältige Anforderungsdimensionen zusammen geprüft werden.⁷² Die typischen Bestandteile eines AC wollen wir einzeln im Hinblick auf die durch sie konstituierten Handlungs- und Interpretationsräume untersuchen.

Die Beobachtung der Kandidaten im AC soll sich an den Verhaltenskriterien orientieren, die von der Organisation für jede Übung festgelegt sind. Jeder einzelnen Übung ist ein Kriterienset zugeordnet, bei dem davon ausgegangen wird, daß es in der vorgesehenen Übung gut beobachtet werden kann.⁷³ Hinsichtlich der Beobachtungsdimensionen, die von den Assessoren im AC beobachtet werden sollen, läßt sich aus unserer Erfahrung zusammenfassend sagen, daß sie sich an den Anforderungsprofilen orientieren, die von den Unternehmen für Hochschulabsolventen kommuniziert werden.⁷⁴ Jeder Kandidat soll in der einzelnen Übung entsprechend der vorab festgelegten Beobachtungsdimensionen beurteilt werden. Die einzelnen Kriterien werden je nach AC weiter differenziert. Es wird vorausgesetzt, daß alle Beobachter darunter dasselbe verstehen.⁷⁵ Hilfestellung wird den Beobachtern zusätzlich dadurch gegeben, daß einzelne Verhaltensweisen als Repräsentationen eines Kriteriums in den Beurteilungsbögen angeboten werden.

Die den Beobachtern vorgegebenen Anforderungsdimensionen begrenzen ihren Interpretationsraum wie auch den Handlungsraum im Hinblick auf die Beurteilung. Mit Blick auf den Kandidaten ist diese Form der Beurteilung ein Handlungsverbot. Der Beurteiler kann innerhalb der einzelnen Übungen weder in den Verlauf der Übung eingreifen noch kann er Nachfragen stellen. Beobachtetes, was sich dem Verständnis des Beobachters entzieht, wird

⁷² Die Unmöglichkeit dieser Anforderung haben die Konstrukteure von AC selbst nachgewiesen, indem sie AC mangelnde Konstruktvalidität attestieren. Untersuchungen zur Bewertung der Kandidatinnen in Assessment Center haben ergeben, daß dieselben Anforderungsdimensionen bei einem Kandidaten in unterschiedlichen Übungen nicht korrelieren, innerhalb derselben Übung für unterschiedliche Anforderungsdimensionen allerdings hoch korreliert sind. Vgl. Kleinmann (1997), der sich ausführlich mit mangelnder Konstruktvalidität in AC beschäftigt. Statt die Kapitulation der aufwendigen Prozedur des AC zu erklären, vermerkt Schuler optimistisch: „(...) der festgestellte Mangel an Konstruktvalidität sollte uns darauf hinweisen, daß wir noch weit davon entfernt sind, zu verstehen, was in Assessment Center vor sich geht und wie die Urteile der Beobachter zustande kommen. Um die Methode wesentlich zu verbessern, werden wir um forcierte Konstruktaufklärung nicht herumkommen.“ Schuler (1989), 241f.

⁷³ Managementanforderungen von den Erfolgen einzelner Führungskräfte abzuleiten, reduziert den Erfolg nicht nur auf die Taten einer Person sondern auf seine Handlungen, wenn nicht gar seine Eigenschaften. Hierzu Neuberger: „Insofern ist der Boom in ACs ein bedauerlicher Rückfall in eine überwunden geglaubte Vergangenheit, in der man sich das Heil von ‘Großen Führern’ erwartete.“ Neuberger (1994), 82.

⁷⁴ Vgl. Kapitel 3 im Hinblick auf die derzeitigen Anforderungsprofile für Hochschulabsolventen in den von uns untersuchten Unternehmen.

⁷⁵ Um Übereinstimmung im Verständnis der Kriterien herzustellen, werden in Unternehmen Beobachterschulungen durchgeführt.

entweder aus der Beurteilung rausgehalten oder in eine Kategorie eingeordnet, in die es mutmaßlich passen könnte. Jedes Verhalten muß einer Anforderungsdimension zugeordnet werden, wenn es in die Beurteilung des Kandidaten einfließen soll.

Die Gruppenübungen ebenso wie die Präsentationen zeigen inhaltliche Beiträge der einzelnen Kandidaten und machen ihr Verhalten bei der Erledigung der Aufgaben einer Beobachtung zugänglich. Die Situation wird so konstruiert, als ob der einzelne Kandidat sich in einer zukünftigen Arbeitssituation befände.⁷⁶ Allerdings ist die Situation eine gegenwärtige Prüfung, in der keine Kollegen, sondern in der Regel Konkurrenten die zukünftigen Kooperationspartner darstellen sollen.⁷⁷ Für die Kandidaten sind die Aufgaben keine Übungen, sondern Prüfungen, deren Ergebnisse über ihren Zutritt in die Organisation entscheiden können. Die Prüfungen können als der übergreifende Rahmen des AC für die Kandidaten identifiziert werden. Im Hinblick auf das Ziel, einen Arbeitsplatz zu erhalten bzw. einen geeigneten Mitarbeiter zu finden, wird das Interview von allen Beteiligten geführt. Die Handlungs- und Interpretationsräume des einzelnen Kandidaten sind innerhalb jeder Übung zusätzlich durch die jeweiligen Anweisungen zur Übung und die vorgegebenen Darstellungsformen ihrer Bearbeitung und Lösung begrenzt.

Aus dem Verhalten in der konstruierten Situation werden 'Vorschüsse' auf die Person und ihr Verhalten in der Zukunft gezogen. „Die Zukunft ist nicht bestenfalls Vorschein, der zur Vergangenheit werden kann, die Zukunft soll Gegenwart sein.“⁷⁸ Mit diesem Kunstkniff wird nach dem Bestand gesucht, der auch noch in der Zukunft verlässlich beim Kandidaten vorfindbar sein wird. Demnach wird nicht allein das Verhalten beobachtet und bewertet⁷⁹: Die Anweisung der

⁷⁶ Bungard vergleicht die Beobachtungen, die in einem Assessment Center gemacht werden können, mit denen im sozialpsychologischen Experiment und kritisiert analog die Schwächen des AC. Er nennt den Versuchsleiter-Erwartungseffekt, die Anstrengung der Versuchsperson, zum Gelingen des Versuches beizutragen, optimale Selbstdarstellungsstrategien, wunschgemäße Reaktion im Sinne der vorgegebenen Instruktion oder Anstrengungen, das Experiment zu sabotieren. Die Reaktion auf die Handlungsanweisung der Versuchsleiter nennt Bungard eine Wunschorstellung der Forscher. Vgl. Bungard (1987). Diese Beurteilung mag für das sozialpsychologische Experiment zutreffen, allerdings ist bei einer schwierigen Arbeitsmarktlage weniger damit zu rechnen, daß die Teilnehmer in einem AC sich nicht an die Anweisungen halten. Ein Boykott der Veranstaltung wird aus einer ähnlichen Motivation selten erfolgen. Wir haben im Zuge unserer Untersuchung nur von einem Kandidaten in einem AC erfahren können, daß von Seiten der Kandidaten ein AC abgebrochen wurde, weil die Kandidaten nicht weiter bereit waren, sich der Prozedur auszusetzen.

⁷⁷ So soll beispielsweise in Gruppenarbeiten sowohl die Teamfähigkeit als auch die Motivationsfähigkeit gegenüber dem Mitarbeiter geprüft werden können. Vgl. Obermann (1992), 16. Dies unterstellt, die Kandidaten könnten die jeweils anderen Kandidaten situativ zu ihren Mitarbeitern machen und sie dann auch noch motivieren, während sie in einer anderen Übung alle in den Rollen der kooperativen Teamkollegen sein könnten.

⁷⁸ Kappler (1993), 61.

⁷⁹ Es bleibt dem Leser der Analogieschluß zu Goffmans Beispiel überlassen, was die Beobachter in einem AC beobachtet könnten, würden sie tatsächlich nur Verhalten beobachten. „Bridgespieler reagieren auf Aktionen des anderen nicht wie auf Verhaltensereignisse. Sie behandeln die Tatsache, daß ein Spieler eine Karte aus der Hand auf den Tisch legt, nicht als Ereignis 'eine Karte niederlegen' oder die 'Verlagerung der Position einer Karte ausüben'; durch die Verlagerung der

S Beobachter, lediglich Verhalten zu beobachten, zwingt sie in die Situation, 'Hintergründiges' zu suchen, als ihre letzte Möglichkeit, 'Sinnhaftes' zu beobachten. Systematisch angelegt ist die Spekulation über das Verhalten und seine Bestimmungsmomente, denn dem Kandidat selbst wird im AC keine Gelegenheit gegeben, sich zu seinem Verhalten zu äußern.⁸⁰ Zudem oder gerade deshalb gehen die Beobachter von Verhaltensanpassungen des Kandidaten an die Erwartungen der Beobachter aus. Auch den Kandidaten bleibt nur die Spekulation über die Erwartungen der Beobachter. Als Notbehelf wird das Verhalten der einzelnen Kandidaten von den Beobachtern auf Konsistenz geprüft, wobei unklar bleibt, was dabei der Referenzpunkt ist. Es ist zu vermuten, daß der Prüfstein nur die Vorstellung des Beobachters von konsistentem Verhalten sein kann.

Ein Beispiel aus der Untersuchung zeigt diese Suche nach Konsistenz auf:

A: *Man kann sich auf AC vorbereiten, aber ich glaube nicht, daß man es schafft, in einem AC über 2 Tage einen Eindruck von sich aufrechtzuerhalten, der überhaupt nicht mit der Realität übereinstimmt. In irgendeiner Übung kommt der Einbruch, in irgendeiner Übung merken sie, das paßt jetzt überhaupt nicht. Sie merken bei der ersten Übung, das ist mir oft so gegangen, jetzt hat er gelesen, er muß sich oft melden oder er muß jemanden anderen ins Gespräch reinholen usw., sie merken am Anfang noch diese erlernten Verhaltensweisen, die sich aber dann mit der Zeit auch im Eifer des Gefechts, je mehr die Leute in Anspruch genommen werden durch die Aufgaben, die ihnen gestellt werden, daß sie dieses Verhalten ablegen.*

F: *Das führt ja vielleicht auf dieser Skala nur zu einem Punktabzug. Ich sage mal, das erlernte Verhalten ist ja dennoch was, was ich präsentiere und insofern müßte ich ja erwarten dürfen, daß derjenige, der da die entsprechenden Kreuzchen für diese Fähigkeiten macht, dies auch tut. Ob ich das gelernt habe, ob ich das spiele oder ob das echt ist. Beobachtbar wird es doch.*

A: *Ja, aber sie merken, ob es echt ist oder ob es erlernt ist.*

F: *Aber wieso darf das dazu führen, daß Sie es nicht ankreuzen?*

A: *Wenn ich das Gefühl habe, das, was mir jemand entgegenbringt, sind Phrasen zum Thema Flexibilität und Mobilität usw., wenn ich das Gefühl habe, das, was jemand in einer Gruppensituation zeigt zum Thema soziale Kompetenz, zum Thema Zuhören, zum Thema Offenheit gegenüber anderen, das ist erlernt, dann werde ich doch zumindestens ein dickes Fragezeichen, einen dicken Blitz hinter die Person machen und werde versuchen, genau darauf im Gespräch einzugehen, deswegen ist immer am Ende die Gesprächsrunde, und deswegen wird man immer versuchen, am Ende noch mal auf die Gesprächssituation einzugehen. Genau das gilt es, abzuklopfen. Wenn man wirklich Zweifel hat und sagt, das wirkt überhaupt nicht echt, was der hier macht, ich habe das so oft erlebt im AC, daß da irgend jemand*

Position der Karte signalisiert der Spieler vielmehr, daß er 'das Pik-As als erstes Blatt des Tricks ausgespielt hat'." Willems (1997), 113.

⁸⁰ Psychoanalytiker sprechen in diesem Zusammenhang auch von Projektionen, die hier aufgrund des Kommunikationsverbotes als einziger Ersatz für direkte Kommunikation übrigbleiben. Der Kandidat ist kein Gesprächspartner, der seine Handlungen erklären kann, um sie auf diese Weise dem Unternehmensvertreter verständlich zu machen, er ist Objekt der Beobachtung und liefert mit seinen Handlungen Projektionsanlässe für die Beobachter. Vgl. Kappler (1992), der sich auf die fatalen Folgen von Projektionen als Kommunikationsersatz in Watzlawicks Geschichten seiner 'Anleitung zum Unglücklichsein' bezieht.

unheimlich kompetent, sozialkompetent war, und jemanden, der sehr ruhig war, versucht hat, ins Gespräch reinzuholen, aber dann gleichzeitig wieder ihm das Wort dreimal abgeschnitten hat, dann sage ich, das paßt doch dann nicht.

Sofern die Kandidaten ein konsistentes Bild durch entsprechendes Verhalten im Beobachter hervorrufen, wird dieses *Bild* zu kontextunabhängigen *Eigenschaften* der Person umdefiniert, zu ihrem 'so sein' erklärt. Gibt der Kandidat genug Verhaltenshinweise für die erwünschten Eigenschaften, so glaubt der Beobachter, jene erwünschten Verhaltensweisen auch später im Unternehmen wieder antreffen zu können.⁸¹

Die öffentlich vorgestellten Einzelaufgaben wie Vortrag, Selbstpräsentation oder Aufgabenpräsentation erweitern den Beobachterkreis um die jeweils anderen Kandidaten. Das Auditorium vergrößert sich. In der Zuschauerrolle sind die anderen Kandidaten nicht Beobachter, die im Hinblick auf die Beurteilung beobachten, sie beobachten mit Blick auf ihre eigene Vorstellung, orientieren sich an den Mitbewerbern, sofern sie ihre Übung noch vor sich haben, oder ziehen Vergleiche mit ihrer zurückliegenden Präsentation. Für die Kandidaten liefern diese Einzelsituationen zusätzlich Eindrücke von den jeweils anderen Kandidaten. Ihre Beobachterposition erlaubt ihnen, den anderen Mitbewerbern in besonderem Maße Aufmerksamkeit zu schenken. Diese Eindrücke und Einschätzungen der anderen Bewerber können dem Einzelnen Informationen für seine Strategien bei der Bewältigung der Gruppenaufgaben innerhalb der Bewerbergruppe liefern. Die Erfahrungen im Laufe der einzelnen Übungen stellen zusammen mit den konkreten Übungen und den dazugehörigen Übungsanleitungen den Handlungsraum für den einzelnen Bewerber dar. Für Beobachter stellen Aufgaben wie die Gruppenübung eine Situation dar, die gemäß der Beobachtungskriterien zu bearbeiten sind. Für sie definieren die Anforderungsdimensionen auch in dieser Situation den Interpretations- und Handlungsraum.

Die Beziehung zwischen Bewerber und Organisationsmitglied ist durch das Setting als 'Beziehungsvermeidungsbeziehung' von der Organisation vorgegeben. Der Ablauf des AC ist geplant, die Übungen ebenso wie die Anweisungen zu den Übungen und die Bewertungskriterien für das Verhalten der Teilnehmer stehen fest. Der Handlungsraum des Beobachters ist streng reglementiert, der Interpretationsraum entlang der Kriterien vorgegeben. Auch für die Beurteiler gilt, den streng vorgegebenen Ablauf des AC einhalten zu müssen. Für Kandidaten wie Beurteilerinnen gilt gleichermaßen, daß sie die vorgegebenen Regeln des Spiels akzeptieren müssen. Regeleinhaltung ist auch dann gefordert, wenn Beurteiler aufgrund der restriktiven Bestimmungen und Limitationen des Handlungsraumes des Kandidaten Störgefühle haben. Interessanterweise scheinen die Störgefühle bei den Beurteilern mit der Häufigkeit der Teilnahme

⁸¹ Neuberger schreibt zum Verhältnis von Eigenschaften der Kandidaten und dem jeweiligen Beobachter: „Eigenschaften sind zunächst Ordnungsleistungen des Beobachters. Er sieht Regelmäßigkeiten in Abläufen hinein und aus ihnen heraus.“ Neuberger (1994), 66. Im AC ist die Eigenschaftstheorie durch die Ausblendung des Kontextes und durch die Bezugnahme auf die einzelnen Kandidaten implizit angelegt, dies wird auch durch situativen Übungen nicht überwunden.

am AC abzunehmen. Mit zunehmender Routine in der Anwendung des AC scheint der zunächst noch wahrgenommene Zumutungscharakter dieses Instrumentes aus dem Gesichtsfeld der Beurteiler zu verschwinden: Der Einsatz des AC restringiert nicht nur den Handlungsmöglichkeitenraum der Bewerber, sondern modifiziert nach und nach offensichtlich auch die Interpretationsmodi der Beurteiler.

(...) das ist dann häufig so, daß Leute, die das [AC, L.S., K.W.] zum ersten Mal machen selber auch die Ängste und alles durchleben, ja? - die kommen da auch so rein. Und da gib'ts immer wieder die gleichen Diskussionen. Man sollte solche Aufgaben [den Kandidaten, L.S., K.W.] nicht stellen, die könnten die Kandidaten gar nicht bearbeiten. Wenn man das ein paar Mal erlebt hat, hat man schon wieder eine andere Einstellung dazu.

Für den Kandidaten stellt das AC eine Prüfung dar, deren Ausgang über seinen Zugang zur Organisation entscheidet. „Die Prüfung kombiniert die Techniken der überwachenden Hierarchie mit denjenigen der normierenden Sanktion. Sie ist ein normierender Blick, eine qualifizierende, klassifizierende und bestrafende Überwachung. Sie errichtet über den Individuen eine Sichtbarkeit, in der man sie differenzierend behandelt. (...) In ihr [der Prüfung, L.S.,K.W.] verknüpfen sich das Zeremoniell der Macht und die Formalität des Experiments, die Entfaltung der Stärke und die Suche der Wahrheit.“⁸² Gorbach und Weiskopf betonen in der Prüfungssituation des AC die Demonstration der Übermacht des Prüfers gegenüber dem Kandidaten, das Ausgeliefertsein des Kandidaten an das Wohlwollen der Prüfer. Dies beschreibt das Verhältnis zwischen Prüfer und Prüfling - AC-Beobachter und Kandidat. Die Beobachter unterwerfen den Kandidaten ihren kritischen Blicken.⁸³ Das Entwürdigende dieses Blickes beschreibt einer unserer Interviewpartner sehr anschaulich und begründet damit die unternehmensseitige Ablehnung des AC als Auswahlverfahren.

Wir haben intern etwas gegen Assessment-Center, weil wir glauben – Mein Chef sagt: 'Das ist eine Peep-Show.'

Das Bild der 'Peep-Show' bezieht sich in erster Linie auf die Beobachtung des Kandidaten, kann aber auch dialektisch gelesen werden: Es gibt Hinweise darauf, wie das AC den Blick des Beobachters einengt und die Kontaktaufnahme ausschließt. Wie der Peep-Show-Besucher die Frau nur durch eine kleine Scheibe betrachten kann, muß der Beobachter entlang der Beobachtungsdimensionen den Kandidaten bei dessen Bearbeitung der Übungen betrachten. Dem Beobachter ist sein Blick auf den Kandidaten begrenzend vorgegeben - die

⁸² Foucault (1994), 238.

⁸³ Gorbach/Weiskopf (1993) ziehen eine Analogie zwischen der Situation der Teilnehmer im AC und der von Goffman beschriebenen Situation des „selbstdestruktiven Geisteskranken, der angeblich zu seinem eigenen Schutz, nackt ausgezogen und in einen ständig beleuchteten Raum gesperrt wird, wo ihn jeder, der die betreffende Station passiert, durch einen Spion betrachten kann.“ Goffman (1981), 34, Gorbach/Weiskopf (1993), 183f.

Kontaktaufnahme wird durch eine virtuelle Glasscheibe verhindert. Für den Kandidaten im AC wie auch für die Frau in der Peep-Show bleibt der Beobachter im Dunkeln.

Das AC in seiner rituellen Inszenierung unterwirft auch die Beobachter unter die Regeln des Verfahrens. „Das Ritual definiert die Qualifikationen, die die sprechenden Subjekte besitzen müssen (wobei die Individuen im Dialog, in der Frage, im Vortrag bestimmte Positionen einnehmen müssen); es definiert die Gesten, die Verhaltensweisen, die Umstände und alle Zeichen, welche den Diskurs begleiten müssen; es fixiert schließlich die vorausgesetzte und erzwungene Wirksamkeit der Worte, ihre Wirkung auf den Adressaten und die Grenzen ihrer Wirksamkeit.“⁸⁴ Der Rahmen ist für alle Akteure genau definiert, der stark formalisierte Interaktionsrahmen wird auch für die Beobachter wirksam. Das Verfahren zwingt die Beobachter unter die Beobachtungsregeln des Verfahrens. Die Entscheidung für den Einsatz des Verfahrens ist die Entscheidung für die Unterwerfung aller Beteiligten unter die Strenge des Rituals.

Wer nicht den Vorgaben entspricht, kann seine Handlungen nicht erklären, er wird in den meisten Fällen bereits im Laufe des AC nach Hause geschickt werden. Das AC entspricht der Schauspielerauswahl beim Theater. Wer beim Casting schlecht vorspielt, bekommt keine Gelegenheit, auf der Bühne zu stehen. Die Organisationsmitglieder entscheiden nach Ablauf des AC, ob und welche Kandidaten eine gute Performance gezeigt haben und dem Anforderungsprofil entsprechen. Diejenigen Kandidaten können zu Mitgliedern der Organisation werden, die vor der Beobachterkommission und den dort gültigen Beobachtungsmerkmalen bestehen. Die Entscheidung wird von allen Beobachtern gemeinsam nach dem Ablauf des AC getroffen. Jeder hat sein Vor-Urteil bereits auf dem Kriterienbogen festgeschrieben, daraus abgeleitet wird ein Gesamturteil in der Assessorenkonferenz ermittelt.

5.4 Durch das Entscheidungsverfahren

Das der Beurteilung der Kandidaten folgende Entscheidungsverfahren entfaltet seine Wirksamkeit bereits in den Beurteilungssituationen, denn der Beurteiler weiß, daß er auf der Basis seiner Beobachtungen und Eindrücke eine Entscheidung fällen muß. Sein Handlungsraum innerhalb des Interviews ist mit durch das sich anschließende Entscheidungsverfahren oder die sich anschließende Entscheidung - wenn er sie alleine treffen muß - beeinflusst. Seine Handlungen, das heißt, seine Gestaltung der Gesprächssituation richtet er an der zu treffenden Entscheidung aus. Insofern stellt die dem Abschnitt des Auswahlverfahrens oder dem Gesamtverfahren folgende Entscheidung einen Rahmen für das gesamte Verfahren dar. Jeder einzelne Akteur weiß, daß diese Entscheidung letztlich das Ziel der gesamten Prozedur darstellt.

Jedes Auswahlverfahren endet mit einer Entscheidung. Die klarste und ein-deutigste Entscheidung ist die Absage an die Kandidatin. Die Zustimmung zum Kandidaten kann - sofern mehrere

⁸⁴ Foucault (1997), 27.

Entscheidungsschritte im Verfahren vorgesehen sind - eine Zustimmung zur Teilnahme dieses Kandidaten an der nächsten Auswahlrunde sein. Interviewstaffeln, in denen einzelne Interviews mit einem zeitlichen Abstand aneinandergereiht werden, unterliegen in der Regel einem solchen Entscheidungsmodus. Erst die Zustimmung des letzten Interviewpartners bedeutet ein Vertragsangebot der Organisation gegenüber dem Bewerber. Eine abgewandelte Version dieses Vorgehens ist die Zusammenfassung von ein bis drei Interviews an einem Tag, nach dem auf der Basis dieser Interviews entschieden wird, ob der Kandidat weiter im Verfahren bleibt. In einer weiteren Variante werden alle Interviews an einem sogenannten Interviewtag gebündelt, an dessen Ende die Entscheidung von allen Interviewern gemeinsam getroffen wird.

Jedes AC endet mit einer Beobachterkonferenz, in der die Entscheidung für oder gegen die einzelnen Kandidaten gefällt wird. In den von uns untersuchten Unternehmen gilt als Entscheidungsregel die einvernehmliche Entscheidung aller für einen Kandidaten als Voraussetzung für die zukünftige Mitgliedschaft in der Organisation. Diese Entscheidungsregel hat zur Folge, daß diejenigen Kandidaten, die nicht die Zustimmung aller finden, eine Absage der Assessorengruppe erhalten. Sofern sich an ein AC noch Interviews anschließen, gilt die Entscheidung der Assessorengruppe als Vorentscheidung. Nur wer das AC mit einem positiven Votum durchlaufen hat, bekommt die Gelegenheit, ein Interview mit einem Mitglied der Organisation zu führen, dem wiederum eine Entscheidung für oder gegen den Kandidaten folgt.

Die Gruppenentscheidung des AC basiert auf den Bewertungen der Kandidatinnen durch die einzelnen Beobachter im AC, die sie anhand der skalierten Beobachtungsdimensionen vornehmen. Auf dieser Grundlage werden die Beurteilungen ausgetauscht und schließlich ein Votum für die Kandidaten eingeholt. Alle Assessoren erfahren auf diese Weise die Beurteilung ihrer Kollegen aus den von ihnen beobachteten Übungen. Jeder soll auf diese Weise sein Bild von diesem Kandidaten ergänzen. Die Verpflichtung der Beurteiler, die Entscheidung alleine auf die Bewertung des Kandidaten anhand der Beobachtungsdimensionen zu stützen, wird unterschiedlich gehandhabt.

Wir haben (...) absoluten Konsenszwang, also, es muß am Abend festgestellt werden, daß jemand wirklich 'reinpaßt' - ja oder nein. Und es gibt also keine Abstimmung. Hier wird auch nicht ausgerechnet, wieviel Punkte hat jemand, sondern man tendiert dazu zu sagen: Na ja, da paßt doch jemand offenkundig gut 'rein. Oder: Der weicht in so vielen Punkten vom Erwartungshorizont der Interviewer und des Beobachterteams ab, daß man davon abrät, und die Skalierung, die da zur Hand gegeben ist, ist mehr eine Eselsbrücke dafür.

Einzelne Unternehmen führen im Anschluß an die Auswertung der Beobachtungsbögen zusätzlich eine Runde an, in der nach einer persönlichen Beurteilung der Kandidaten durch die einzelnen Assessoren gefragt wird.

Wenn man eben sagt, der Bewerber ist fachlich top und hat so alle Kriterien erfüllt, und trotzdem haben die alle so ein ungutes Gefühl, dann liegt es halt häufig daran, daß man da noch mal nachfragt, können sie sich denn vorstellen, mit dem ein stressiges

Projekt durchzustehen und dann kann das manchmal der Ausschlag sein, wo man sagt, nein, irgendwas paßt da nicht.

In Auswahlverfahren, die als Interviewserie durchgeführt werden, findet eine gemeinsame Urteilsfindung nur in Ausnahmen statt, und zwar nur dann wenn ein Auswahltag mit allen Interviews durchgeführt wird. Sofern die Interviews über einen Zeitraum gestreckt durchgeführt werden, wird die Entscheidung für die Kandidatinnen sukzessive nach den einzelnen Interviews getroffen. In diesen Fällen entscheidet der einzelne Interviewer (nur manchmal gemeinsam mit seinem Co-Interviewer) über den Verbleib des Kandidaten im Verfahren. Bei diesem Entscheidungsmodus trägt jeder einzelne Interviewer eine besondere Verantwortung für eine folgenreiche Entscheidung. Um so bedeutsamer werden die Handlungsspielräume des Interviewers in seinem Interview mit dem Kandidaten und die Chance, seinen Eindruck vom Kandidaten reflektieren zu können. Reflexion setzt die Teilnahme eines Co-Interviewers am Gespräch voraus. Eine dialogische Reflexion schafft die Möglichkeit, im Nach-Denken des Gesprächs, argumentativ die eigenen Eindrücke zu hinterfragen und zu relativieren, um - im Falle einer gelingenden Rekonstruktion des Interviews - eine gemeinsame Situationsdefinition zu gewinnen. Ein einzelner Interviewer ist systematisch nicht in der Lage, seine 'blinden Flecke' im Gespräch mit der Kandidatin in den Blick zu nehmen.

Über die Informationen, die die Bewerber über den Entscheidungsmodus im Verfahren erhalten, liegen uns kaum Daten vor. Geht man davon aus, daß der Bewerber das Entscheidungsverfahren und die Entscheidungsregel kennt, erstreckt sich die abschließende Entscheidung in einem als Interviewstafel durchgeführten Auswahlverfahren über einen längeren Zeitraum. Sofern auf der Basis eines einzelnen Interviews die Entscheidung über seinen Verbleib im Verfahren getroffen wird, bekommt für den Bewerber (wie für die Interviewerin) jede einzelne Intervieweinheit eine gewichtige Bedeutung.

5.5 Im Feedback

Kandidaten, die ein Arbeitsvertragsangebot des Unternehmens annehmen, treten als neue Mitglieder in die Organisation ein. Sie sind den Beobachtern, die dann Kollegen und Vorgesetzte sind, durch das Auswahlverfahren in vielerlei Hinsicht bekannt. Ihr Lebenslauf als Teil der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, ihre Antworten auf Fragen in Interviews oder auch Positionen, die der neue Kollege in einer Übung des AC eingenommen hat, sind Grundlage für die Zutrittsentscheidung zur Organisation. Die Informationsasymmetrie zwischen dem neuen Mitarbeiter und den am Auswahlverfahren beteiligten Vorgesetzten bleibt auch nach dem Eintritt in die Organisation erhalten. Die Beurteilung aus dem vorangegangenen Auswahlverfahren liefert einen ersten Interpretationsrahmen für Situationen mit dem neuen Kollegen. Wenn die Verantwortlichen der Personalauswahl dem Kandidaten zustimmen, war die Gesamtbeurteilung des Kandidaten positiv. Dieses kollektiv gefaßte Urteil wird auch nach dem Zutritt zur Organisation im Interpretationsraum in Interaktionen mit dem Kandidaten wirksam sein. Dennoch besteht

zwischen den an der Auswahl beteiligten Organisationsmitgliedern und den neuen Kollegen eine Informationsasymmetrie, die um so stärker sein wird, je enger sich der Handlungsraum für die Kandidatin im Auswahlverfahren dargestellt hat. Auch nach dem Zutritt zur Organisation wird es für den Newcomer schwierig sein, seinen Informationsrückstand aufzuholen, weil es sich bei den Auswählern um Personen handelt, die Vorgesetzte sind oder mindestens auf der Ebene des eigenen Vorgesetzten tätig sind. Die Asymmetrie besteht demnach nicht nur hinsichtlich der Kenntnisse über die Person, sondern auch in der Beziehung zwischen beiden. Die Hierarchie zwischen den Vorgesetzten und den neuen Mitgliedern der Organisation wird auf diese Weise bereits über das Auswahlverfahren hergestellt und gefestigt.

Die Schwierigkeiten, die aus einem Informationsvorsprung und der Hierarchie einer Prüfer-Prüfling-Situation erwachsen können, zeigen sich insbesondere in internen AC. Interne AC werden als Personalentwicklungsinstrument zur Potentialanalyse und Indikator für Beförderungen durchgeführt. Die Probleme, die aus dieser Situation erwachsen können, führte in einem der von uns untersuchten Unternehmen dazu, diese AC abzuschaffen.

Wir haben hier intern in der Vergangenheit Potential Assessment-Center gehabt für die Identifizierung von Führungsnachwuchskräften, die hier bereits im Konzern tätig sind. Seit zwei, drei Jahren macht man das nicht mehr, weil die Erfahrung gezeigt hat, daß die Beobachter, die in dem Potential-AC sind, später Vorgesetzte der einzelnen Führungskräfte werden, ja sehr viel aus dem Persönlichkeitsbereich der Kandidaten erfahren und das eben auch zu Irritationen geführt hat.

S Bei internen AC wird das Ergebnis für jeden Teilnehmer quasi öffentlich, indem die erfolgreichen Kandidaten befördert werden oder aber die weniger Erfolgreichen auf ihrer Position im Unternehmen 'hängen bleiben'. Innerhalb der Organisation ist offen-sichtlich wer es geschafft hat, wem von der Autorität der Organisation bestätigt wurde, 'das Zeug' zur Führungskraft zu haben. Gleichzeitig wird auch deutlich, wer keine Führungskraft ist und auch in dieser Organisation keine mehr werden kann. Im Unterschied zu einem AC, in dem externe Bewerber begutachtet werden, bleiben nach einem AC zur internen Personalbeurteilung auch die 'Verlierer' in der Organisation. Es ist nicht nur organisationsweit ein negatives Beurteilungsergebnis bekannt und durch die ausbleibende Beförderung sichtbar. Zusätzlich wissen einige Mitglieder der Organisation - die Vorgesetzten - weswegen der Kandidat nicht über das ausreichende Potential für den Aufstieg in der Organisation verfügt. Aber auch die anderen Kollegen im AC, die es zum Teil 'geschafft haben', kennen den 'Verlierer' aus der AC-Situation. Die einmal hergestellte Informationsasymmetrie läßt sich nicht mehr rückgängig machen.

Während sich intern Widerstände gegen ein Verfahren zeigen, das einzelnen Mitgliedern der Organisation unwiderruflich Einblicke in Biographiedaten, Werthaltungen, explizierten oder gezeigten Stärken und Schwächen gewährt, bleibt den 'Neuen' nach einem AC nur, sich mit dieser asymmetrischen Situation zu arrangieren. Andernfalls bleibt ihnen nur die Alternative, das Arbeitsvertragsangebot auszuschlagen.

Weniger sichtbar innerhalb der Organisation, aber ebenso deutlich zeigen sich Erfolg und Mißerfolg in einem AC für externe Kandidaten. Entweder offeriert die Organisation ihnen einen Arbeitsplatz, was sie deutlich als Führungsnachwuchskräfte auszeichnet, oder sie fallen durch das Beurteilungsraster der Beobachtergruppe und werden als zukünftige Mitarbeiter abgelehnt. Innerhalb des AC wird den Kandidaten ihre Nichteignung bereits während des AC signalisiert, indem sie bereits im Verlauf des AC nach Hause geschickt werden. Reicht dem Kandidaten diese Information nicht aus, geben die Unternehmen Auskunft über ihre Beurteilung als Feedback.⁸⁵

Von der Art des Auswahlverfahrens - ob AC oder Interview - hängt auch die Forderung der Bewerber nach einem Feedback ab. Je rigider sich im Auswahlverfahren der Handlungsraum für den Bewerber darstellt, um so wichtiger ist ihm eine Rückmeldung von der umfassenden Prozedur.

A: Allein schon, weil auch die Kandidaten hinterher ein Feedback von einem erwarten. Die betrachten so'n Assessment-Center so als 'ne halbe Beratung in Sachen Bewerbung und Persönlichkeit, und da muß man sich schon als Personalwesen dann tatsächlich auch die Aufgaben machen, zu spiegeln, wie sind sie in diesem direkten Konkurrenzkampf - in Anführungsstrichelchen - zu den anderen Kandidaten gewesen, und daß man auch noch berät, was könnten die verbessern, was war gut, was verbesserungswürdig, das ist also auch in der Nacharbeit sehr aufwendig.

F: Das ist ja interessant. Also, ein Kandidat erwartet nur dann eine Rückmeldung, wenn er durch's Assessment-Center gegangen ist?

A: Nein, nicht nur dann, aber sehr viel stärker.

Auch in den von uns untersuchten Unternehmen stimmt man darin überein, den abgelehnten Kandidaten immer Auskunft darüber zu geben, warum sie als nicht geeignet beurteilt werden.

Wenn Sie ein Assessment-Center machen, wobei - das ist ja jetzt hier auch was anderes - da ziehen Sie sich aus, ja? Da geben Sie was, wobei bei uns auch die Teilnehmer viel 'reingeben, ja? Die lernen auch viel. Und als Gegenleistung ist dann das Feedback. Und dann ist sozusagen die Bilanz für den Bewerber auch okay.

Diejenigen Beurteiler, die das Feedback geben (müssen), sehen sich selbst vor eine sehr schwierige Aufgabe gestellt, weil sie gefordert sind, dem Kandidaten langwierige Entscheidungsprozesse als abschließende Beurteilung zu vermitteln. Hinzu kommt, daß Kandidaten nicht jedes 'Urteil' der Auswählerkommission teilen und ihre Perspektive in die Diskussion bringen wollen. Dafür ist es jedoch mit Blick auf die Entscheidung zu spät. Es bleibt ihnen nur, die Begründung der Beurteilung zu akzeptieren oder abzulehnen, die Entscheidung wird so oder so unveränderbar bleiben.

Ja, und es ist auch oft schwierig, 'nem Kandidaten nachvollziehbar zu machen oder auch zu sagen, warum man ihn wirklich nicht genommen hat. Und auch so, daß er was

⁸⁵ In der Literatur wird das Feedback als Beratungsleistung dem Bewerber gegenüber beschrieben. Hierdurch soll die Akzeptanz des Verfahrens als Selektionsinstrument hergestellt oder gesichert werden. Vgl. Oechler (1997), 171ff. Andere Autoren belassen es bei einer Feedback-Empfehlung. Vgl. Schuler (1996), 127.

damit anfangen kann. Ist halt extrem schwierig. Und da müßte man eigentlich sich auch viel mehr Zeit für nehmen als man hat, und auch noch mal richtig zusammensetzen, und das geht einfach nicht. Und es ist oft auch einfach 'ne unangenehme Situation, weil Kandidaten das dann auch nicht akzeptieren wollen und anfangen zu argumentieren und versuchen, einen umzustimmen (...)

Geglaubt und beabsichtigt wird mit dem Feedback dem abgelehnten Bewerber Entwicklungswege aufzuzeigen, ihn über seine Schwächen und Stärken in Kenntnis zu setzen.⁸⁶ Der diagnostizierte Mangel an Führungseigenschaften kann entweder zu Resignation führen oder aber die Kompensation der Schwächen wird zum Entwicklungsziel des Kandidaten. Eine Auswählerkommission in einem Unternehmen läuft demnach Gefahr, auf der Basis ihrer Kritik die gewünschten Eigenschaften an den Bewerber als kontextunabhängige Eigenschaften zu formulieren. Diese soll sich der Kandidat zulegen, will er bei der nächsten Gelegenheit besser abschneiden.⁸⁷

Nur kaum ein Unternehmen wagt es, im Feedback den Kontext bzw. die Beziehung zwischen den Auswählerinnen und den Kandidaten als Begründung anzugeben. Dies ist insbesondere beim AC verständlich, da mit diesem Instrument versucht wird, die Beziehung zwischen den Beurteilern und Beurteilten zu neutralisieren, um ein 'objektives' Urteil zu ermöglichen. Interviews, vor allem unstrukturierte, werden in ihrer Subjektivität weit stärker erfahren und akzeptiert, insofern erstaunt es nicht, daß in einem Unternehmen mit unstrukturierten Interviews die Beziehung zwischen den Auswählern und dem abgelehnten Kandidaten im Feedback thematisiert wird.

Doch, die geben wir als Feedback, daß es an der Chemie letztendlich nicht gestimmt hat, das ist aber auch, glaube ich, das einzig faire Feedback, wenn Sie eine Situation haben, wo jemand wirklich inhaltlich brillant war. Stellen Sie sich vor, Sie sagen demjenigen, es hätte inhaltlich was nicht gestimmt, erstens ist das nicht wahr, zweitens möchte ich mir manchmal gar nicht vorstellen, was sie mit so einem Feedback dann anrichten. Es ist auch viel einfacher zu verdauen, als Sie jetzt vielleicht vermuten, wenn man ihnen sagt, sie haben einen Super-Eindruck hinterlassen, inhaltlich, Sie eignen sich auch aus unserer Sicht voll für so einen Job, es hat nur an der ein oder anderen Stelle mit der Chemie, mit der Kultur nicht funktioniert. Sehr häufig hat das derjenige dann auch gemerkt, das ist ja nichts, was einseitig ist, es ist sehr häufig, daß man die Reaktion bekommt, ja ich weiß schon, mit zwei, Dreien, habe ich es auch nicht besonders gekonnt, aber es ist für denjenigen ja auch ein gutes Gefühl, zu wissen, es hat nicht an anderen Dingen gehakt, Analytik oder sonstige Sachen. Ich denke, bei so einem Feedback, auch bei den hochqualifizierten Leuten, die wir hier sehen, sollte man schon sehr ehrlich bleiben.

86 Neuberger gibt dabei zu bedenken: „Assessment Centers können leicht zu ‘Assassination Centers’ werden, wenn sie nämlich bei den Kandidaten, die schlecht(er) bewertet wurden, Resignation und Selbstzweifel auslösen, weil sie entweder im Glauben an die Objektivität des Urteils sich selbst abwerten oder sich nicht in der Lage sehen, die ‘an sich’ vorhandenen karriereentscheidenden Merkmale wirkungsvoll zu präsentieren.“ Neuberger (1994), 82.

87 Laske/Weiskopf (1996) bezeichnet die Beurteilung, die der Kandidat durch die Assessoren erfährt, als ‘subkutane’ Regulierung und betont damit die subtile Wirkung des Feedback als Beeinflussung gegenüber denjenigen, die Zutritt zum Arbeitsmarkt suchen. Vgl. Laske/Weiskopf (1996), 323.

Der Hochschulabsolvent als Kandidat auf der Suche nach einem Arbeitsplatz und mit Wünschen hinsichtlich seiner beruflichen Entwicklung, schreibt der Organisation in besonderer Weise Kompetenz und Autorität zu. Vor diesem Hintergrund erhält ein Feedback aus der Organisation, bei der er sich beworben und ein Auswahlverfahren durchlaufen hat, ein besonderes Gewicht. „Da die Rückmeldungen nicht nur mit dem Expertenmythos, sondern auch mit der Autorität des Organisationsoffiziösen versehen sind, entfalten sie bei ihren Adressaten durchaus prägende Wirkungen.“⁸⁸ Die Brisanz des Feedbacks verschärft sich, wenn der Verdacht entsteht, die Organisationen teilen nicht wirklich mit, was sie als Beurteiler zu der Entscheidung kommen ließ, die Kandidatin abzulehnen. Statt dessen kommt der Verdacht auf, das Feedback bestehe aus für die Organisation 'unverfäglich' Begründungen, was allerdings auf das Selbstbild der ohnehin schon verunsicherten Kandidaten Einfluß haben wird.

Ich glaube, die Standards oder die Dinge, an denen das scheitert, das kann manchmal eine ganz große Banalität sein. Darüber sollte man sich schon im Klaren werden. Man kann nicht unbedingt erwarten, daß derjenige, der einen interviewt, einem so offen dann auch das Feedback gibt.

Wer schließlich weder an 'Kleinigkeiten' noch an anderen Defiziten scheitert, und es schließlich geschafft hat, in die Organisation als zukünftige Führungskraft zu gelangen, hat auch gute Aussichten, in der Organisation weiter zu kommen, will man der prognostischen Validität glauben schenken. Die Testtheorie nennt jene Validität, die besagt, daß im AC ausgewählte Kandidaten innerhalb der Organisation Führungserfolg zeigen, d.h. innerhalb der Unternehmenshierarchie aufsteigen, prognostische Validität. Dieses Gütekriterium zeigt eine Korrelation auf, enthält jedoch keinerlei Erklärungsansatz für den beschrittenen Karriereweg. Der Erfolg der AC-Kandidaten innerhalb der Organisationen, in denen sie ausgewählt wurden, ist bisher die einzige Legitimation der Assessment Center Verfahren. Mit Blick auf die mangelnde Konstruktvalidität scheint der Erfolg der Kandidaten aus dem Instrument heraus nicht erklärbar zu sein.

Unsere empirische Untersuchung liefert hingegen Hinweise aus der Unternehmenspraxis, die hierfür eine Erklärung anbieten können. Diesen Hinweisen, die sich auf die Beziehung zwischen Beurteiler und Kandidaten beziehen, werden wir in den folgenden Kapiteln weiter nachgehen. Denn entgegen der Forderung insbesondere der Konstrukteure der Auswahlinstrumente aus der Wissenschaft, begegnen sich im Auswahlverfahren Personen und nicht nur Kandidaten und Auswähler. Insbesondere die Mitglieder der Auswählergremien sind nicht nur Mitglieder dieser, nur situativ zusammen gestellten Gruppe, sondern Mitglieder einer Organisation, in der sie über vielfältige Aufgaben miteinander in *Beziehung* stehen. Diesem größeren Kontext, in dem alle Auswahlverfahren in real existierenden Unternehmen durchgeführt werden, widmen wir uns in den beiden folgenden Kapiteln.

⁸⁸ Laske/Weiskopf (1996), 322.

6 Warum wählen Unternehmen so aus, wie sie auswählen?

In den vorangegangenen beiden Kapiteln wurden die eingesetzten Auswahlverfahren dahingehend analysiert, welche Rahmen sie für die jeweiligen Akteure (Kandidaten, Beurteilerinnen) setzen und welche Handlungs- und Interpretationsräume sie für die Akteure konstituieren.

In diesem Kapitel wird berücksichtigt, daß Personalauswahl *innerhalb* von Organisationen stattfindet. Organisationen bilden einen weiteren Rahmen, der die Handlungen der Akteure begrenzt. Die Bestimmungsmomente, die sich aus dem organisationalen Rahmen ableiten lassen, beeinflussen das Auswahlverfahren, den Entscheidungsmodus und das Ergebnis. Als solche organisationalen Rahmenbedingungen haben wir Effizienz (6.1), Rationalität (6.2), Identität (6.3), Stabilität (6.4) und Wandlungsfähigkeit (6.5) identifiziert. Effizienz und Rationalität werden des öfteren in der Empirie und in der Literatur als Ansprüche, die in der Personalauswahl berücksichtigt werden sollen, expliziert. Identität, Stabilität und Wandlungsfähigkeit haben wir aus der organisationstheoretischen Literatur übernommen, weil wir glauben, daß diese Anforderungen ebenfalls auf Personalauswahlverfahren einwirken bzw. Personalentscheidungen auf diese organisationalen Erfordernisse Einfluß nehmen. Damit die Organisation das Ziel des Auswahlverfahrens erreicht – die besten Mitarbeiter zu identifizieren *und* zu gewinnen – reflektieren die Unternehmen ihr Auswahlverfahren in Bezug auf die Wirkung des jeweiligen Verfahrens auf den Kandidaten (6.6). Somit fließt auch die intendierte Wirkung auf den Bewerber als ein organisationales Bestimmungsmoment in die Konzeption der Auswahlverfahren ein.

6.1 Effizienz

Der Anspruch von Effizienz - im Sinne von günstiger Zielerreichung⁸⁹ - heißt für die Unternehmen: Das Ziel, die besten Mitarbeiterinnen auszuwählen und zu bekommen, und die eingesetzten Mittel, das Auswahlverfahren und die daran beteiligten Mitarbeiter, sind gegeneinander abzuwägen. Die Entscheidung für ein Auswahlverfahren kann somit auch innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich sein. Ist z.B. nur eine einzige Position zu besetzen, kann es effizienter sein, drei Interviews zu führen, als ein kostenintensives AC zu veranstalten.

Für ein international tätiges und international rekrutierendes Unternehmen ist es wichtig, daß die späteren Mitarbeiterinnen auch international einsatzfähig sind. Für diese Unternehmen ist es notwendig, viele Bewerber und Auswählerinnen aus verschiedenen Ländern an einem Tag zusammen zu bringen, um die zukünftig konzernweite Einsatzfähigkeit gewährleisten zu können. Das Auswahlverfahren muß in einem Rahmen stattfinden, der es dem Unternehmen ermöglicht, viele Bewerber den Vertretern von verschiedenen Einzelunternehmen aus unterschiedlichen Ländern vorzustellen.

⁸⁹ Kappler/Rehkugler (1991), 77.

(...) weil wir rekrutieren eigentlich europaweit und wir bringen dann auch die Leute aus unterschiedlichen Ländern zusammen, z.B. in London findet ein Assessment Center statt (...) und man hat noch den Vorteil, daß man viele Leute an einem Tag zusammen bringen kann, die dann alle Kandidaten sehen können, das heißt, die können dann auch für sich eine Entscheidung treffen, ist das jemand, mit dem ich mir das vorstellen kann, möchte ich den gerne zu mir ins Unternehmen holen, das ist natürlich auch wichtig.

Einfuß

Als weiteres Moment für die Entscheidung über das Verfahren der Mitarbeiterauswahl nennen Unternehmen die jeweilige Konjunkturlage, Konkurrenzsituation sowie die Anzahl der Mitarbeiter, die sie einstellen wollen. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um Hochschulabsolventen handelt, die nicht für spezielle Stellen eingestellt werden, sondern für einen Pool von Führungsnachwuchskräften rekrutiert werden. Zu den Einflußfaktoren auf die Wahl des Auswahlinstrumentes äußert sich eine Personalfachfrau:

Früher hatten wir mal so ein richtiges AC, das war dann nicht mehr nötig, weil der Personalbedarf gesunken ist wegen der Konjunkturlage. Das kann jederzeit passieren, daß wir nicht mehr so viel Wachstum haben und nicht mehr so ein tolles Recruiting brauchen.

Das Erfordernis, Handlungen und Entscheidungen in Organisationen effizient zu gestalten, führt dazu, Aufwand und Leistung in monetären Kategorien abzubilden. Die Entscheidung über das verwendete Auswahlinstrument im Unternehmen wird einem Kosten-Nutzen-Kalkül unterworfen.⁹⁰ Die breite Debatte um Out-Sourcing im Zuge der Reduzierung der Unternehmensaktivitäten auf die sogenannten ‚core-competencies‘ macht auch vor dem Personalbereich nicht halt: Die internen Prozesse werden daraufhin beobachtet, ob sie eine unternehmensspezifische Leistung bereitstellen, die im Rahmen eines Tauschaktes nicht erworben werden kann. Als Alternative zu intern vorgehaltenen (fixen) Ressourcen bietet sich eine variable Inanspruchnahme der Leistungen von Anbietern von Auswahlverfahren oder von sogenannten ‚Headhuntern‘ an. Diese Angebote führen dazu, daß auch bezogen auf die Personalauswahl die Frage nach ‚make-or-buy‘ zunehmend virulent wird.

In unseren Interviews wurde insbesondere von Vertretern der Industrieunternehmen auf den hohen Personal- und Materialaufwand hingewiesen, der infolge der eingesetzten Auswahlinstrumente entsteht.

Die Schwächen liegen natürlich einmal darin, daß der Aufwand enorm ist, der also einmal darin besteht, das Ganze zu konzipieren, dann aber auch darin, das Ganze umzusetzen – also, man braucht ja doch eine ganze Menge von – ja, Papier. Sie brauchen diese Aufgabensets – so ganz banale Sachen wie diese Zettel für Gruppenarbeiten, Aufgabenstellungen. Da haben wir also sechs Stück von gehabt, weil wir sechs verschiedene Durchgänge hatten. Dann brauchen Sie so Beobachtungsbögen. Die müssen also erstellt werden, kopiert werden, müssen in

⁹⁰ Vgl. Schwarb (1996): „Die gewählten Verfahren sollen praktikabel und ökonomisch sein.“ Schwarb (1996), 147.

diesem Fall auch gefaltet werden. Das sind alles so banale Sachen, aber die halten sehr auf.

In der Entscheidung für oder gegen bestimmte Auswahlverfahren werden unterschiedliche Kostenkategorien relevant. Kosten der Organisation und Koordination des Verfahrens, Transaktionskosten wie beispielsweise Reisekosten der Kandidaten, (Opportunitäts-) Kosten der Bindung interner Personalressourcen sind Beispiele für Kostenkategorien, die im Kontext der ökonomischen Beurteilung eines Auswahlverfahrens Bedeutung besitzen. Der Effizienzanspruch bezieht sich auf das Verhältnis von Zielerreichung und Mitteleinsatz. Effizienz kann bedeuten, auf die bestmögliche Zielerreichung zugunsten eines wesentlich geringeren Mitteleinsatzes zu verzichten.

Ja, jeden Montag haben wir Bewerbungsgespräche. Und von da gesehen, muß man einfach gucken, daß man es effizient macht. Und wir haben halt auch die Erfahrung gemacht – ich meine, die Frage ist ja auch immer: Man kann natürlich Auswahlverfahren ändern und auch sicher verfeinern und so, aber wir haben einfach die Erfahrung gemacht, daß wir mit dem, so wie wir es machen, gut fahren. Und man reduziert natürlich den Aufwand auf ein Minimum- aber wir haben die Erfahrung gemacht, daß wir uns nur ganz selten irren.

Uns kommt es eigentlich nur darauf an, mit einem ganz simplen Instrument diese persönlichen Faktoren, die im Auswahlgespräch eine Rolle spielen, zu relativieren, bis zu einem gewissen Maße. Ich denke mal, wir haben diesen 20/80 Effekt dabei erzielt, wo wir gesagt haben, mit ganz wenig Arbeit haben wir das Ding 80% verbessert.

Sofern Personalabteilungen und Fachabteilungen in diesen Teil des Auswahlverfahrens eingebunden sind, stellen die Mitarbeiter in den Personalabteilungen insbesondere die Belastung der Fachabteilungen durch das Auswahlverfahren heraus. Der Leiter des Personalbereichs eines großen deutschen Unternehmens hat berichtet, daß sich sein Unternehmen darauf beschränkt, einen einzigen Auswahltag für Hochschulabsolventen im Jahr durchzuführen. An diesem Tag treffen 25 Mitarbeiterinnen des Unternehmens auf 25 Kandidaten. Hintergrund der Beschränkung auf einen Tag ist, daß es nach Auffassung des Personalbereichsleiters Mitarbeitern der Fachabteilungen nicht zumutbar ist, mehr als einen Arbeitstag pro Jahr für das Recruiting von Führungsnachwuchskräften einzusetzen.²¹ Ein anderer Mitarbeiter aus dem Personalressort eines anderen Unternehmens beschreibt den Beitrag der Mitarbeiter der Fachabteilungen als quasi zusätzliche freiwillige Leistung.

Man darf nicht vergessen, daß die das auch sozusagen ehrenamtlich machen, diese Auswahl, und daß die auch noch ihren ganz normalen Job machen, und neben der Auswahl auch für die Betreuung der Trainees zuständig sind.

Viele Dienstleistungsunternehmen und hier insbesondere die Unternehmensberatungen betreiben tendenziell einen größeren Aufwand für das Recruiting neuer Mitarbeiter als Industrieunternehmen.

Mit diesem höheren Ressourceneinsatz gehen die Beratungsunternehmen ganz selbstverständlich um. Warum dies so ist, beantwortet uns ein Berater:

Wir tun uns vielleicht als Beratungs- oder Serviceunternehmen insofern leichter, als wir ganz explizit wissen, wir haben ja nichts anderes außer den Leuten, wir haben keine Maschinen und keine Anlagen, keine Fließbänder, es gibt auch keine Stellenbeschreibungen, die ich ausfüllen muß, ich habe nur die Leute, die irgendwelche Rollen irgendwann mal wahrnehmen. Da ich weiß, daß ich im Prinzip nur Leute habe und mich langfristig nur dadurch differenzieren kann, deshalb verwenden wir vielleicht auch mehr Gedanken darauf, welche Leute wollen wir da. Bei uns ist es nicht einer von verschiedenen Produktivfaktoren, das ist das einzige, was wir haben - wir haben nichts anderes.

Es gibt Beratungsunternehmen, die für das Recruiting von 100 neuen Mitarbeiterinnen jährlich zwischen 3000 und 4000 Gespräche mit Beratern gemischter Seniorität bis hin zur Partnerebene führen. Dies sind im Schnitt 60 Gespräche pro Woche. Aufgrund der alleinigen Abhängigkeit der Beratungsunternehmen vom Produktivfaktor ‚Humankapital‘ kann dieser hohe Recruitingaufwand trotzdem oder gerade dem Effizienzerfordernis entsprechen. Der hohe Mitteleinsatz ist notwendig, um das Ziel, die besten Mitarbeiter zu gewinnen, zu erreichen. Einige Beratungsunternehmen sehen derzeit ihre einzige Wachstumsbegrenzung darin, nicht genügend qualifizierte neue Mitarbeiter auf dem Markt zu finden bzw. für sich gewinnen zu können. Im Vergleich zu Unternehmensberatungen scheinen Industrieunternehmen sich in einer geringeren Abhängigkeit von der Qualität des eingesetzten ‚Humankapitals‘ zu wähnen. Möglicherweise gehen Industrieunternehmen davon aus, zwischen Real- und Humankapitaleinsatz substituieren zu können.

6.2 Rationalität

In Organisationen soll effizient gehandelt und rational entschieden werden.^{92,93} Der Anspruch der Effizienz betrifft die Handlungsebene, der der Rationalität die Entscheidungsebene.⁹⁴ Entscheidungen müssen in wirtschaftlichen Organisationen rational begründet werden.⁹⁵ Die

⁹² Weick (1985) stellt die Zielgerichtetheit der Rationalität als wesentlich für eine Organisation heraus. „Dieses Konzept [das der Rationalität, L.S., K.W.] bedeutet nicht notwendigerweise, daß organisatorisches Handeln logisch oder vernünftig ist, sondern eher, daß es auf ein Ziel hin erdacht, gemeint, geplant, kalkuliert oder entworfen worden ist. Der Nachdruck liegt auf dem Gedanken, daß, was in einer Organisation geschieht, zu irgendeinem Zeitpunkt erwartet oder geplant worden ist.“ Weick (1985), 35f.

⁹³ Einen Überblick über die verschiedenen Ausprägungen des Rationalitätsprinzips gibt Kappler (1993). Wir schließen uns hier der Definition der Rationalität als Zweckrationalität an, wobei wir zwischen Handlungs- und Entscheidungsebene unterscheiden.

⁹⁴ Brunsson (1982) unterscheidet in analoger Weise Rationalität in action rationality (Handlungsebene) und decision rationality (Entscheidungsebene).

⁹⁵ Einige Autoren distanzieren sich allerdings scharf von diesem Anspruch auf Rationalität. Sie sind der Ansicht, daß es gerade in Organisationen alles andere als rational zugeht. Z.B.

Begründungen müssen sich im Rahmen eines Sprachspiels bewegen, das der Anforderung der Rationalität genügt. Dies bedeutet, daß für die Entscheidung bestimmte, dafür legitimierte Kriterien herangezogen werden und dann die beste aller Alternativen ausgewählt wird. Je nach zu fällender Entscheidung gibt es bestimmte Kriterien, die die Legitimationsgrundlage für die Rationalität der Entscheidung bilden. In diesem Sinne dienen explizite Anforderungskriterien (z.B. die Kriterien, die an neue Mitarbeiter angelegt werden) der Zweckausrichtung und legitimieren die Entscheidung.

Eine Personalentscheidung für einen Kandidaten ist eine sichtbare Entscheidung mit manifesten Folgen, da die Organisation täglich mit den Folgen der Entscheidung - dem neuen Mitarbeiter - konfrontiert ist. Entscheidungen gegen Kandidaten fallen entsprechend leichter:

Und bei uns herrscht das Motto: Im Zweifel gegen den Kandidaten. Also wir gehen kein Risiko ein, wenn wir jemanden einstellen, weil – das Risiko sowohl für uns als auch für den Kandidaten ist so hoch, daß er nicht erfolgreich wird, daß wir immer auf Nummer Sicher gehen.

Durch die Aktenführung von Entscheidungen⁹⁶ können diese bestimmten Personen zugerechnet werden, die dann für die Entscheidung verantwortlich sind. Das Schwierige jeder Entscheidung ist allerdings, daß Daten aus der Vergangenheit für die Zukunft extrapoliert werden – in unserem Fall entweder Daten aus dem Lebenslauf (Vergangenheit) oder Daten aus dem AC (Gegenwart). Das Vertrackte an der Zukunft ist jedoch ihre Unbestimmtheit. Auch genaue und weitreichende Planungerstellungen – in unserem Fall Potentialprognosen - wirken in keiner Weise beschwörend auf die Zukunft. Die zukünftigen Entwicklungen halten sich nicht an die Prognose. Damit muß die Organisation leben. Sie lebt damit, indem sie bei jeder Entscheidung versichert, daß zum Zeitpunkt dieser Entscheidung, diese die beste aller Alternativen war – anhand der dafür bestimmten Rationalitätskriterien.⁹⁷ Nach der Entscheidung ist die Entscheidung riskant. Das Risiko liegt darin, die falsche Entscheidung getroffen zu haben, für die dann bestimmte Personen die Verantwortung tragen.

Becker/Küpper/Ortmann (1988) „Dieses Rationalitätsdenken aber gilt ihnen nun endgültig als obsolet, weil es ‚das organisatorische Wesentliche‘ (Ebers, 1985, 93) von Anfang an verfehlt: die Ambiguitäten jeder Entscheidung ebenso wie die Wahrnehmungen (und Wahrnehmungsfilter), Verständnisweisen (und Mißverständnisse) von Situationen, die kognitiven und motivationalen Orientierungen, Normen und Werte, politische und ideologische Bezüge der Handelnden (...).“ Becker/Küpper/Ortmann (1992), 96f.

⁹⁶ Weber (1980) identifiziert Aktenmäßigkeit als eine Regel der rationalen Herrschaft. Er schreibt: „Es gilt das Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung, auch da, wo mündliche Erörterung tatsächlich Regel oder geradezu Vorschrift ist: mindestens die Vorerörterungen und Anträge und die abschließenden Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert.“ Weber (1980), 124ff.

⁹⁷ Hierzu Baecker (1992): „Entscheidungsverfahren dienen dem Zweck, schon während der Entscheidung Gründe bereitzustellen, auf die man sich hinterher berufen kann, wenn man feststellt, was man vorher schon wußte: daß es Gründe gibt, die Entscheidung zu bereuen. Das aber ist das Kennzeichen jeder Entscheidung: In dem Moment, in dem sie getroffen wird, kann man nicht wissen, ob sie falsch oder richtig ist; in dem Moment, in dem sie getroffen wird, ist sie nur eins, nämlich riskant.“ Baecker (1992), 247.

Ein AC ist ein anschauliches Beispiel dafür, wie versucht wird, dem Anspruch auf Rationalität in Bezug auf Personalauswahlverfahren und Personalentscheidungen Rechnung zu tragen.⁹⁸ Die Anforderungskriterien werden festgelegt und sind den Beurteilern als Referenzpunkt ihrer Bewertung vorgegeben. Unter Bezugnahme auf die Kriterien wird definiert, welche Verhaltensweisen die Beurteiler den einzelnen Dimensionen zuordnen sollen. Gemäß einer Gewichtung der einzelnen Dimensionen - entweder zu einem Gesamtwert oder zu einem bestimmten Anforderungsprofil - ergibt sich zwangsläufig eine ‚beste‘ Alternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad – der neue Mitarbeiter.⁹⁹ Jedoch ist es gerade bei Personalentscheidungen sehr schwierig – und vielleicht gerade nicht rational - rationale Kriterien allein für die Entscheidung gelten zu lassen.¹⁰⁰

Die Verantwortung für die Entscheidung wird auf das Verfahren delegiert.¹⁰¹ Durch die Stückelung der Entscheidung in kleine Schritte, der Einschätzung der Kandidaten hinsichtlich der jeweiligen Dimensionen und der sich daran anschließenden Zwangsläufigkeit der Eignung der Kandidatinnen, wird der Versuch unternommen, die Verantwortung, die jeder einzelne Entscheider trägt, zu negieren.¹⁰² Diese Vorgehensweise mindert den Verantwortungsdruck der Auswählerinnen, denn die Entscheidung wird immer nur für den nächsten Schritt im Verfahren getroffen und nicht gleich für die ganze Person mit allen ihren Konsequenzen.

⁹⁸ Die Annahmen, die Konstruktion, die Verfahrensweise und die zwangsläufige Entscheidungsfindung im AC entspricht dem ökonomischen Prinzip der Rationalität.

⁹⁹ Neuberger (1989) spricht von einem Rationalitätsmythos. Er zeigt auf, daß es bei einem AC-Prozess darum geht, dem Rationalitätsmythos zu entsprechen. „Der wohl wichtigste Mythos ist der RATIONALITÄTS-MYTHOS. Er definiert das Problem, um das es geht, als ein rein wissenschaftlich, rational und objektiv lösbares. Der Rationalitätsmythos zeigt sich in einigen konkreten Eigenheiten des AC-Prozesses, z.B. in Differenzierungen, Systematisierungen, Quantifizierungen, Operationalisierungen (Objektivierungen), Syntheseleistungen.“ Neuberger (1989), 294.

¹⁰⁰ Laske/Weiskopf (1996) stellen den Rationalitätsanspruch in Bezug auf Personalauswahlverfahren ebenfalls in Frage. „Wie immer die Prozeß- und Ergebnisqualität einer so gearteten Auswahlprozedur im einzelnen beurteilt werden mögen, für ihre grundsätzliche Akzeptanz ist mit ausschlaggebend, daß diese Verfahren in der kühlen Sprache der Rationalität und der Effizienz abgefaßt sind und damit den gesellschaftlichen, genauer: den ökonomischen Vorstellungen vernünftiger (professioneller?) Entscheidungsfindung entsprechen (vgl. u.a. Meyer/Rowan 1977; Silverman/Jones 1976; Rose 1991). Eine genauere Prüfung der Prämissen zeigt allerdings, daß der beschriebene Zugang der Personalauswahl z.T. geradezu ‚heroische‘ Abstraktionsleistungen vollbringt und die unterstellte Logik der Vorgehensweise zumindest befragenswert, vermutlich aber auch fraglich ist.“ Laske/Weiskopf (1996), 306.

¹⁰¹ Diese Verantwortung einzelner Personen kann in eine Verfahrensverantwortlichkeit transformiert werden. Die Personen, die entscheiden, sind nur noch für die ‚richtige‘ Anwendung der Verfahren verantwortlich, nicht mehr für die Ergebnisse. Hierzu schreibt Thömmes (1996): „Es scheint in den Verfahren [AC, L.S., K.W.], die hier im Mittelpunkt stehen, häufig so zu sein, daß die Verantwortung auf Verfahren delegiert wird und die Entscheider lediglich zur Übernahme von Verantwortlichkeit angehalten sind.“ D.h. sie sind nur verantwortlich für eventuelle Fehler bei der Sicherstellung des Verfahrens – nicht des Ergebnisses. Thömmes (1996), 132.

¹⁰² Baecker schreibt hierzu: „Zur Not ‚demokratisiert‘ man die Entscheidungen, um sie einerseits mit einer Vielzahl anderer Entscheidungen zu verknüpfen und sie andererseits und zum Zweck der

Personalentscheidungen sind binäre Entscheidungen. Bei vielen anderen Unternehmensentscheidungen ist es eher möglich, Kompromisse zu schließen oder Verhandlungen zu führen, um sich in der Mitte zu einigen. Diese Mitte gibt es bei Bewerbern nicht, höchstens im Kandidaten des Mittelmaßes, mit dem die Organisation jedoch als ‚Ganzes‘ konfrontiert wird. Die Organisation kann zu einem ‚Gesamtpaket‘ entweder nur ja oder nein sagen, kein vielleicht, kein ein bißchen, kein später, kein unter Umständen.¹⁰³

Die Entscheidungsnotwendigkeit des Einzelnen wird durch die Verteilung auf mehrere Schultern gemildert. Je größer das Commitment mit den Kandidaten, desto sicherer kann sich die Organisation ihrer Entscheidungsdurchsetzung sein. Die Beteiligung der verschiedenen Abteilungen und Betroffenen beugt gegenseitigen ‚Schuldzuweisungen‘ bei ‚Fehlentscheidungen‘ vor.

Ich kann Ihnen genau sagen, was passieren würde, wenn wir es innerhalb unseres Unternehmens loskoppeln würden, daß wir sagen, wir haben eine Recruitingabteilung, die womöglich auch noch Psychologen einbeschäftigt, die die Personalauswahl vorantreiben, dann würde es spätestens am ersten Tag, wo mal was nicht perfekt harmoniert heißen, was habt Ihr uns da wieder geschickt. Das ist ein typisches Syndrom, daß irgendwas zugeworfen wird in eine andere Abteilung.

Es zeigt sich dabei, daß die funktional ausdifferenzierte Organisation weit mehr Legitimationsdruck für die einzelnen Bereiche erzeugt als dies bei generalistisch orientierten Unternehmen wie Unternehmensberatungen der Fall ist.¹⁰⁴ Die Anforderungskriterien markieren das Ziel der Suche und sichern die vermeintliche Rationalität der Entscheidung.

Das sind uryayloristische Prinzipien, irgendwo wurde mal die Personalabteilung rausgetrennt, die Personalabteilung hat dann vorselektiert und schon vorentschieden und versucht, es in der internen Legitimation über objektive Kriterien zu rechtfertigen.

Verhält sich die Personalabteilung ‚korrekt‘ und entscheidet rational nach den vorliegenden Kriterien, kann sie lediglich noch für die fehlerhafte Durchführung der Auswahlverfahren verantwortlich sein - nicht für die Ergebnisse. Erfüllt der neue Mitarbeiter dann später die an ihn gestellten Erwartungen nicht, kann die Personalabteilung ihrerseits die Hände in Unschuld waschen und die Fachabteilung für die schlechte Performance des neuen Mitarbeiters oder eine Kündigung einer ‚guten‘ Mitarbeiterin verantwortlich machen.

Verknüpfung noch kleinformatiger werden zu lassen. Das Ergebnis hat man als ‚organisierte Unverantwortlichkeit‘ (Beck, 1988) bezeichnet.“ Baecker (voraussichtlich 1998), 7.

¹⁰³ Durch Zeitarbeitsfirmen, ‚Scheinselbständige‘ und befristete Arbeitsverhältnisse wird diese ‚alles-oder-nichts‘ Facette der Personalentscheidung gemildert.

¹⁰⁴ In jüngerer Zeit verstehen sich immer mehr Personalabteilungen als Dienstleister für andere Abteilungen, die sie als ihre Kunden bezeichnen. Durch dieses Selbstverständnis und die Aufgabenzuschreibung im Unternehmen, wird diese Reklamationshaltung – unserer Ansicht nach – gegenüber den ‚Service‘ - Abteilungen gefördert.

Wenn ich mich jetzt auf einen sicheren Bereich begeben will, als Personaler, dann sage ich, okay, er hat die 20 Kriterien erfüllt, also ist das ein guter Mitarbeiter, und wenn ihr ihn nicht halten könnt, dann seid ihr schuld und nicht ich. Ich habe den Richtigen eingestellt. Man kommt dann sehr schnell in diese Verteidigungshaltung rein.

Um diesen gegenseitigen Schuldzuweisungen möglichst zu entgehen, beteiligen alle von uns interviewten Unternehmen sowohl die von der Einstellung betroffenen Fachabteilungen als auch die Personalabteilung am Auswahlverfahren und der Entscheidung. Das in der Regel einstimmige Votum dient in diesem Sinne der Vorbeugung späterer Reklamationen.

6.3 Identität

Da Personalauswahlverfahren innerhalb von Organisationen stattfinden, werden in ihnen auch Anforderungen sichtbar, die an Organisationen für ihr Überleben gestellt werden. erinnert an die 80er Jahre, als Führungsgrundsätze und Unternehmensleitlinien in fast jedem Unternehmen aufgestellt wurden und dem sich daran anschließenden Boom der Unternehmenskultur als Praxisthema, läßt sich der Schluß ziehen, daß es Organisationen wichtig zu sein scheint, sich zu vergewissern, wer und was sie sind.¹⁰⁵

Identitäten existieren nicht per se, sie werden hergestellt. Um diesen Rahmen, der sich durch die Identität der Organisation konstituiert, in den Blick zu nehmen, wechseln wir die Ebene der Betrachtung - von der Akteursperspektive auf die organisationale Ebene.¹⁰⁶ Kirsch betont, daß die Identität der Organisation Handlungsspielräume für die Mitglieder der Organisation setzt, die die Mitglieder meist intuitiv beherrschen.¹⁰⁷ Das Erfordernis der Identitätsstiftung und des Identitätsbewußtseins der beteiligten Mitarbeiter zeigt sich auch im Personalauswahlprozeß.

¹⁰⁵ Stabilität und Identität hängen zusammen. Identität verhilft der Organisation zu Stabilität, umgekehrt dient Stabilität der Identität. Die Trennung zwischen Identität und Stabilität ist vorgenommen worden, um die verschiedenen Schwerpunkte deutlich zu machen. Identität bestimmt sich durch die Faktoren, die dazu da sind, der Organisation Gewißheit darüber zu verschaffen, wer sie ist, wie sie ist oder wie sie sein will - vor allem durch gemeinsame Werte der Mitglieder. Der Konstruktionsaspekt steht im Vordergrund. Zur Stabilität hingegen zählen mehr die Faktoren, die herangezogen werden, um sich der Existenz der Organisation auch morgen noch zu vergewissern, und die zur Erhaltung der jetzt schon bestehenden Strukturen beitragen. Mit Hilfe der Sinndimensionen von Luhmann (1984) könnte man die Identität der Sach- und Sozialdimension zuordnen und Stabilität der Zeitdimension.

¹⁰⁶ Kirsch schlägt ebenfalls im Sinne des Erkenntnisinteresses einen solchen Ebenenwechsel vor. „Wir schlagen eine theoretische Konzeption vor, bei der das wissenschaftliche Erklären aufgrund von (aus der Außenperspektive beobachtbaren) Regelmäßigkeiten und das Verstehen aus der Binnenperspektive der jeweiligen Lebenswelt bzw. Praxis gleichermaßen bedeutsam sind.“ Kirsch (1994), 240. (Hervorhebung des Autors).

¹⁰⁷ Kirsch hat eine Schichtenvorstellung von Organisationen. Die unterste Schicht bilden die Weltbilder, ihr überlagert folgen die Tiefenstrukturen und zuoberst schließen sich die Oberflächenstrukturen an. Die Identität einer Organisation ordnet er den Tiefenstrukturen zu. Er definiert: „Mit dem Begriff der ‚Identität‘ einer Organisation soll ein Kern der Tiefenstruktur eines organisatorischen Feldes

Die Identität in Organisationen wird zum einen durch die gegenseitige Versicherung der gemeinsamen Kultur und zum anderen über die Rollen der einzelnen Personen hergestellt.¹⁰⁸ Die Rollenzuschreibungen innerhalb der Organisation haben für die Organisation und ihre Mitglieder eine identitätsstiftende Funktion.¹⁰⁹ Rollen definieren Erwartungsstrukturen.¹¹⁰ Eine Identität wird so auch über stabile Erwartungen an die unterschiedlichen Rollenträger geschaffen. Verliert die Rolle an Kontur, z.B. durch weniger festschreibbare Aufgaben, die auf einer bestimmten Stelle bewältigt werden müssen, rücken die gemeinsamen Werte der Organisationsmitglieder in den Fokus der Aufmerksamkeit. Die starke Betonung der Passung aller Mitarbeiterinnen und insbesondere der neuen Mitarbeiter zur Kultur des Unternehmens weist darauf hin.¹¹¹ Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich durch übereinstimmende Werte und Denkweisen der Organisationsmitglieder aus - diese Organisationen besitzen somit eine stark ausgeprägte Identität.¹¹² Identität wird geschaffen durch gemeinsame Sichtweisen auf das jeweilige Selbst, auf die Welt und gemeinsame Werte.¹¹³ Diese Verbindung der Mitglieder durch geteilte Sichtweisen ist von den Vertretern der Unternehmensberatungen besonders betont worden. Eine Personalfachfrau bestätigt uns, daß der Auswahlprozeß selbst zur Identitätsherstellung und -sicherung beiträgt.

Der Prozeß [der Auswahlprozeß, K.W., L.S.], er hat sich mal über eine Weile weiterentwickelt, keine Frage, aber er ist eigentlich jetzt so, aus unserer Sicht, so optimiert, daß wir an ihm auch nicht mehr viel ändern, eigentlich eher weniger. Da haben wir schon andere Prozesse. Ich könnte mir schon vorstellen, in dem Moment, wo sie solche Sachen überdenken oder neu aufstellen, sich überhaupt entscheiden, so einen Prozeß einzuführen, daß das dann natürlich noch andere Funktionen hat, klar. Sie geben sich damit sicherlich auch eine bestimmte Identität.

bezeichnet werden, der sich in dem Regelsystem der (insbesondere derivativen) Lebens- und Sprachformen niederschlägt.“ Kirsch (1992), 134.

¹⁰⁸ Habermas (1976) rechnet der Identität eines Kollektivs nur einen bestimmten Ausschnitt der Kultur zu. Die Kultur eines Kollektivs sei mehr, die Identität lediglich der Kern, die gemeinsamen Normen und Werte, die die Mitglieder gemeinsam teilen. Habermas (1976), 26.

¹⁰⁹ Vgl. Luhmann, (1972), 39ff. und 133ff., (1984), 136, 252 und 360f.

¹¹⁰ Neuberger (1994): „Unter Rolle wird – in einer ersten Annäherung – das Insgesamt der Erwartungen verstanden, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden.“ Neuberger (1994), 83.

¹¹¹ Gorbach/Weiskopf (1993) schreiben in diesem Sinne von einer ‚Disziplin des Seins‘. „(...) Organisationen sind aber auch immer auf eine ‚Disziplin des Seins‘ angewiesen. Sie verlangen von den Mitgliedern auch, einen bestimmten Charakter zu haben, in einer bestimmten Welt zu leben, d.h. diese Welt der Organisation auf eine bestimmte Art und Weise zu sehen, zu interpretieren und zu bewerten.“ Gorbach/Weiskopf (1993), 177.

¹¹² Kempfert (1997), 30.

¹¹³ Hesch (1997): „Identitätsgrenze: Im Gegensatz zur Interessensgrenze geht es hier um gemeinsame Werte, das heißt vor allem das Wir-Gefühl in den Teams, bzw. um Gruppenidentitäten unter den Organisationsmitgliedern wie beispielsweise unter verschiedenen Berufsgruppen wie Ingenieuren, Kaufleuten, Juristen und Informatikern. Die dabei zugrundeliegende Frage lautet: Wer sind wir und wer sind die anderen? Bzw. Wer ist Insider wer ist Outsider?“ Hesch (1997), 148.

Die Passung der Kandidatin zum Unternehmen wurde von vielen Organisationen letztlich als ausschlaggebend für ihr Arbeitsangebot angesehen.¹¹⁴ Entsprechend der Goffman'schen Rahmenkonzeption bedeutet ‚passen‘, daß der Kandidat die Wirksamkeit eines spezifisch-organisatorischen Rahmens in der Auswahlsituation nicht nur auf einer abstrakten Ebene konstatiert, sondern in seiner Wirksamkeit in der konkreten, aktuellen Situation erkennt bzw. realisiert. Ein Personalfachmann berichtet folgendes Beispiel, wonach es dem Kandidaten nicht gelang, den situativ gültigen Rahmen zu identifizieren und sich entsprechend zu verhalten:

A: *Und dann ist der Mann so was von durchgefallen.*

F: *An was?*

A: *Wenn ich das so genau wüßte! Dieser Mann hat Fragen – der hat die Fragen nie richtig beantwortet, sondern hat eigentlich uns sagen wollen, was er alles kann, was er alles gemacht hat. Das hat niemanden interessiert..*

Der neue Mitarbeiter soll passen und deshalb ist es vielen Unternehmen wichtig, im Auswahlverfahren den Versuch zu unternehmen, die Organisationskultur für den Bewerber erfahrbar zu machen, um ihn in diesem Setting beurteilen zu können.¹¹⁵ Das Auswahlverfahren gibt der Organisation die Möglichkeit, ihre Kultur der Bewerberin gegenüber zu repräsentieren. Dies kann zum Ausschluß bestimmter Auswahlverfahren führen.

Die meisten AC, die wir kennen, vielleicht kennen wir auch nicht alle, sind meistens in der Gruppe angelegt, ich weiß, daß ich eine gewisse Rolle in der Gruppe wahrnehmen muß, von daher kommt zumindest dieses Gefühl im AC auf, daß ich gegen die anderen in der Gruppe stehe. Wir wollen eigentlich genau das Gegenteil, wir wollen, daß die Leute in der Gruppe harmonieren.

Durch den Versuch, das Verfahren repräsentativ für die Organisationskultur zu gestalten, soll die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht werden, daß die ausgewählten Bewerberinnen auch später in die Organisation hineinpassen.

Die Art und Weise der Auswahl ist stimmig mit dem, was wir an interner Kultur und Werteverständnis haben.

Ob Bewerber passen, zeigt sich an übereinstimmenden Werten. Während des Auswahlprozesses wird abgeprüft, inwieweit die potentielle neue Mitarbeiterin gleiche Wertvorstellungen wie die bisherigen Organisationsmitglieder hat.

¹¹⁴ Goffman sieht „(...) die Notwendigkeit bestimmter (rahmen-) >grammatischer < Gemeinsamkeiten der (Inter-)Akteure in Form psychischer Dispositionen (Habitus), die sowohl Kontingenzen einschränken als auch dazu befähigen, in strukturierten Spielräumen angemessen zu handeln. (vgl. Dua 1990, 127ff.). Systematische Vorbedingung des sozialen (zumindest situativen) Erwartungs- und Handlungserfolgs ist aus Goffmans Sicht das Kennen und Erkennen des geltenden Rahmens.“ Willems (1997), 40. Der Bewerber, der paßt, identifiziert den gültigen Rahmen und paßt sich den Erwartungen entsprechend an.

¹¹⁵ Schneider weist darauf hin, daß Mitarbeiter, die in die Organisation nicht ‚passen‘, diese schnell wieder verlassen. Mitarbeiter, die ‚passen‘ bleiben länger. Schneider (1987), 442.

Wir haben ober alle dieselben Ziele. Wir haben auch dieselben Werte, wenn man so will, was für uns persönlich einfach zählt, ist, daß diese Art der Arbeit sehr wichtig ist, daß wir persönlich alle lernen wollen, uns weiter entwickeln wollen, daß wir davon auch getrieben sind, daß wir von einem enormen Qualitätsbewußtsein, Professionalitätsbewußtsein getrieben sind.

Häufig wird die Metapher von der ‚stimmenden Chemie‘ von den Praktikern benutzt, um das ‚Passen‘ zur Organisation zu beschreiben. Mehrere Unternehmen schilderten uns die Situation, daß ein Kandidat nach den Anforderungskriterien als brillant begutachtet wurde, die Auswählergruppe sich aber trotzdem gegen ihn entschied, weil die ‚Chemie‘ nicht stimmte.

Formale Kriterien hätten die auch alle erfüllt, der hätte dann seine analytischen Fähigkeiten, könnte kommunizieren, es ist eher eine Fitfrage.

Um dieses gemeinsame Passen abzutesten, involvieren viele Unternehmen mehrere Personen in den Auswahlprozeß. Jeder einzelne Mitarbeiter als Kulturträger prüft somit die kulturelle Passung der Bewerberin. Je höher die Beteiligungsrate am Auswahlprozeß, um so sicherer ist die Prüfung der kulturellen Passung für die Organisation.¹¹⁶

Die Einstimmigkeit der Entscheidung für einen Kandidaten kann auch als Zustimmung der Passung zur Kultur gedeutet werden – sofern das Auswahlverfahren explizit oder implizit Raum für eine Prüfung bietet.¹¹⁷

Wenn die Organisation beschrieben wird – beispielsweise anhand ihres Anforderungsprofils, ihrer Führungsgrundsätze, ihrer Kulturaspekte - vergewissern sich die Mitglieder der Organisation ihrer Identität, die wichtig für den Zusammenhalt sozialer Gruppen ist.¹¹⁸ In diesem Sinne dienen die Auswahlkriterien auch dazu, den Mitgliedern der Organisation immer wieder zu bestätigen, wer sie sind und wo sie arbeiten. Die Explizierung der Kriterien hat auch Folgen für das Selbstbild der Mitarbeiter. Auch sie dürfen sich als teamfähig, eigeninitiativ, kommunikativ kompetent, etc. beschreiben.¹¹⁹

¹¹⁶ In einem Fall werden fast 10% der Belegschaft an der Personalentscheidung beteiligt.

¹¹⁷ Durch den Eintritt in die Organisation verändert sich auch die Identität des neuen Mitarbeiters. Hierzu vermerkt Neuberger (1997): „Der Eintritt in eine Organisation verändert die Identität einer Person; sie muss lernen, nicht nur anschlussfähig zu arbeiten, sondern zusammenzuarbeiten; sie muss den Unterschied zwischen Person und Position erkennen; sie muss sich fügen und gehorchen; sie muss Abstand gewinnen zu den anderen, ihrer Arbeit, sich selbst und sich selbst objektivieren.“ Neuberger (1997), 119. Insofern erleichtert die Organisation - wenn sie auf ‚Passung‘ großen Wert legt – den neuen Mitarbeitern die Integration.

¹¹⁸ Thömmes (1996): „Gemeinsam geteilte Wirklichkeitsauffassungen, Wertvorstellungen und Habitus scheinen für jede dauerhafte soziale Ordnung unverzichtbar zu sein.“ Thömmes (1996), 123.

¹¹⁹ Vgl. Theorie der sozialen Identität. Diese Theorie geht davon aus, daß die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe, hier die Organisation, die soziale Identität des Individuums bestimmt. Die Individuen sind bestrebt, positive soziale Identitäten zu besitzen. Diese gewinnen sie aus Vergleichen mit anderen sozialen Gruppen. Soziale Identität und persönliche Identität zusammen bilden das Selbstkonzept eines Individuums. Mummendey (1985).

Die Auswahlkommissionen mit Teilnehmern aus verschiedenen Abteilungen kommen zusammen und entscheiden anhand der vorgegebenen Kriterien, wer in ihr Unternehmen paßt. Dies ist ein Weg, Identität auch *zwischen* den Abteilungen zu stiften. Die Organisation hat zumindest gemeinsam, daß alle ihre Mitglieder teamfähig, kooperativ, sozial kompetent, etc. sind.¹²⁰ Die Kriterien fungieren abteilungs- und bereichsübergreifend als allgemeingültiger Sprachcode, der als Mittler zwischen den verschiedenen Ausdifferenzierungen der Abteilungen dient.

In vielen Fällen bilden mindestens sechs Personen ein Auswählergremium. Des öfteren – gerade im AC – gehören ihm Mitglieder verschiedener Abteilungen an. Nachdem sich über die Kandidaten verständigt wurde, wird in der Regel eine einstimmige Entscheidung getroffen. Diese Einvernehmlichkeit hat die verschiedenen Funktionen, ein hohes Commitment zu sichern, die Last der Verantwortung zu teilen und Identität zu stiften.

Am Ende müssen wir immer eine Einstimmigkeit erreichen, weil es sonst keinen Sinn macht.

Die Identität gewinnt an Bedeutung, weil sich die Organisation auf die Person als kooperative, loyale und leistungswillige Mitarbeiterin verlassen können muß.¹²¹ Da sie dies nicht vertraglich sicher stellen kann, versucht sie, mittels des ‚Wir-Gefühls‘ eine subtile Kontrolle über die gesamte Person auszuüben.¹²² Die Stärke dieses ‚Wir-Gefühls‘ ist eine Komponente der Unternehmenskultur. Eine starke Identität kann Wandel, Innovationen und Lernen der Organisation erschweren.¹²³ Der Stabilitätsnotwendigkeit der Organisation kommt sie mithin sehr entgegen.

¹²⁰ Man kann nun einwenden, daß dies alle Personen von sich behaupten, sich insofern die Organisationen gar nicht unterscheiden dürften. Genau daran jedoch kann man erkennen, daß es um die Inhalte selbst nicht gehen kann, sondern um die immer wieder neue Herstellung und Vergewisserung der Identität.

¹²¹ Hochschulabsolventen werden in der Regel für dispositive Arbeit eingestellt. Gutenberg beschreibt die Bedeutung der Persönlichkeit in Bezug auf dispositive Arbeit. Gutenberg, (1983): „Viele Arbeitsleistungen im Betrieb verlangen eine bestimmte charakterliche Haltung, vor allem Arbeiten, bei denen auf besondere Arbeitsgüte Wert gelegt wird, oder Tätigkeiten, mit denen eine besonders große Verantwortung für Menschen und Maschinen verbunden ist, oder Arbeiten dispositiver Art. Für derartige Aufgaben sind in der Regel nur Menschen mit einer bestimmten charakterlichen Haltung qualifiziert, Menschen, auf deren Gesinnung Verlaß ist.“ Gutenberg (1983), 17.

¹²² Analog hierzu schreiben Gorbach/Weiskopf (1993): „Die Disziplin des Seins gewinnt mit der Ausweitung von Handlungsspielräumen an Bedeutung. Diese Disziplin stellt einen die bestehenden Herrschaftsverhältnisse stabilisierenden ‚Konsens‘ her. Sie be-mächtigt sich der ‚relations of meaning and membership‘ (Clegg 1989, 223f) und verlagert so Macht auf die Ebene der betrieblichen Sozialintegration. Diese Form der Herrschaftsausübung läßt sich als Transformation der Disziplinierungsmaschinerie von einer Außen- zu einer Innen- bzw. Selbstkontrolle auffassen.“ Gorbach/Weiskopf (1993), 177.

¹²³ Kempfert (1997) zu Risiken starker Unternehmenskulturen: „Damit einher geht die Beobachtung, daß in Unternehmen mit starken Kulturen die Unterstützung für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht im erforderlichen Umfang durch das Management gegeben ist. Organisationales Lernen, das getragen ist von Transparenz, Bereitschaft zu Selbstkritik und Flexibilität, wird damit teilweise dramatisch eingeschränkt.“ Kempfert (1997), 31.

6.4 Stabilität

Personen in Unternehmen bekleiden eine Stelle und übernehmen eine bestimmte Rolle. Während Stellen über Aufgaben definiert werden, werden durch die Rolle Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen innerhalb eines Korridors festgeschrieben. Sie wissen, wie sie sich zu verhalten haben, andere wissen, welche Verhaltensweisen sie erwarten können. Diese Rolle muß gut gespielt werden, denn der Mitarbeiter soll in seiner Rolle authentisch wirken. Für die Bewerberin heißt dies, daß sie die Rollenerwartungen der Beurteiler erfüllen muß, ohne als Spielerin einer Rolle erkannt zu werden. (Sie muß eine Rolle spielen und darf nicht aus der Rolle fallen.) Ob ein Bewerber grundsätzlich in das Spektrum der Rollendefinitionen der jeweiligen Organisation paßt, wird unter dem Aspekt der Passung zur Kultur des Unternehmens abgeprüft. Die Organisation stabilisiert sich in ihren Strukturen auch zeitlich, indem sie bei Neueinstellungen auf Mitarbeiterinnen Wert legt, deren Werte und Normen mit denen der schon integrierten Organisationsmitgliedern übereinstimmen (vgl. Identität unter 6.3).

Während früher die Rollen der Mitarbeiter stärker von einzelnen, spezifizierten Stellen abzuleiten waren, werden sie heute aufgrund der gestiegenen Aufgabenkomplexität immer weniger vorab festschreibbar. Dies wiederum bedingt neue Organisationsformen, die mit dem Abbau von Hierarchien einhergehen und neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellen.^{124,125} Die Rollendefinition des Mitarbeiters kann damit weniger durch strikte Aufgabenzuweisungen und Hierarchien sichergestellt werden. Da Rollen jedoch zur Stabilisierung der Organisation notwendig sind, muß die Organisation die Rolle aufgrund einer anderen Strategie sicherstellen. Sie versucht dies mittels einer stärker normativen Komponente in Bezug auf Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter.¹²⁶

Die Stabilitätsanforderung der Organisation ist grundsätzlich durch die Unbestimmtheit der Zukunft gefährdet. Mit Potentialanalysen als neuerem Instrument der Personalfachleute wird die

¹²⁴ Vgl. Hesch (1997), 111ff.

¹²⁵ Heintel faßt die gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter wie folgt zusammen: „Man braucht wieder mehr Person.“ Heintel (1993), 32.

¹²⁶ Hesch (1997): „(...) im Rahmen neuer Organisationsformen [wird] von den Menschen weitgehend erwartet, daß sie sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, ihre Kreativität im Sinne der Unternehmensziele entfalten und ihre Arbeit schätzen. Die Unternehmen gewähren den Organisationsmitgliedern im Gegenzug mehr Einfluß und Autonomie sowie die Möglichkeit, über die Aufgabenerfüllung ihre Potentiale und Fähigkeiten zu verwirklichen. Dabei verschwimmen die Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Managern zunehmend, der Mensch wird immer mehr als ‚Unternehmer im Unternehmen‘ gesehen. Dies deutet darauf hin, daß in den neuen Organisationsformen von einem neuen Beziehungsmuster zwischen Mensch und Organisation auszugehen ist. Dieses soll den Menschen innerlich an das Unternehmen binden und betrachtet Arbeit nicht nur als ökonomischen Austausch. Die innere Bindung des Menschen an das Unternehmen bietet dem Menschen Möglichkeiten zur eigenständigen Entfaltung und Einbringung seiner bislang nicht genutzten Potentiale. (...) Dieses neue Beziehungsmuster läßt somit auf einen psychologischen Kontrakt schließen, der mehr auf normativer, als auf dem Nützlichkeits- und Vernunftprinzip beruht.“ Hesch (1997), 167.

Intention verfolgt, heute schon zu erkennen, was die Mitarbeiterin morgen leisten wird.¹²⁷ Sich auf die gute Performance des Mitarbeiters schon heute berufen zu können, verspricht vermeintliche Sicherheit im Hinblick auf die Zukunft. Es geht nicht mehr so sehr um die heutigen Fähigkeiten und Fertigkeiten - sondern um die zukünftigen.

(...) der fachliche Teil ist eigentlich ziemlich egal, wir suchen ja heute vielmehr danach, was für ein Potential haben die Leute.

Unter (4.4) wurde aufgeführt, wie schwierig Personalentscheidungen selbst dann sind, wenn gegenwärtige Leistungen z.B. in einem AC zugrunde gelegt werden. Wieviel schwieriger - weil unsicherer - sind Entscheidungen, wenn vermeintlich Zukünftiges die Legitimationsgrundlage für Entscheidungen bildet? Deshalb die Frage: Kann eine Potentialprognose mehr sein als Phantasien der Auswähler über den Kandidaten?

Das Problem mit Potentialprognosen ist immer nur, daß sie mehr oder weniger Glaubenssache sind.

Denn ob sich dieses Potential entfaltet, hängt nicht nur von der Person ab, sondern vor allem von den Kontextvariablen. Durch die Annahme, Kandidaten verfügten über stabile Eigenschaften, wird versucht, der Ungewißheit der Zukunft ein Schnippchen zu schlagen. Eigenschaften werden qua Definition als stabil und wenig veränderbar angesehen. Diese Sichtweise auf die Kandidaten erfüllt ebenfalls eine Stabilitätsfunktion. Denn der Mitarbeiter bleibt so wie er ist, die Eigenschaften werden höchstens ausgebaut. Die Perspektive, den Mitarbeiter mit seinem Inneren als stabil anzusehen, ist um so wichtiger, je instabiler sonstige Strukturen innerhalb der Organisation und der Umwelt werden, z.B. je mehr die Hierarchien in Unternehmen abgebaut werden. Der Rückgriff auf den stabilen Kern des Menschen kann als funktionales Äquivalent zur Hierarchie angesehen werden.

Die impliziten Theorien¹²⁸ der Auswähler tragen ebenfalls zur Stabilisierung der Organisation bei.¹²⁹ Diese impliziten Eignungstheorien wirken als selbsterfüllende Prophezeiungen und stützen damit die ohnehin vorhandenen Sichtweisen auf die Organisation.¹³⁰

¹²⁷ Becker (1991) beurteilt die Möglichkeiten einer Potentialbeurteilung. Er plädiert für eine Zielkorrektur, da er das Potential von Potentialbeurteilungen lediglich in Hinweisen und keinesfalls in feststehenden Prognosen sieht. Becker (1991).

¹²⁸ Die impliziten Theorien der Auswähler werden in 7.1 behandelt.

¹²⁹ So formuliert Neuberger für das AC als Auswahlinstrument den Verdacht, daß sie lediglich „systematische Verfahren der Selbstrekrutierung des Managements sind.“ Neuberger (1994), 77.

¹³⁰ Hesch (1997): „Die ursprünglichen Annahmen der Menschen über die Funktionsweise von Organisationen und den dort tätigen Menschen werden damit gewissermaßen zu Self-Fulfilling-Prophesies. (...) Die Ergebnisse derartiger rekursiver Prozesse können in Anlehnung an den Organisationstheoretiker Weick als Schemata bezeichnet werden. Schemata legen menschlichen Handlungen in Form von Bezugsrahmen Zwänge auf und lenken die Aufmerksamkeit auf begrenzte Aspekte von Objekten, die ihre routinemäßige Anwendung scheinbar rechtfertigen. Dabei wird jede Vorstellung, die die Erkundung und Auswahl von Teilen eines Objektes beschränkt, aufgrund des

Für viele Vertreter der Unternehmen ist ein hohes Commitment das wichtigste Ziel, das mit einem Auswahlverfahren erreicht werden soll. Commitment bedeutet hier, daß alle involvierten Personen die Entscheidung mittragen.

Ich sehe den ganz großen Effekt von solchen Verfahren darin, daß die Beobachterseite sich selbst diszipliniert, daß sie kompletter wird und daß sie hinterher ein breites Commitment gibt. Das ist letztlich die Erfolgsgarantie Nr. 1. Wenn ich also drei bis vier Leute habe, die zusammen sagen: Wir haben den ausgewählt – und scheinbar objektiv ausgewählt nach ganz vielen Kriterien – und von den acht, die da waren, war das der absolute Star. Ja, dann hat der Mann oder die Frau Erfolg, denn dann sind vier Leute mindestens im Boot, die nichts anderes tun als zu gucken, daß der auch Erfolg hat. Das ist ein wichtiger Effekt.

Dieses hohe Commitment wird von der Praxis als die ausschlaggebende Erfolgsgarantie des Auswahlverfahrens und damit der ausgewählten Kandidaten später im Unternehmen erachtet.¹³¹ Meist wird ein hohes Commitment dem AC zugeordnet, was darauf zurückgeführt werden kann, daß an einem AC eine relativ große Anzahl von Entscheidungsträgern beteiligt ist. Dieser Effekt kann in interview-basierten Auswahlverfahren ebenfalls erzielt werden, wenn ähnlich wie im AC durch Interviewserien eine verhältnismäßig große Anzahl von Entscheidern beteiligt werden, die potentielle Vorgesetzte der Kandidaten sind.

Wenn so viele Leute den gesehen haben, die auch diesen Grundkonsens mittragen, dann ist das auch ein Stück Sicherheit.

Die Beteiligung einer relativ großen Anzahl von Beurteilern trägt zu einer wechselseitigen Versicherung in einer unsicheren Entscheidungssituation bei – je geringer der eigene Beitrag zur Entscheidung ist, desto geringer ist die Befangenheit des Einzelnen in der Entscheidungssituation. Wenn eine Entscheidung nach dem Kollegialitätsprinzip gefallen ist, ist das Kollegium der Entscheider dieser Entscheidung verpflichtet – Einstimmigkeit verhindert den Rückzug hinter die Entscheidung mit dem Argument, die anderen Kollegen hätten diese Entscheidung zu verantworten. Diese Verpflichtung auf die Entscheidung – und dies öffentlich - führt tendenziell dazu, daß die Mitglieder des Entscheidungskollegiums versuchen werden, dazu beizutragen, daß die ausgewählte Kandidatin in der Organisation Erfolg hat, insofern wird die Entscheidung auch über Folgehandlungen stabilisiert. Auswähler produzieren das Ergebnis, das sie erwarten oder erwünschen.¹³² Wird die Regel, daß die von der Entscheidung am meisten Betroffenen in den

Wesens der Beschränkung selbst als zunehmend plausibler angesehen. Wenn also beispielsweise jemand eine Idee hat und nach relevanten Daten sucht, reicht die in der Welt vorliegende Komplexität und Doppeldeutigkeit normalerweise aus, um diese Relevanz zu finden und die Idee plausibel darzustellen. Insofern ist ein wesentliches Kennzeichen für Schemata, daß sie gegen Widerlegung resistent sind.“ Hesch (1997), 51.

¹³¹ Die ‚Oak-School-Experimente‘ demonstrieren solche selbsterfüllenden Prophezeiungen. Die Lehrer bekamen den angeblichen Intelligenzquotienten der Schüler mitgeteilt. Die spätere Einschätzung der Schüler durch die Lehrer bewies eindeutig den vorprägenden Einfluß. Vgl. Watzlawick (1991), 97f.

¹³² Hesch (1997): „Auch die impliziten Menschenbilder der Praktiker, d.h. vor allem die Menschenbilder von Managern, können in der Unternehmenspraxis ähnlich wie die Menschenbilder

Entscheidungsprozeß involviert werden bzw. die Entscheidung selbst befürworten, nicht eingehalten, hat der neue Mitarbeiter in der Regel keine Chance.

Ja, also wenn wir uns dann einig sind und sagen, der ist gut, den wollen wir haben oder die ist gut, die wollen wir haben, also je größer die Akzeptanz bei den verschiedenen Gesprächspartnern, desto sicherer ist die Besetzung. Wir haben uns auch ein, zweimal darüber hinweggesetzt und das war jedes mal auch Mist.

Inwieweit die Organisation die Entscheidung für die neue Mitarbeiterin trägt, hängt von der Anzahl der involvierten Personen und ihrer Bedeutung innerhalb der Organisation ab. Je mehr Personen an dem Entscheidungsprozeß beteiligt waren, desto mehr ‚Väter‘ hat die neue Mitarbeiterin in der Organisation, die darauf achten, daß sie sich zurechtfindet und tatsächlich Erfolg haben wird. Dies erklärt auch, warum Vorgesetzte als die wichtigen Entscheider in Personalauswahlverfahren gelten. Sie können in ihrer mächtigen Position die entscheidende und notwendige Unterstützung für den späteren Erfolg der Kandidaten leisten.

Und die paradoxe Wirkung ist ja die: Wenn alle, die für ihn waren, dafür auch Sorge tragen, daß er vorankommt und akzeptiert wird und gehalten wird im Unternehmen. Das ist ja auf der anderen Seite wieder die positive Wirkung eines Assessments, denn, wenn man mal schaut, wer macht Karriere, wer kommt voran, so ist das der, der die größtmögliche persönliche Akzeptanz hat. Also, ein Chef, der sich einen neuen Mitarbeiter aussucht, weil er von dem überzeugt ist, würde nicht nach der Probezeit zugeben, daß er doch nicht so gut ist, wie er vorher laut getönt hat. Und das geschieht im Assessment durch sehr viele Personen, d.h. diese hinterher doch nicht so gute Person wird schon durch eine sehr große Gruppe getragen und akzeptiert. Und die werden schon dafür sorgen, daß derjenige Erfolg hat.

Eine hohe Beteiligung von Mitarbeitern und Vorgesetzten an der Auswahl wird von vielen als Erfolgsgarantie für die neue Mitarbeiterin in der Organisation gesehen. Der Vorteil besteht nicht nur darin, daß alle sich für den Erfolg der Auserwählten einsetzen, sondern schon darin, daß sie ihre Kritik an der neuen Kollegin nicht externalisieren können.

Wer mit einbezogen ist in den Entscheidungsprozeß, der steht natürlich nicht in der Haustür und meckert gleich und sucht gleich das Haar in der Suppe, sondern er hat ja die Entscheidung selber mit getroffen. (...) Es ist nicht der erste Versuch, gleich den Neuen zu schlachten. Und das ist ja oft schon viel wert.

Aus dieser Perspektive betrachtet besteht die wesentliche Leistung des Auswahlverfahrens darin, einer ausgewählten Kandidatin Unterstützung zu sichern. Der zukünftige Erfolg dürfte in hohem Maße von dieser Unterstützung und Akzeptanz abhängen. Dieser Aspekt ist mutmaßlich wichtiger als die Selektionsleistung des Auswahlverfahrens.

betriebswirtschaftlicher Theorien als Self-Fulfilling-Prophecies wirksam werden. Hat sich beispielsweise ein Manager ein positives Bild von einem Mitarbeiter gemacht (wie etwa ‚er ist fleißig und ehrgeizig‘), so wird er ihn unter anderem durch Delegation anspruchsvoller Aufgaben auch entsprechend diesem Bild behandeln. Dies wiederum kann zur Folge haben, daß sich der Mitarbeiter auch tatsächlich fleißig und ehrgeizig verhält.“ Hesch (1997), 46.

Dem Stabilitätsanfordernis der Organisation wird in vielfältiger Weise mit entsprechenden Auswahlverfahren bzw. mit den Ergebnissen entsprochen. Umgekehrt zeigt sich die Stabilitätsanforderung in dem Verfahren bzw. in der Entscheidung für den neuen Mitarbeiter. Doch wie verhalten sich Stabilität und Wandlungsfähigkeit zueinander? Können Personalauswahlverfahren und die neuen Mitarbeiter beiden Anforderungen gerecht werden?

6.5 Wandlungsfähigkeit

Zwischen Stabilität und Flexibilität in der Organisation muß ein dynamisches Gleichgewicht bestehen, um den Fortbestand der Organisation zu sichern.¹³³ Dieses Gleichgewicht ist nur schwer herzustellen, da das Streben nach Stabilität und das Erfordernis des Wandels konfliktieren.¹³⁴ Im Zuge einer mutmaßlich zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der ökonomischen Umwelt sind Organisationen permanent gefordert, Anpassungsleistungen an sich wandelnde Kontextbedingungen zu realisieren. In diesem Zusammenhang richtet sich die Hoffnung häufig auf neue Mitarbeiter: Neue Mitarbeiter sollen die Funktion von ‚change-agents‘ übernehmen, die das Beharrungsvermögen der Organisation aufbrechen und Veränderungsmöglichkeiten erschließen. Mit dieser Hoffnung wird die Innovationsanforderung auf die neuen Mitarbeiter übertragen:

Wir sind ja ein sehr altes Unternehmen, und diesen Mann habe ich eingestellt für die Keimzelle, wo einfach die gewachsensten Strukturen waren, wo die ältesten Mitarbeiter waren, wo ein ganz starkes gewerkschaftliches Netzwerk war, wo überhaupt keine Änderungsbereitschaft da war, wo immer noch so gedacht wurde, als gäbe es noch die 50er Jahre, wo jeder hier antichambrieren muß, damit er noch einen Kalender haben darf als Kunde. Das ist also richtig hier ein verstaubtes und verknoztetes erstarrtes System, daß es nur zum Verrücktwerden war, und dann habe ich im jugendlichen Leichtsinn gedacht, da muß mal wirklich ein Chemiewechsel stattfinden, da braucht man jetzt jemanden mit einer modernen Denke, der ein bißchen sportlich da rangeht und mit ein bißchen Lust und ein bißchen Mumm ein bißchen schneller und Sinn für Design und Ästhetik, so einen habe ich dann auch ausgesucht, das hat glaube ich zwei Jahre gedauert, dann hatten sie ihn wirklich mürrisch gemacht, er ist überhaupt nicht durchgedrungen.

Die Schwierigkeit des neuen Mitarbeiters besteht darin, daß er sich zunächst integrieren möchte und muß.¹³⁵ Soll er als Agent des Wandels wirksam werden, darf er sich nicht an alles

¹³³ Weick (1985) hierzu: „Organisationen fahren nur dann fort zu existieren, wenn sie ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität aufrechterhalten, aber das zu tun ist schwierig (Bell 1967).“ Weick (1985), 306.

¹³⁴ Weick (1985): „Die grundlegende Antinomie besteht zwischen der Offenheit für Wandel und dem Streben nach Bewahrung von früherer Weisheit.“ Weick (1985), 307.

¹³⁵ Wanous unterscheidet zwischen outsider, newcomer und insider. Einen neuen Blick auf die Organisation können sich neue Mitarbeiter nur solange leisten, wie sie sich in der Phase der ‚newcomer‘ befinden. Wanous (1976), 22.

anpassen.¹³⁶ Wie es mit dem innovativen Mitarbeiter dann weitergeht, hängt entscheidend von der Organisation ab.

„Ich will was bewegen, egal jetzt, was bewegt werden soll“, also in die unterschiedlichsten Richtungen, das sind meiner Ansicht nach Leute, die künftig innovativ sein können und kreativ sein können. Ob sie es werden, hängt dann von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie die spätere Sozialisation dann verläuft. Wenn man einmal in so einem Riesenunternehmen als Rädchen festgebunden ist, ist das also wesentlich schwieriger, aber auch da schaffen es viele, wenn man von vornherein mit anderen zusammen was Kreatives und was Freies machen kann.

Der neue Mitarbeiter ist auf spezifische Bedingungen innerhalb der Organisation angewiesen, damit die gewünschte Veränderung gelingen kann. Organisationen, die viele Mitarbeiter einstellen, sind geübter im Umgang mit neuen Mitarbeitern, als Unternehmen, die nur wenige neue Mitarbeiterinnen einstellen, dafür aber große Erwartungen an sie richten. Die Organisation muß mitspielen, damit der neue Kollege die Innovationserwartungen erfüllen kann.

Organisationen scheinen in die Richtung zu tendieren, Gleichgesinnte auszuwählen (siehe 6.4). Dies ist die Folge der gewollt starken Passung der neuen Mitarbeiter zur Unternehmenskultur und zugleich die Schwierigkeit, wirklich ‚Fremdes‘ auszuwählen und in der Organisation zu bewahren.

Aber es ist natürlich so ein bestimmter Typus, und ich sage mal, man wird natürlich, je länger man in der Firma arbeitet, desto mehr nimmt man von der Kultur an, was man vorher vielleicht noch nicht hatte und neigt dann dazu, im Recruiting wieder die gleichen Typen herauszusuchen. ARTIO

Wie oben dargelegt, wird eine Passung zur Kultur als erwünscht angesehen. Wie kann eine Organisation überhaupt neue Mitarbeiter auswählen, die andere Fähigkeiten und andere kulturelle Facetten mitbringen? Oder anders gesagt: Kann eine Organisation bewußt Personen auswählen, die nicht zu ihr passen?

Der Tendenz, immer wieder die gleichen Mitarbeiter auszuwählen, muß aktiv etwas entgegengesetzt werden, um das ‚Neue‘ in Form eines neuen Mitarbeiters tatsächlich zu bekommen. Diese Anforderungen zu erfüllen wird eher Unternehmensexternen zugetraut - beispielsweise Personalberatungen. Auf die Frage, warum manche Unternehmen Personalauswahl an Externe delegieren, antwortet ein Interviewpartner:

Vielleicht auch tatsächlich gezielt, daß man sagt: Wir wollen eine gewisse Unruhe im Unternehmen, wir wollen eine Durchmischung haben und die Leute, die zu uns kommen, sollen nicht von vornherein vorgeprägt sein und diesen Stallgeruch schon

¹³⁶ Baecker (1994) zur Situation innerhalb der Organisation, wenn ein Neuer anfängt: „Jeder beobachtet jeden, wenn ein neuer Kollege die gewohnten Muster durcheinanderzubringen droht. Es werden Fragen gestellt und Antworten vermieden. Es wird abgelenkt, inszeniert, behauptet und ausgewichen. Es wird Staub aufgewirbelt. Man entdeckt Leichen im Keller, die mühsam wieder vergraben werden müssen. Und ist der neue Kollege erst einmal bereit, die Leiche eigenhändig wieder mitzuvergraben, ist die Chance meist vertan, etwas anders zu machen als bisher.“ Baecker (1994), 96.

mitbringen und das Mal schon auf der Stirn tragen, sondern sollen bewußt so ein bißchen als Gärstoff hier in unserem Unternehmen arbeiten.

Doch Facetten der Passung, die mit Begriffen wie ‚die Chemie muß stimmen‘ oder ‚der Bauch muß zustimmen‘ ausgedrückt werden, können Personalberatungen nur schwer leisten. Diese Art der Passung können nur Unternehmen selbst vornehmen. In unserer Untersuchung fanden wir Beschreibungen, wie neue Mitarbeiter passen und trotzdem ‚anders‘ sein können:

Ich suche zwar eine Vielfalt von Leuten mit vielfältigem kulturellem Background, mit vielfältigen Erfahrungen, aber trotzdem muß das irgendwo im Wertesystem zusammenpassen.

(...) wobei Kultur sichern nicht heißen muß, daß das jetzt jemand ist, oder daß das nicht jemand sein darf, der auch mal was Neues reinbringt, ich hatte vorhin auch schon Ecken und Kanten gesagt, wir haben sogar häufiger eine Diskussion in die Richtung, daß das dann sogar eher positiv für den Kandidaten spricht, wenn er auch mal ganz anders ist, man kann anders sein und trotzdem passen. Man muß nicht derselbe Typus sein, was auch oft als sehr bereichernd und interessant empfunden wird, und gerade dann die Interviewer auch sagen, schon allein aus dem Grund, mal wieder jemanden, der völlig andere Blickwinkel reinbringt und auf den ersten Eindruck so ein bißchen spinnerter Typ ist, wäre es eigentlich schon wert, ihn zu nehmen. Das wird sogar eher begrüßt, wenn wir Leute finden, die auch eine sehr individuelle Persönlichkeit sind.

Im Wertegefüge von Organisation und Bewerber sollten Gemeinsamkeiten bestehen, in der individuellen Ausprägung des Werdegangs jedoch Unterschiede. Ein möglicher Weg, Vielfalt zu erreichen, sind verschiedene berufliche Qualifikationen. Die Differenz durch unterschiedliche formale Qualifikationen und den damit einhergehenden unterschiedlichen Perspektiven auf Probleme, soll über ähnliche Werte der Mitarbeiter kompensiert werden, um den Zusammenhalt nicht zu gefährden.

Hierzu ist allerdings ein Personalauswahlverfahren notwendig, das diese Andersartigkeit und Individualität des Kandidaten erlebbar macht und gleichzeitig eine Passung an die Kultur sicherstellt. Von den hier angeführten Verfahren ist dies eher in einer Interviewreihe als in einem AC möglich. Eine weitere Chance, den ‚neuen‘ neuen Mitarbeiter zu finden, kann in einer eher weniger standardisierten Vorauswahl gesehen werden. Von einem Unternehmen wurde uns berichtet, daß dort häufig das Risiko eingegangen wird und Kandidaten eingeladen werden, die nach den schriftlichen Unterlagen nicht dem Anforderungsprofil entsprechen.

Wenn sie 2000 Bewerbungen auf den Tisch kriegen und sollen jetzt hinter jeder erahnen, ob es sich zumindest lohnt, ein Gespräch zu führen, weil sie vermuten, daß das Anforderungsprofil dahinter steht, dann brauchen sie natürlich auch ein paar formale Kriterien, wo sie sagen, die korrelieren zumindest relativ stark mit diesem Profil, aber wir machen auch häufiger Experimente, wo wir sagen, der Lebenslauf liest sich total spannend, erfüllt formal gesehen nicht ein einziges unserer Kriterien, aber trotzdem könnte das Profil dahinter stecken. Das ist immer das wichtige, die formalen Dinge sind im Zweifelsfalle zweitrangig.

Nach diesen von uns gefundenen Anforderungen der Organisation, die sich im Auswahlverfahren, dem Entscheidungsmodus und dem Ergebnis des Prozesses widerspiegeln, schließen wir mit einem Perspektivenwechsel der Organisation das Kapitel ab. Um ihre Ziele zu erreichen - die besten Mitarbeiter finden *und* gewinnen, versucht die Organisation ein Verfahren einzusetzen, mit dem beide Ziele zusammen verfolgt werden können. Hierzu ist es für die Organisation notwendig, ein Verfahren mit hoher Bewerberakzeptanz einzusetzen. Um dies herauszufinden, versucht die Organisation die Wirkung der Verfahren auf die Bewerberin zu antizipieren.

6.6 Intendierte Wirkung auf die Bewerberin

In Kapitel drei wurde beschrieben, welche Mitarbeiter Unternehmen heute suchen. Sie suchen die besten zehn Prozent, die zu ihrem Unternehmen passen. Die gewünschten Mitarbeiterinnen werden mittels eines Anforderungsprofils identifiziert, das sich aus den bekannten Kriterien wie Teamfähigkeit, Eigeninitiative etc. zusammensetzt. Haben die Bewerber die Vorauswahl passiert, hat das Auswahlverfahren die beiden Aufgaben, zum einen die Besten herauszufiltern und zum zweiten, den Bewerber so vom Unternehmen einzunehmen, daß er ein Arbeitsangebot auch annehmen wird. Neben diesen beiden Hauptaufgaben des Auswahlverfahrens sollen bereits erste Sozialisationsschritte des Bewerbers unternommen werden.

Die meisten Unternehmen gehen davon aus, - insbesondere, wenn sie gute oder gar die besten Mitarbeiterinnen haben wollen - daß sie diese gewinnen müssen. Hierzu muß das eingesetzte Auswahlverfahren eine größtmögliche Bewerberakzeptanz¹³⁷ aufweisen.

Der Punkt ist ja auch, ich kann ja die wirklich Guten finden, das heißt aber noch immer nicht, ob der wirklich Gute zu mir kommt, der muß ja auch ein Gefühl dafür haben, ist ja auch eine Art und Weise wie er sich behandelt fühlt, ob er sagt, das war ein pfiffiger Tag oder das hat mir gefallen da, oder ob er da von 35 Assistenten und Sekretärinnen abgebügelt worden ist, und dann mal in das Hochheiligtum des Personalchefs eintreten durfte, und das ist ja auch eine Frage, dann können die ihm zwar ein Angebot machen, aber der sagt, ne, in die Firma gehe ich sowieso nicht rein.

Insbesondere dann, wenn sich die Unternehmen als Arbeitgeber in einer Konkurrenzsituation gegenüber einer bestimmten Bewerbergruppe sehen, halten sie es für wichtig, daß das Auswahlverfahren gerade die geeigneten Bewerberinnen nicht abschreckt.

Wenn alle die gleichen Pools bearbeiten, wie kann ich für mich als Unternehmen sicherstellen, daß ich sie schneller identifiziere als andere und schneller gewinne als andere. (...)

¹³⁷ Die Literatur spricht von ‚sozialer Validität‘. Eine hohe soziale Validität wird Interviews und AC beschieden. Bei AC allerdings differiert die soziale Validität stark zwischen ‚Gewinnern‘ und ‚Verlierern‘. Fruhner/Schuler/Funke/Moser (1991), Harburger (1992), Köchling/Kömer (1996), Schuler/Moser (1995b).

Wie stelle ich sicher, daß ich durch diesen Personalauswahlprozeß eben die richtigen Leute dann auch gewinnen kann.

Einige Unternehmen weisen Bedingungen auf, die sie im Vergleich mit anderen Unternehmen weniger attraktiv für Bewerber erscheinen lassen, und die es erschweren, die gewünschten Kandidaten für sich zu gewinnen. Gerade in diesen Unternehmen darf das Auswahlverfahren keine abschreckende Wirkung auf die Bewerber entfalten.

Also, der Konkurrenzkampf ist hart – zwischen den Unternehmen, ist sehr hart. Und wir konkurrieren halt mit – weniger mit anderen Industrieunternehmen, das sind ja nicht so viele, die als Konzerne antreten, als vielmehr natürlich mit Beratungsdienstleistern, mit Finanzdienstleistern, die halt die schöne heile Welt zeigen können. Die können auch dann sagen: Bei uns kann man in New York und Hongkong oder Singapur arbeiten. Während unsere Produktionsstätten dann in der Regel irgendwo in der Prarie sind.

Auswahlverfahren, die bei Bewerberinnen wenig Akzeptanz finden, wirken abschreckend insbesondere auf diejenigen, die in der Lage sind, ihren zukünftigen Arbeitsplatz auszuwählen. Deshalb zeigen sich Unternehmen bemüht, der antizipierten negativen Wirkung bestimmter Auswahlverfahren auf die Bewerber dadurch zu begegnen, daß sie den Auswahlverfahren z.B. einen anderen Namen geben.

Für die Hochschulabsolventen haben wir einen Recruitingtag, das ist kein AC, wie wir immer sagen, es ist deswegen kein AC, weil wir keine Psychospielchen machen. Aber es wird als solches angesehen, weil es an einem Tag mehrere Bewerber vereinigt im Recruitingprozeß, und weil es verschiedene Module gibt, die auch standardisiert sind.

Die Eindrücke der Kandidatinnen am Auswahltag wird für ihre Stellenwahl als entscheidend angesehen.¹³⁸ Insofern können die oben angeführten Unternehmen, die für die Kandidaten zunächst weniger attraktiv wirken, durch eine angenehme Recruitingverfahren ihre Wunschkandidaten vielleicht doch für sich gewinnen.

Das ist auch meistens so, daß gerade die Leute, die verschiedene Angebote haben, oftmals nach ihrem Entschluß gefragt, warum sie letztendlich zu XY oder jemand anderem gegangen sind, ist fast immer, daß sie das an der Recruitingverfahren festmachen, nicht unbedingt das, was in den Broschüren steht oder im Internet, sondern die Recruitingverfahren als solche.

Die Erfahrung der Bewerberinnen am Recruitingtag bezieht sich nicht nur auf das eigene Erleben, sondern auch auf das der Mitbewerber. Wenn diese z.B. in beschämender Weise öffentlich verabschiedet werden, kann dies ein Grund für die erwünschten Kandidaten sein, in einem solchen Unternehmen nicht arbeiten zu wollen.

¹³⁸ Für diese Erfahrung ist den Kandidaten die Glaubwürdigkeit der Vertreter der Organisation wichtig. Laske/Weiskopf (1996). „In der strategischen Gestaltung von Auswahlinterviews durch die Vertreter der Organisation bildet sich u.a. die Erfahrung ab, daß ihre im Gespräch vermittelte Glaubwürdigkeit der zentrale Einflußfaktor ist, der die Bewerber letztlich zu einer Annahme des Stellen-Angebots veranlaßt (Herriot 1989).“ Laske/Weiskopf (1996), 313.

Teilweise gehen Unternehmen davon aus, daß bestimmte Auswahlverfahren nur für bestimmte Bewerbergruppen geeignet, für andere Gruppen jedoch inakzeptabel sind. Ihnen gegenüber würden diese Verfahren als unangemessene Zumutung verstanden. Den Hochschulabsolventen wird mehr zugemutet als Kandidaten, die bereits über eine gewisse Dauer an Berufserfahrung verfügen.

Ja, ich glaube diese Interaktivitäten, die kann ich auch nur bei Hochschulabsolventen abverlangen. Wenn ich hier gestandene [xy]-leiter habe, geht das nicht mehr. Das würden die nicht mitmachen.

Ab einem bestimmten Level kann man nichts anderes mehr machen als Interviews, man wird keinen Vice President durch ein AC schicken können, der würde einem einen Vogel zeigen.

Die Berücksichtigung der Bewerberperspektive bei der Entscheidung des Unternehmens für ein Auswahlverfahren hat - betrachtet man die Entscheidungsparameter der Bewerber für ein Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber - durchaus Relevanz. Das kann soweit gehen, daß die Unternehmen auf ihr geplantes Auswahlverfahren verzichten und sich auf die von der Bewerberin gestellten Forderungen einlassen. Dies trifft sicherlich nur dann zu, wenn die Organisation am Bewerber als Mitarbeiter ein starkes Interesse hat und dieser zwischen alternativen Angeboten wählen kann.

Es gibt immer Situationen, wo das Unternehmen unter Druck kommt, das ist keine Wahl, wenn man denjenigen haben will und man hat einen super Eindruck von dem an dem ersten Tag, dann wird man das vielleicht auch mal machen, dann wird man dieses Risiko tragen, daß der vielleicht einen besonders guten Tag hatte, weil der sonst weg ist, so ist das halt, und da kann man sich natürlich auch irren.

Ebenso wie Unternehmen erwarten, daß die Bewerberinnen sich auf die Auswahl-situation vorbereiten, so erwarten dies auch die Bewerber von den Unternehmensvertretern. Schlechte Koordination innerhalb des Unternehmens, Desinteresse am Lebenslauf des Bewerbers oder unprofessionell wirkende Bewerbungssituationen stoßen gerade bei gut auf das Auswahlverfahren vorbereiteten Bewerbern auf wenig Verständnis.

Und dann war also auch dieser Auftritt mit dem Fachvorgesetzten überhaupt nicht koordiniert. Der hat mir dann irgendwie komische Aufgäbelchen zu rechnen gegeben, die er sich so mal zusammengestellt hatte und - wie er sagte - die er jedem Bewerber stellt, was so Testfragen waren aus irgendwelchen Büchern oder was weiß ich woher. Aber das Ganze war überhaupt nicht in Einem, es war überhaupt nicht koordiniert. Die wußten von sich gegenseitig auch nichts, und es war 'n sehr peinliches Ding, fand ich, und ich war dann ziemlich sauer. Für mich ist immer das Wichtigste auch, daß sich diese Fahrt und dieser ganze Tag - ich bereite mich eben auch immer ein bißchen vor für so 'n Gespräch - daß ich das von der Gegenseite auch in gewisser Weise erwarte. Also, ich erwarte schon, daß die meine Bewerbung gelesen haben und daß auch darauf eingegangen wird und daß das, wofür ich mich bewerbe, daß ich dafür eingeladen werde. Und wenn das nicht hinhaut, dann möchte ich das gleich wissen. Das war das Unangenehmste.

Unabhängig davon, ob der Bewerber dann tatsächlich ein Angebot erhält, soll ihm der Auswahlprozess in guter Erinnerung bleiben. Auch abgelehnte Bewerberinnen tragen zum Image eines Unternehmens durch ihre Schilderung von Auswahlverfahren gegenüber anderen Hochschulabsolventen bei. Diese Schilderung sollte möglichst positiv ausfallen.

F: Welchen Eindruck sollen die Bewerberinnen von XY-Unternehmen haben, wenn die so einen Tag bei Ihnen durchlebt haben?

A: Einen möglichst positiven natürlich. (...) Natürlich freuen wir uns, wenn ein Feedback von den Bewerbern kommt, aber das Feedback ist eigentlich überwiegend positiv. Es gibt auch abgelehnte Bewerber, die dann noch mal einen Brief schreiben, vielen Dank für den Recruitingtag, und ich habe viel über mich selber gelernt, obwohl es kein Angebot wurde, war der Tag aber toll. Das gibt es echt häufiger. Das freut uns natürlich.

Daß die Werbewirkung der Unternehmen in Bezug auf die akzeptierten Bewerberinnen unterschiedlich gelingt, läßt sich an der Anzahl der angenommenen Angebote feststellen, die zum Teil erheblich differieren.¹³⁹

Bei uns nehmen nur so zwei Drittel bis drei Viertel, eher so zwei Drittel, den Vertrag, den wir ausstellen, an.

Die Intention, bei den abgelehnten Bewerbern ein gutes Image des Unternehmens zu erhalten oder zu induzieren (Multiplikatorwirkung der Kandidaten), drückt sich auch darin aus, daß die Unternehmen den abgelehnten Bewerberinnen ein Feedback als Gegenleistung anbieten (siehe 5.5).

An dem Auswahltag soll nicht nur die unternehmensseitige Entscheidung gefällt werden, sondern bereits für die ‚potentielle‘ Integration der zukünftigen Mitarbeiter erste Schritte unternommen werden - die betriebliche Sozialisation beginnt. Das Wissen darum, daß die Entscheidung des Unternehmens unmittelbar von ihrer Bewährung in der Situation des Auswahlverfahrens abhängen wird, schwebt wie ein Damoklesschwert über den Bewerberinnen. Um als Bewerber am Auswahltag entscheiden zu können, bemüht er sich um ein aussagekräftiges Bild des eventuell zukünftigen Unternehmens, er ist daher besonders sensibel für den ‚Geruch der Organisation‘. Dies wissen die Unternehmen und versuchen, die hohe Aufmerksamkeit der Bewerberin für eine eventuell beginnende Sozialisation zu nutzen.

Bewerber sind einfach psychologisch gesehen in der Situation, die haben einen Wachheitszustand, der wird nie wieder erreicht – im Lebenslauf eines Bewerbers, wenn er in die Firma kommt. Die hören das Gras wachsen. Da werden Signale gesetzt, deren Wichtigkeit kann man gar nicht hoch genug einschätzen. (...) Ich komme dahin, bin hochgradig verunsichert, ich muß mich zurechtfinden in einer neuen Organisation, und ich sehe alles, ich bewerte alles sehr hoch und das Bewerbungsverfahren ist ein solcher Punkt – weil hier auch gesagt wird, also, jetzt geht’s um dich, ja? Und wie passen wir zusammen? Also ich denke, daß da sehr viel transportiert wird.

¹³⁹ Dies hängt auch von anderen Faktoren wie z.B. der Konkurrenzsituation ab.

Dieses Wissen um die erhöhte Wachsamkeit der Kandidatin führt dazu, daß einige Unternehmen das Auswahlverfahren als *Initiationsritual* zelebrieren.¹⁴⁰ Damit soll der Zutritt zur Organisation als etwas ganz Besonderes dargestellt werden. Das Initiationsritual bedeutet aber auch „die Unterwerfung unter die bestehende Ordnung“¹⁴¹. Je schwieriger und anstrengender das Ritual veranstaltet wird, desto elitärer gibt sich die Organisation, und um so auserwählter darf sich der Kandidat nach einer Bewährung fühlen. Die Eintrittsbarriere in die Organisation muß hoch sein.¹⁴²

Es gibt noch einen anderen Aspekt, der wird ja auch immer wieder kolportiert, und ich denke, es ist auch was dran, es ist im Prinzip egal, welches Auswahlverfahren Sie nehmen, es muß aufwendig, anstrengend und mit einer gewissen Signal- und Ritualwirkung behaftet sein. (...) Wenn Sie durch ein Assessment gegangen sind, Ihnen steht der Schweiß noch auf der Stirn, Sie sind völlig gerädert nach zwei Tagen so ungefähr, wenn Sie da durchkommen, und die Firma sagt zu Ihnen: Sie sind's. Das ist wie ein Ritterschlag. Dann müssen Sie es auch bringen.

Dieser Effekt, es nach einer harten Anstrengung geschafft zu haben und zum auserwählten Kreis zu gehören, wirkt sich nachhaltig motivierend auf die Kandidatin aus.¹⁴³ Die besondere Inszenierung des Auswahlverfahrens trifft damit die hohe Sorgfaltserwartung der Kandidaten.¹⁴⁴ Durch die hohe Beteiligung von Mitarbeitern an der Auswahlentscheidung wird der Kandidatin auch eine Wertigkeit zuerkannt. Eine besonders hohe Bewerberakzeptanz finden z.B. Interviews, für die der Kandidatin extra ein Büro zur Verfügung gestellt wird, und sie darin nacheinander die verschiedenen Unternehmensvertreter ‚empfängt‘. Viele Unternehmen reflektieren die in ihrem Verfahren transportierte Unternehmenskultur und versuchen mit Blick auf die Bewerber das Verfahren für diese möglichst positiv zu gestalten. Jedoch nicht alle, wie das folgende Beispiel zeigt:

F: Inwieweit spiegeln sich denn im Auswahlverfahren die Werte ihres Unternehmens wider, die sie vorhin beispielsweise aggressiv genannt haben?

A: Das macht gar nichts. Im Interview hat das alles nichts zu suchen, da werden nur die Fragen gestellt, da wird der Kandidat nur ausgesaugt.

F: Welchen Eindruck kriegt denn dann der Kandidat von ihrem Unternehmen?

¹⁴⁰ Für Foucault ritualisiert die Institution das Anfahren, das den Hinzukommenden mit Unbehagen erfüllt. „Ich glaube, es gibt bei vielen ein ähnliches Verlangen, nicht anfangen zu müssen; ein ähnliches Begehren, sich von vornherein auf der anderen Seite des Diskurses zu befinden und nicht von außen ansehen zu müssen, was er Einzigartiges, Bedrohliches, ja vielleicht Verderbliches an sich hat. Auf diesen so verbreiteten Wunsch gibt die Institution eine ironische Antwort, indem sie Anfänge feierlich gestaltet, indem sie sie mit ehrfürchtigem Schweigen umgibt und zu weithin sichtbaren Zeichen ritualisiert.“ Foucault (1997), 9f.

¹⁴¹ Gorbach/Weiskopf (1993), 188.

¹⁴² Neuberger (1989): „Allen Bewerbern muß suggeriert werden, daß hier die Spreu vom Weizen gesondert wird und daß es schwer ist, ‚durchzukommen‘.“ Neuberger (1989), 299.

¹⁴³ Sozialpsychologisch wird der Effekt mit der erhöhten Attraktivität von elitären (im Sinne von zugangsbeschränkten) Gruppen erklärt. Mummendey (1985).

¹⁴⁴ Siehe Rastetter (1996), 33.

- A: Gar keinen. Das Interview dient nicht dazu, dem Kandidaten die Position vorzustellen. Das Unternehmen vorzustellen, das findet bei anderen Gelegenheiten statt.

Die Ansicht, nur dann Unternehmenskultur zu transportieren, wenn dies das Unternehmen auf der Tagesordnung hat, deutet auf einen ‚blinden Fleck‘ hin.¹⁴⁵

Die Bewerber nutzen die Erfahrungen des Auswahltages, um sich ein Bild vom Alltag im Unternehmen zu machen.¹⁴⁶ Die Erwartungsbildung auf Seiten der Bewerberinnen sollte positiv, aber nicht überzogen erfolgen.¹⁴⁷ Denn zumindest den Fachkollegen des Unternehmens ist bewußt, daß die Kandidaten nicht zu hohe Erwartungen haben sollten, weil enttäuschte neue Mitarbeiter nicht lange bleiben.¹⁴⁸ Ein Teilnehmer von verschiedenen Auswahlverfahren schildert seine Erfahrungen, die daraufhin deuten, daß ein Teil der Unternehmen darauf achtet, die Bewerbererwartungen nicht zu hoch zu schrauben:

Mein Eindruck war, daß sich die Unternehmen ganz explizit nicht zu sehr darstellen wollten bzw. sich nicht in so ein schönes Licht heben – stellen wollen, weil sie schon, glaube ich, die Befürchtung haben, wenn wir da jetzt zu sehr aufdrehen, kommen die mit zu großer Erwartungshaltung. Und nun weiß ich nicht, wie das bei anderen Bewerbern ist, aber bei mir haben die immer eher so ein bißchen runtergespielt, also nicht zu arg aufgedreht. Sie wollen ihr Unternehmen darstellen, sie wollen aber auf jeden Fall da so eine Werbeveranstaltung vermeiden. Sie wollen sehr ehrlich sein – ist mir so vorgekommen.

Einige Unternehmen betonen die Gegenseitigkeit der Auswahlentscheidung und versuchen, dieser Gegenseitigkeit der Entscheidung im Auswahlverfahren den nötigen Raum zur Verfügung zu

¹⁴⁵ Auf solche blinden Flecke stößt man jedoch öfter, sobald man das geforderte Anforderungsprofil und die Recruitingbroschüren mit den Auswahlverfahren vergleicht. So suchen einige Unternehmen Individualisten und Unternehmer, die sie zunächst jedoch durch ein stark standardisiertes Verfahren versuchen zu identifizieren. Die gesuchte ‚autonome Persönlichkeit‘ soll sich zunächst einmal unterwerfen.

¹⁴⁶ Berufsanfänger erleiden des öfteren einen sogenannten ‚Praxischock‘. Zu den spezifischen Erwartungen an ein bestimmtes Unternehmen kommen die Erwartungen, die die Person schon immer von ihrer Berufstätigkeit hatte hinzu, Berufsanfänger kämpfen insofern mit einer zweifachen Konfrontation ihrer Erwartungen mit der Realität. Deshalb unterscheidet Wanous (1977) zwischen ‚occupational‘ und ‚organizational‘ entry. Der ‚reality shock‘ der Berufsanfänger kann durch angemessene Erwartungen, die von Seiten des Unternehmens hervorgerufen werden, reduziert werden. Wanous (1977), 612.

¹⁴⁷ Hierin unterscheiden sich allerdings in funktional gegliederten Unternehmen Personal- und Fachabteilung. Die Personalabteilung wird daran gemessen, daß sie gute Leute rekrutiert, dafür kann sie durchaus eine rosarote Sichtweise auf das Unternehmen einsetzen. Die Fachabteilungen allerdings, die dann mit den überzogenen Erwartungen der Neulinge konfrontiert wären, versuchen diesen schon im Vorfeld vorzubeugen.

¹⁴⁸ Thom (1989): „Schon manche Nachwuchskraft war sehr davon enttäuscht, nach einer ‚großartigen‘ Auftaktphase in ein offensichtliches ‚Entwicklungsvakuum‘ zu gelangen. Die Enttäuschung führte nicht selten zur Fluktuation.“ Thom (1989), 165.

stellen. Dies auch mit dem Ziel, die Selbstselektion¹⁴⁹ der Bewerber anzuregen, weil auch der Bewerber zu dem Schluß kommen kann, daß er in dieses Unternehmen nicht hineinpaßt.

Das Gespräch dient eigentlich zwei Zwecken. Es dient einmal dazu, daß wir, vertreten durch mich, den Bewerber überhaupt erst mal kennenlernen. Es dient natürlich auch dem Zweck, daß der Bewerber uns kennenlernt. Ich denke, bei uns kann man das gar nicht deutlich genug betonen, wir sehen das wirklich als was zweiseitiges an. Solche Gespräche dauern bei mir auch in der Regel 1,5 Stunden, ich nehme mir sehr viel Zeit, wobei die Hälfte der Zeit ist meine Fragerei, damit ich den anderen kennenlerne, die andere Hälfte ist sein Fragen und sein Informationsbedarf.

Es gibt auch Unternehmen, die die nachhaltigen Konsequenzen der Entscheidung für Unternehmen und Bewerberin nicht gleich verteilt sehen. Für den potentiellen Mitarbeiter steht unter Umständen mehr auf dem Spiel als für das Unternehmen.

(...) daß sie also jemanden wirklich existentiell beeinflussen. Sie wählen jemanden aus. Der ändert möglicherweise sein soziales Umfeld. Er muß mobil sein. Er ändert seinen Wohnsitz. Also, im Grunde ändern Sie dadurch das ganze Leben von diesem Jemand, den sie auswählen. Und ich denke, daß es dann eine sehr hohe Verantwortung auch der Unternehmen ist, so etwas zu tun oder auch nicht zu tun.

In diesem Kapitel wurde versucht, die Anforderungen an das Auswahlverfahren, an den Entscheidungsmodus und an das Ergebnis des Auswahlverfahrens, die sich aus dem Rahmen einer Organisation ergeben, aufzuzeigen. Den Abschluß bildete ein Perspektivenwechsel der Organisation, in dem sie versucht, die antizipierte Sichtweise des Bewerbers einzunehmen. Doch nicht nur der organisationale Rahmen bestimmt Handlungs- und Interpretationsspielräume, sondern auch Rahmen bzw. Rahmungen, die durch eine Interaktion von zwei oder mehr Personen zustande kommen.

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel 3 und 4. Wenn es schon nicht gelingt, im Vorauswahlprozeß die Selbstselektion der Bewerber zu steuern, so doch verstärkt in persönlichen Auswahlverfahren. Der Gedanke der Selbstselektion trifft in verstärktem Maße für die Bewerberinnen zu, die die Wahl zwischen verschiedenen Stellenangeboten haben. Ist diese Wahl nicht gegeben, nimmt ein Bewerber auch dann ein Angebot an - sollte es ihm unterbreitet werden - bei dem er eher den Eindruck hat, er könne nicht so recht in das Unternehmen.

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Organisation als ein Rahmen, der Handlungsräume ermöglicht und begrenzt, in seiner Wirkung auf den Auswahlprozeß dargestellt. Die Akteure in Auswahlverfahren befinden sich darüber hinaus auch in anderen Settings, die ihrerseits Handlungs- und Interpretationsräume begrenzen und zugleich ermöglichen. Mit dem Goffman'schen Analyseinstrumentarium wenden wir uns nun einer Betrachtung der Mikroebene zu. Zunächst betrachten wir den Akteur als Person (7.1). Davon ausgehend wenden wir den Blick einer unmittelbaren Interaktion zu: Person trifft Person.¹⁵⁰ In einigen Varianten von Auswahlverfahren kommen solche dyadischen Situationen vor (7.2). In anderen Varianten steht die Bewerberin einer Gruppe gegenüber. Personen als Gruppenmitglieder agieren in einem weiteren präkonfigurierten Rahmen (7.3). Auch dieser Rahmen einer Gruppe hat Einfluß auf Handlungs- und Interpretationsräume aller Beteiligten.

7.1 Person

Personen haben Theorien – über sich und die Welt.¹⁵¹ Anhand dieser Theorien nehmen sie sich und andere wahr und interpretieren entsprechend. Die Theorien dienen dazu, das Verhalten anderer einschätzen zu können, da sie Regeln und Unterscheidungsmerkmale über Menschen beinhalten. Über viele dieser Theorien können die Personen selbst nicht viel sagen, sie sind ihnen nicht bewußt. Diese Theorien haben viele Namen: mentale Modelle, theory in use, implizite Theorien, Alltagstheorien oder Prämissen.¹⁵² Diese Theorien sind immer wirksam und häufig gar nicht in Worte zu fassen. Dies versucht Polanyi mit dem Begriff des ‚impliziten Wissen‘ zu umreißen, in dem er behauptet: „daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“¹⁵³. Solche impliziten Theorien darüber, ‚wie Menschen sind‘, was ihnen wichtig ist oder gar wie sie funktionieren, haben sich auch Personalfachleute gebildet.

Während unserer empirischen Arbeit sind wir immer wieder auf eine bestimmte Theorie unserer Interviewpartner gestoßen. Sie sind der Ansicht, daß es etwas ‚Jenseitiges‘, situationsunabhängiges hinter der Verhaltensdimension der Kandidaten gibt. Dieses Jenseitige sei verhaltensbedingend und stabil.¹⁵⁴ Im Personalauswahlverfahren soll deshalb dieses Hintergründige aufgedeckt

¹⁵⁰ Vgl. Willems (1997), 29.

¹⁵¹ Epstein (1993): „Die Theorie eines Individuums von der Wirklichkeit umfaßt Subtheorien über die eigene Person (eine Selbsttheorie), über die Außenwelt (eine Umwelttheorie) und über die Wechselwirkung zwischen beiden Subtheorien.“ Epstein (1993), 16.

¹⁵² Senge (1990), 174ff., Argyris (1990), 13, Neubauer (1995), 166ff., Heider (1958), Watzlawick/Beavin/Jackson (1985) 243.

¹⁵³ Polanyi (1985), 14.

¹⁵⁴ Diese Annahme der Stabilität ist in mehrerer Hinsicht funktional: Zum einen erhöht es den Glauben, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, denn Stabilität und Sicherheit wurden quasi mit

werden.¹⁵⁵ Und dies, so glauben Personalfachleute, sei ergründbar. Angesprochen darauf, ob sich denn Kandidaten auf das Präsentieren bestimmter Eigenschaften vorbereiten könnten, antwortet ein Personalfachmann:

Nein, ich glaube, entweder sie sind es oder sie sind es nicht. Das können sie nicht spielen. Das behaupte ich, das halten sie keine zwei Stunden durch.

Diese implizite Theorie der Personalfachleute sichert die Entscheidung ab. Für das Treffen einer richtigen Entscheidung ist es bedeutsam, daß man die Konsequenzen der Entscheidung erkennen kann. Um den zukünftigen Mitarbeiter beurteilen zu können, muß man wissen ‚wer er ist‘, denn dann ist er auch morgen noch einschätzbar.¹⁵⁶ Deswegen soll bei den Auswählern nicht der Eindruck entstehen, daß die Kandidatin nur eine Rolle spielt, denn dann wäre der ‚richtigen‘ Entscheidung der Boden entzogen.¹⁵⁷

Das Schwierige der Personalentscheidungen liegt darin, daß die Organisation nur begrenzt Einfluß auf das positive Ergebnis ihrer Entscheidung – den neuen Mitarbeiter – nehmen kann. Denn sie

erworben, zum anderen ist es für die Anforderung der Organisation, Stabilität herzustellen, funktional. Gerade wenn Hierarchien abgebaut werden, Strukturen aufgeweicht und unsicherer werden, könnte die Annahme stabiler Personen, - die so sind und so bleiben - als funktionales Äquivalent betrachtet werden.

¹⁵⁵ Analog hierzu formuliert optimistisch Schwab (1996): „Folglich müssen geeignete Verfahren eingesetzt werden, welche es erlauben, diese Probleme aufzudecken und die ‚wahre Person‘ zu erkennen.“ Schwab (1996), 120.

¹⁵⁶ In diesem Sinne schreiben Laske/Weiskopf (1996) kritisch: „Die Suche nach der verborgenen Wirklichkeit des Subjekts ist angesagt, der diagnostische und prognostische Blick auf die Realität hinter der Fassade, die Aufdeckung der individuellen Entwicklungspotentiale. Die Personalforscherin als Sherlock Holmes der Personalauswahl – und der Personalmanager als deren Dr. Watson?“ Laske/Weiskopf (1996), 300.

¹⁵⁷ Goffman nimmt zunächst diese Einschätzung auf: „Wenn ein Einzelner mit anderen zusammentrifft, versuchen diese gewöhnlich, Informationen über ihn zu erhalten oder Informationen, die sie bereits besitzen, ins Spiel zu bringen. Sie werden sich für seinen allgemeinen sozialen und wirtschaftlichen Status, sein Bild von sich selbst, seine Einstellung zu ihnen, seine Fähigkeit, seine Glaubwürdigkeit und dergleichen interessieren. Wenn es auch so scheint, als würden einige dieser Informationen um ihrer selbst willen gesucht, so stehen doch im allgemeinen praktische Gründe dahinter. Informationen über den Einzelnen tragen dazu bei, die Situation zu definieren, so daß die anderen im voraus ermitteln, was er von ihnen erwarten wird und was sie von ihm erwarten können.“ Goffman (1988), 5.

Später setzt er ihr eine andere Sichtweise entgegen: Er kommt zu dem Schluß, daß das Selbst dem Einzelnen vom Publikum nur zugeschrieben wird. „In dieser Arbeit [das zitierte Buch, L.S., K.W.] wurde das dargestellte Selbst als eine Art von Bild, meistens ein glaubwürdiges Bild, gesehen, das durch die Bemühungen des Darstellers auf der Bühne und in seiner Rolle den anderen nahegebracht wird. Insofern man dieses Bild von dem Einzelnen gemacht und ihm somit ein Selbst zugeschrieben hat, entspringt dieses Selbst nicht seinem Besitzer, sondern der Gesamtszene seiner Handlungen, und wird von den Merkmalen lokaler Ereignisse erzeugt, die sie für Beobachter interpretierbar machen. Eine richtig inszenierte und gespielte Szene veranlaßt das Publikum, der dargestellten Rolle ein Selbst zuzuschreiben, aber dieses zugeschriebene Selbst ist ein Produkt einer erfolgreichen Szene, und nicht ihre Ursache.“ Goffman (1988), 231.

entscheidet sich für Personen und nicht für Teile von Personen.¹⁵⁸ Mit diesem Dilemma kämpft die Organisation.¹⁵⁹ Die organisationalen Veränderungen z.B. durch den Abbau der Hierarchien, neue Kommunikationsmedien und Technologisierung, sowie die Entwicklung zunehmender dispositiver Anteile in früher rein ausführenden Tätigkeiten steigern die Anforderungen an einzelne Mitarbeiter. Die damit verbundene größere Verantwortungsübernahme zieht nach sich, daß der persönliche ‚Rest‘¹⁶⁰, mit dem die Arbeitskraft verbunden ist, immer wichtiger wird. Vertraglich läßt sich nicht festlegen, daß eine Mitarbeiterin kooperativ, teamfähig und durchsetzungsstark sein soll. Der Arbeitsvertrag ist in diesem Sinne ein nichtjustitierbares Dauerschuldverhältnis.¹⁶¹ Die Unternehmen sind auf „freiwillige Zu-Tat“¹⁶² der Mitarbeiterinnen angewiesen, denn die Mitarbeiter entscheiden selbst, wann sie welche Aspekte ihrer Persönlichkeit einbringen. Deswegen ist eine Personalentscheidung so riskant, weil die Organisation nur beschränkt Einfluß auf das „Jenseitige“ des Verhaltens hat, das allerdings für die Organisation in negativer Weise relevant werden könnte.¹⁶³

Die [Führungskräfte, L.S., K.W.] sollen einigermaßen mit sich im Reinen sein. Es gibt nichts Schlimmeres als Menschen in Führungspositionen, die mit sich selbst nicht klar sind und eigene Probleme nach außen austragen. Weil sie viel Macht haben, ja? Dann mit ihren ganzen Ängsten, Machtgelüsten oder unausgelebten Wünschen und Träumen, Sehnsüchten ihre Kollegen und Mitarbeiter malträtierten. Also, das können wir nicht gebrauchen. Sondern Menschen, die aktiv einen Beitrag leisten und nicht eine Belastung werden für die ganze Umwelt.

¹⁵⁸ Im Grunde entscheidet sie sich für die Arbeitskraft. Die Arbeitskraft unterscheidet sich von anderen Waren. Neuberger hierzu: „Die in Arbeitsverhältnissen gehandelte ‚Ware Arbeitskraft‘ ist – anders als andere Waren – keine freie und keine feste Größe. Frei ist sie nicht, weil sie nicht abgelöst vom Eigentümer des Arbeitsvermögens, der Person, erworben und gehandelt werden kann (sodass der Käufer noch zusätzliche Rechtspflichten übernimmt, z.B. Achtung der Würde des Menschen, freie Entfaltung der Person etc.). Fest ist sie nicht, weil es im Belieben der ‚gedungenen‘ Person liegt, ihre Arbeitskraft voll, engagiert, kreativ etc. zu verausgaben oder eben nicht.“ Neuberger (1997), 116.

¹⁵⁹ Das Jenseitige der Verhaltensdimension von Personen kann entscheidend Einfluß nehmen auf die Arbeitskraft der Person. Das Unternehmen kann nicht nur die Aufgabenerfüllung erwerben, es erwirbt die Arbeitskraft mit jenem ‚Anhang‘, der Menschen auszeichnet, und der sich nur sehr beschränkt dem ökonomischen Kalkül des Unternehmens unterwerfen läßt. Die Organisation steht vor dem Dilemma, daß sie nicht erzwingen kann, daß die Personen ihre Potentiale für die Zwecke der Organisation einsetzen. Der Nutzen von dem ungenutzten menschlichen Potential unterliegt – zum Ärger der Organisation – einem Paradox: Sobald man es einem Zweck unterstellt, taucht es nicht mehr auf. Vgl. Bateson (1990), 566ff., Hesch (1997), 161.

¹⁶⁰ Heintel nennt dies analog ‚Restperson‘. Heintel (1993), 31.

¹⁶¹ Der Arbeitsvertrag unterscheidet sich in mehreren Aspekten von einem Kaufvertrag. So kann z.B. Motivation der Mitarbeiter oder Kooperationsbereitschaft nicht vertraglich festgelegt werden. Vgl. Backes-Gellner (1993), 517f.

¹⁶² Neuberger (1997), 176.

¹⁶³ Hesch (1997): „Die neuen Anforderungen an Mitarbeiter und Manager wie Kreativität, Einfühlungsvermögen, Autonomie, Eigenverantwortlichkeit und Vertrauen stellen keine einfachen Zusatzqualifikationen dar, sondern wurzeln in grundlegenden Persönlichkeitsstrukturen des Menschen. Demnach zeichnet sich ab, daß der ‚ganze Mensch‘ zur konstitutiven Bedingung wettbewerbsfähiger Organisationsformen wird.“ Hesch (1997), 150.

Um die Entscheidung in einer Organisation mit ihren Erfordernissen treffen zu können, müssen die Personalleute glauben, daß sie entdeckt haben, was sie der Organisation einhandeln.

Aber nach zwei Stunden verstellt sich keiner mehr hier, zumindest, glaube ich, bei mir.

Auf der einen Seite wird von den Organisationen auf die Bekanntheit vieler Anforderungen aus den Auswahlverfahren reagiert, indem sie vom Bewerber erwarten, daß er gut vorbereitet ist. So wird vorausgesetzt, daß jemand wenig Schwierigkeiten hat, sich selbst kurz zu präsentieren oder zu entscheidenden Angaben in seinem Lebenslauf Stellung zu beziehen. Auf der anderen Seite sollte dies allerdings nicht distanziert oder auswendiggelemt wirken.

Also, ich denke, man würde es sehr schnell merken, wenn jemand etwas auswendig Hergesagtes oder auswendig Gelemtes daher sagt. Das ist das eine, und das wäre dann eher negativ. Es würde auf den Kandidaten, denke ich, schon auch negativ zurückfallen, wenn man das merkt, der spielt eine Rolle, der spiegelt irgendwas vor, Stichwort Blender, nicht? Das erkennt man sehr schnell, weil man das schon auch so über einen Tag oder hier in diesem Fall 1,25 Tage schlecht aufrecht erhalten kann, so eine bestimmte Rolle, - etwas Auswendiggelemtes.

Deshalb raten die Personalfachleute:

*Sei Du selbst. Das ist das allerwichtigste.*¹⁶⁴

In diesem Unterkapitel wurde kurz der Rahmen, der durch die Begegnung von Personen entsteht, in den Fokus genommen. Er wirkt über die impliziten Theorien und das implizite Wissen der Personen und beeinflusst in den Auswahl-situationen ihre Interpretation von sich, den anderen und der Welt.

7.2 Person trifft Person

Entsprechend der Watzlawick'schen Betrachtung von Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation enthält jede Interaktion eine Beziehungskomponente.¹⁶⁵ Die jeweilige Ausgestaltung der Beziehung bildet wiederum einen Rahmen, der die Handlungs- und Interpretationsräume der Akteure einschränkt bzw. ermöglicht. Die Ebene ist bei der Begegnung

¹⁶⁴ Auch in der Literatur findet sich diese Überzeugung. Bergmann (1989) rät den Bewerbern: „Im übrigen rate ich Ihnen, während des Gesprächs absolut ehrlich zu sein. Im Bezug auf den Lebenslauf und den Begleitbrief sollen Sie ruhig darauf bedacht sein, einen guten Eindruck zu machen. Jetzt geht es dagegen darum, nicht einen guten, sondern den richtigen Eindruck von dem zu vermitteln, wer sie wirklich sind. Erstens wird es Ihnen sowieso nicht gelingen, Ihr Gegenüber zu täuschen (vor allem in grossen Firmen haben Sie es mit Spezialisten zu tun, die hunderte von solchen Gesprächen führen und mit allen Wassern gewaschen sind).“ Bergmann (1989), 179.

¹⁶⁵ Watzlawick/Beavin/Jackson (1985), 21ff.

zweier Personen nicht zu umgehen.¹⁶⁶ Personen sind sich z.B. sympathisch, erinnern sich gegenseitig an andere Personen und gemachte Erfahrungen, finden eher ‚einen Draht zueinander‘ oder nicht, die ‚Chemie stimmt‘ oder auch nicht etc. Die von uns befragten Unternehmen erkennen die Existenz einer Beziehung zwischen einem Kandidaten und einer Beurteilerin überwiegend an. Sympathie wird als ein die Beziehung beeinflussender Faktor angesehen.¹⁶⁷

F: Wie hoch schätzt Du denn den Einflußfaktor Sympathie ein, bei Auswahlentscheidungen?

A: Hoch. Es ist ganz einfach, mein Kollege, der ist neulich reingekommen, diese Bewerbung, die wir am Freitag haben, hat gesagt, der sieht vom Bild schon richtig sympathisch aus. Ist jetzt keine Frau, sieht vom Erscheinungsbild schon richtig sympathisch aus. Dann habe ich gesagt, wir sind ja keine Model-Agentur. Aber dann sagt er, man darf ja eins nicht unterschätzen, der soll ja auch Leute überzeugen, der hat dann auch direkt an eine Funktion gedacht, wo er auch Leute von etwas überzeugen muß, wo wir auch was ändern wollen, das heißt Veränderung, da ist jeder erst mal sehr vorsichtig, weil jeder gar nicht weiß, was dann aus diesem Veränderungsprozeß wird. Und dann sagt jemand, der eine positive Erscheinung hat, das muß jetzt gar nicht sein, daß der aussieht wie dieser Flamenco-Tänzer, der eine positive Erscheinung hat.¹⁶⁸

Unternehmen unterscheiden sich darin, ob und wie weit sie die in Begegnungen von Personen entstehenden Beziehungsaspekte anerkennen. Für einige Firmen ist die Subjektivität bei Personalentscheidungen – entgegen aller theoretischen Setzungen – gewollt.¹⁶⁹

Wir wollen ja Subjektivität.

Sympathie als ein beziehungs- und demzufolge beurteilungskonstituierendes Element wird von einigen Unternehmen als etwas Gegebenes hingenommen, mit dem man umgehen muß und das man nicht umgehen kann.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Die Literatur ist sich demgegenüber überwiegend einig darüber, daß solche Beziehungsaspekte, die die Einschätzung des Kandidaten beeinflussen könnten, aus einer Personalauswahlsituation herauszuhalten sind, andernfalls sei der Auswahlprozeß nicht objektiv.

¹⁶⁷ Im Gegensatz zu vielen Forschungsansätzen, die Sympathie und Antipathie als Fehlerquellen betrachten. Vgl. Schwarz (1996), 121.

¹⁶⁸ Genaugenommen kann es ‚den Sympathischen‘ nicht geben, da sich auch Sympathie immer zwischen Personen einstellt und nicht einer Person als Eigenschaft zugeschrieben werden kann.

¹⁶⁹ Einige Autoren dementieren einen solchen Beziehungsaspekt und explizieren die Anforderung, daß Personalauswahl objektiv zu erfolgen habe. Schanz (1993) schreibt im Lehrbuch der Personalwirtschaftslehre beispielsweise: „Ein weiteres Kriterium, das sich aber teilweise nicht nur auf die Güte der Verfahren bezieht, sondern auch Probleme ihrer unsachgemäßen Anwendung reflektiert, wird als Objektivität bezeichnet. Es betrifft die Frage, ob mehrere Anwender unabhängig voneinander bei der gleichen Person oder bei Personenmehrheiten zur gleichen Diagnose kommen.“ Schanz (1993), 303. An Personalauswahlverfahren das Kriterium der Objektivität anzulegen, wonach die Einschätzung einer Person vollkommen unabhängig vom Beobachter erfolgen soll, kann als vollständige Negierung von Beziehungsaspekten gesehen werden.

¹⁷⁰ Erst in jüngerer Zeit beziehen einige Forscher Stellung für eine Aufgabe des Objektivitätskriteriums. Hierzu Schwarz (1996): „Die Objektivität wird als Kriterium aus folgenden Gründen verworfen:

Weil wir ganz genau wissen, daß der Persönlichkeitsteil der Bewertung mit Sympathie korreliert.

Eine Möglichkeit des Umganges mit Antipathie und Sympathie wird in der Selbstreflexion der Beurteiler gesehen. Sie sollten sich über ihre gefühlsmäßigen Einstellungen gegenüber dem Kandidaten bewußt sein. Eine Personalfachfrau rät deshalb:

Aber ich denke, es ist sehr wichtig, sich zu disziplinieren, selbst zu disziplinieren, weil man ansonsten nur aus dem Bauch lebt. Dann hat man wieder ein Gefühl, und im Interview sollte es möglichst wenig um Gefühl gehen, man sollte sich in seiner Gefühle bewußt sein. Das heißt, wenn ich jemanden unsympathisch finde, sollte ich mir bewußt sein, daß ich den unsympathisch finde, um ihm eine faire Chance zu geben.

In diesem Zusammenhang sollte zwischen Personalfachleuten und Fachvorgesetzten unterschieden werden: Der Beziehungsaspekt dürfte für Fachvorgesetzte, die in der alltäglichen Arbeit mit einer neuen Mitarbeiterin konfrontiert sind, deutlich höhere Bedeutung besitzen als für Personalfachleute, für die eine neue Mitarbeiterin nach der Einstellungsprozedur allenfalls noch als Akte weiter existiert. In unserer Umfrage haben sich viele Auswähler, die direkt von der Entscheidung betroffen sind, für Sympathie als gültiges Mitentscheidungskriterium ausgesprochen. Einige der befragten Unternehmensvertreter wiesen darauf hin, daß das Phänomen Sympathie/Antipathie in Auswahl-situationen immer wirksam ist, aufgrund seiner Illegitimität als Argument jedoch nicht offen diskutiert wird. Statt Sympathie und Antipathie zu thematisieren, werden diese Kategorien in Begrifflichkeiten transformiert, die den organisational vorgegebenen und akzeptierten Anforderungskriterien entsprechen:

Dieses Ventil für Sympathie haben wir im Prinzip im Rahmen dieser persönlichen kommunikativen Fähigkeiten.

Ist in dem Beurteilungsteil für die Persönlichkeitskriterien kein offizieller Raum für Affekte, kann es sein, daß sie sich in der fachlichen Bewertung niederschlagen.

A: Meine Erfahrung sagt mir nur, daß sehr viel dieser Einschätzung am Ende überlagert ist von der Persönlichkeit und ich habe schon x Beispiele gehabt, wo Mitarbeiter in der zweiten Runde durchgefallen sind, angeblich, weil sie nicht analysieren können, und wo ich genau weiß, daß sie bei anderen großen Beratungen ein Angebot haben.

F: Also sprich, daß diese Kriterien dadurch verfälscht werden, daß ein Beobachter einfach eine Erklärung dafür sucht, warum er den nicht haben will?

A: Ja. Und das ist auch okay, damit kann ich leben, solange man sich dessen bewußt ist, denn später wird er mit ihm im Projekt auch nicht anders umgehen.

Beim Bewerber handelt es sich nicht um ein Untersuchungsobjekt, sondern um ein selbständig entscheidendes und handelndes, mündiges Individuum. Zudem ist ein nichtreaktives (objektives) Auswahlverfahren nicht realisierbar, denn mit der Personalauswahl wird versucht, einen Bewerber auszuwählen, welcher (als Subjekt) mit den anderen Mitarbeitern, der Unternehmung usw. in Beziehung treten kann, sich dabei entwickelt und nicht autonom und isoliert funktioniert." Schwarz (1996), 173.

Einige Unternehmen sehen in Sympathie selbst eine Ressource für die Akteure in der Organisation. Wenn der berufliche Alltag anstrengend ist, ist es angenehm, mit Teammitgliedern zu arbeiten, für die man Sympathie hegt. Die Ressourcen können voll zur Bewältigung der Fachaufgaben eingebracht werden und werden nicht so sehr für Beziehungspflege benötigt.

In dem Beruf, in der Beratung, es ist ein stressiger Beruf, daß sie das brauchen, also wenn sie die Leute nicht leiden können auf dem Projekt, dann funktioniert es nicht. Und sie brauchen ein Minimum an neutraler Haltung, wo sie den akzeptieren können, aber schöner ist, wenn sie mit dem anderen gerne was unternehmen.

Je mehr der Erfolg des Unternehmens von Kooperationen zwischen den Mitarbeitern abhängt, desto mehr gewinnt die Beziehungsebene an Bedeutung. Ein Personalfachmann expliziert die Dimensionen, die dies bereits im Auswahlverfahren erreichen kann.

Also ich verlieb' mich in Kandidaten.

Ein Personalfachmann anerkennt diese zwischenmenschlichen Einflußfaktoren als etwas Unausweichliches. Sie bilden für ihn einen Rahmen, den es bei Personalentscheidungen zu berücksichtigen gilt.

Eine Personalentscheidung ist immer eine subjektive Entscheidung und die hängt von verschiedenen Dingen ab, die aus dem Unterbewußtsein kommen, die man gar nicht steuern kann. Darüber muß man sich im klaren sein. (...) Über solche menschlichen - psychologischen Dinge kommen Sie manchmal nicht hinweg.

Da Beziehungsaspekte immer eine Rolle spielen, beeinflussen sie auch die Ergebnisse der Auswahlverfahren AC und Interview. Die Unternehmen, die mittels Interviews auswählen, zeigen eine stärkere Anerkennung der subjektiven Anteile einer Personalentscheidung als die Unternehmen, die AC einsetzen. Das AC bietet in der Regel keinen expliziten Raum für Beziehungsaspekte. Den Beurteilern bleibt nur der Umweg über die Anforderungskriterien an die Kandidaten. Es erstaunt daher nicht, daß die Urteile der einzelnen Beobachter in Bezug auf die Ausprägung der jeweiligen Einschätzungsdimensionen variieren können. Ist dies der Fall, schreckt die eine oder andere Auswahlkommission nicht davor zurück, diese Differenzen in der Einschätzungen dem Kandidaten anzulasten.

Das sind tatsächlich so Kandidaten, die nicht nur punktuell, sondern eigentlich durchgängig eine gewisse – ja – Zwiespältigkeit aufweisen. Das ist sehr interessant zu sehen. Die also nicht so – sagen wir mal – konsistent in ihrer Persönlichkeit sind, die möglicherweise versuchen, in der einen oder anderen Situation auch eine Rolle zu spielen.¹⁷¹

¹⁷¹ Dieses Beispiel illustriert sehr anschaulich, wie Irritationen durch Externalisierung entschärft und aus der Welt geschafft werden: Nicht die Abbildungsqualität des Auswahlverfahrens wird bezweifelt – die unvereinbaren Abbilder des Kandidaten werden der angeblich zwiespältigen Persönlichkeit des Kandidaten angelastet.

In diesem Unterkapitel beschrieben wir die Bestimmungsmomente der Auswahlverfahren und ihrer Ergebnisse, die vor dem Hintergrund der Interaktion zwischen Auswähler und Kandidat verstanden werden können. Die befragten Unternehmensvertreter sind sich überwiegend einig, daß Beziehungsaspekte wie z.B. Sympathie und Antipathie in die Entscheidung für oder gegen Personen einfließen:

Jede Personalentscheidung ist eine Bauchentscheidung.

Sie differieren in ihren Einschätzungen, inwieweit diese ‚Baucheinflüsse‘ in die Entscheidung einfließen sollten. Unternehmensvertreter betonen verstärkt, daß Beziehungsaspekte sehr wichtig seien und durchaus die Entscheidung mitbestimmen, nicht aber die alleinige Entscheidungsgrundlage sein sollten.

Wenn ich mir so überlege, die Personalentscheidungen, die in der Linie mit Bauch getroffen werden, die sind auch in der Regel verheerend. Sie brauchen auch einen guten Bauch – das ist schon ein Problem.

7.3 Person trifft Personen

In Personalauswahlverfahren trifft in der Regel nicht nur ein Auswähler auf einen Kandidaten – meistens sind sowohl mehrere Auswähler als auch mehrere Kandidaten beteiligt. Dabei entsteht eine Vielzahl von Interaktionen: Es treffen nicht nur Auswähler und Kandidaten aufeinander – ebenso interagieren die Auswähler untereinander und auch die Kandidaten können in der Auswahl-situation miteinander in Kontakt kommen. Den aufeinandertreffenden Auswählern ist gemeinsam, Mitglieder einer bestimmten Gruppe - nämlich der Auswählergruppe - zu sein. Diese Gruppe konstituiert wiederum einen Rahmen, der die Handlungs- und Interpretationsspielräume festlegt. Die Rahmengrenzen können durch Macht, Rang, Geschlecht, Alter, Lebensstil etc. gesetzt werden. Die Interaktionsrahmen wirken sozial differenzierend und gleichermaßen identitätsstiftend. Diese Rahmen können unterschieden werden nach Zielgerichtetheit, nach Formalitätsgrad, nach Zentrierung oder auch nach ihrer sozialen Reichweite.¹⁷²

Es macht einen Unterschied, ob Interaktionsprozesse auf ein Ziel hin bezogen sind oder nicht. Haben alle Interaktionsteilnehmer ein bestimmtes gemeinsames Ziel, dann hat jede Handlung, die diese Zielerreichung tangiert, Folgen für alle anderen Beteiligten. Es ist dabei zu unterscheiden, ob alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel verfolgen oder der Sieg des einen die Niederlage des anderen bedeutet. Ein Beispiel für ersteres sind alle Mannschaftssportarten, für zweiteres die Einzelwettkämpfe. In zielgerichteten Rahmen bilden sich verstärkt Führungspositionen und Machtkonstellationen aus. Insgesamt scheint in zielgerichteten Interaktionsrahmen eine größere Leidenschaft und höherer Leistungsdruck zu herrschen als in nicht-zielgerichteten Interaktionsrahmen.

Soziale Interaktionsrahmen unterscheiden sich weiterhin in ihrem Formalitätsgrad und damit in der Toleranz gegenüber ‚Rahmenbrüchen‘. Unter Formalitätsgrad ist zu verstehen, inwieweit Handlungs- und Interpretationsrahmen expliziert sind und wie rigide sie ausgestaltet sind. Die Bundeswehr ist ein Beispiel für einen stark formalisierten Interaktionsrahmen, wohingegen der Interaktionsrahmen Sportverein – ob passive oder aktive Mitgliedschaft – eher wenig formalisiert ist.

Eine weitere wichtige – nach Willems die wichtigste – Differenzierung der Interaktionsrahmen entsteht in der Zentriertheit bzw. Nicht-Zentriertheit der Interaktion. Unter zentrierter Interaktion ist zu verstehen, wenn Personen darin übereinstimmen, für eine gewisse Zeit einen einzigen Brennpunkt der kognitiven oder visuellen Aufmerksamkeit aufrecht zu erhalten. Eine nicht-zentrierte Interaktion ist zum Beispiel das zufällige Zusammentreffen von U-Bahn-Passanten, eine zentrierte Interaktion ist beispielsweise ein Rendezvous. Ein weiterer Unterschied liegt in der sozialen Reichweite von Rahmen. Z.B. gilt das Interaktionszeremoniell der Geschlechter als wesentlich weiter verbreitet als der Interaktionsrahmenschutz von Psychiatrieeinsassen.¹⁷³

Eine weitere Differenzierung der Interaktionsrahmen wird durch die Geschichte der Personen miteinander bestimmt. Es macht einen Unterschied, ob eine Person eine andere zum ersten Mal trifft oder schon öfter getroffen hat. Alle Äußerungen der Person werden vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrung mit dieser Person eingeordnet. Dies führt zu einer Begrenzung des Interpretationsspielraumes. Der Handlungsspielraum kann sich unter Umständen erhöhen, wenn die Person sich in einer positiven Beziehung zu dem anderen sieht, er kann sich verengen, wenn zwischen beiden eine eher negative Beziehung besteht. Für Auswahlverfahren ist dies relevant, da sich die Auswähler untereinander in der Regel kennen und eine gemeinsame Geschichte haben.

Zusätzlich zu diesen Interaktionsrahmen sind die obengenannten Rahmen wirksam, die durch die spezifische Beziehung – Akteur trifft Akteur – bestimmt werden. So kommen in Auswahlverfahren sehr viele sich zum Teil bedingende Interaktionsrahmen zusammen, die wiederum bestimmte Handlungs- und Interpretationsräume umreißen.

Auswahlverfahren sind zielgerichtet, denn es müssen Entscheidungen für oder gegen die einzelnen Kandidaten getroffen werden. Die Handlungs- und Interpretationsspielräume sind enger, alles Gesagte wird auf ein Ziel hin interpretiert. Die Auswähler und Kandidatinnen suchen sich gegenseitig nicht aus, wie auf einer Party, sondern sind in einem zentrierten Interaktionsrahmen eingengt. Hinsichtlich des Formalisierungsgrades differieren die Verfahren. Ein AC ist stärker formalisiert als ein relativ unstrukturiertes Interview, die Entscheidungssituation in einem Auswählergremium ist im allgemeinen stärker formalisiert, da bestimmte Kriterien die Entscheidung legitimieren (z.B. hohe kommunikative Kompetenz) und andere wiederum nicht explizit einbezogen werden dürfen (z.B. hat schöne lange Beine). Hinzu kommt, daß die Auswähler untereinander über

¹⁷² Willems (1997), 35ff.

¹⁷³ Willems (1997), 36ff.

ihre jeweilige Geschichte und Beziehung verbunden sind, die wiederum Handlungs- und Interpretationsspielräume einschränken bzw. erweitern kann. Macht¹⁷⁴ ist ein Phänomen, das sich in fast allen Interaktionen zeigt. So kommen Crozier/Friedberg zu der Überzeugung: „Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muß (...) Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr ‚Rohstoff‘.“¹⁷⁵

Organisationales Leben zeigt sich auch im Auswählergremium. In Organisationen geht es keineswegs rational zu.¹⁷⁶ Rationalität mischt sich mit Irrationalität, Dominanz mit Unterwürfigkeit, Privates mit Geschäftlichem, Traditionen mit Irritationen, Eindeutiges mit Mehrdeutigem, Erfolge mit Irrtümern, Gewinner mit Verlierern, Begierden mit Abneigungen – kurz: das Leben zeigt sich auch in Organisationen.¹⁷⁷

Wenn in einer Gruppe eine einstimmige Entscheidung gefällt werden muß, kann ein hoher Gruppendruck aufgebaut werden. Dieser lastet vor allem auf der Minderheit, die eine andere Einschätzung als die Mehrheit zu vertreten versucht.

Es gibt manchmal die Tendenz des Konsenses durch Gruppendruck, wobei keiner den Gruppendruck aufmacht. Der Gruppendruck ist ja eine unpersönliche Sache, Absicht. Er entsteht, wenn drei Menschen zusammen sind, und dann ist Gruppendruck da.

¹⁷⁴ Weber (1980) definiert Macht wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Weber (1980), 28.

¹⁷⁵ Crozier/Friedberg (1976), 14.

¹⁷⁶ Brunsson konstatiert, daß Irrationalität funktional für die Organisation ist. Brunsson (1996): „It will be claimed not only that irrationality in decision-making and in organizational ideologies is a common feature of organizational life, but that it also has a highly functional role and is fundamental to organization and organizational action.“ Brunsson (1996), 3.

¹⁷⁷ Küpper/Ortmann (1992) charakterisieren Organisationen folgendermaßen: „In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauseleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaboration und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübtem Druck und struktureller Gewalt; denn wer wollte glauben, daß dieses unordentliche Gemenge anders zusammen- und im Tritt gehalten werden könnte?“

Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, change agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, graven Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt. Sie zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Daß es ihnen um die Sache nicht ginge, läßt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht.“ Küpper/Ortmann (1992), 7.

Gruppendruck – verstanden als machtvoll übergeordnetes Übergehen unterschiedlicher individueller Sichtweisen und Einschätzungen – liefert einen Hinweis auf immer vorhandene Macht in Gruppen, die unterschiedlich verteilt ist. Dieses Indiz veranschaulicht, daß die Machtverhältnisse durch das Verfahren nicht ausgeschaltet werden (können). Die angestrebte Demokratisierung der Entscheidung – ein Ziel des AC – erfährt hier ihre Grenzen in der Praxis.

Ich befürchte, daß es keine Konsensentscheidung sein wird, weil die Art und Weise der Entscheidung immer von der Unternehmenskultur abhängig ist, und je nach Zusammensetzung der Interviewer möglicherweise der das letzte Wort hat und das mächtigste Wort, der auch in dieser Gruppe der Mächtigste ist, von seiner Funktion her und der hierarchischen Anbindung.

Gruppendruck – so verstanden – ist nicht die Ursache für einen Konsens, sondern vielmehr seine Verhinderung. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Argumente werden nicht mehr ausgetauscht sondern viel mehr unterdrückt - eine Auseinandersetzung über die Beurteilungen und Sichtweisen der einzelnen Beteiligten findet nicht statt. Die Chancen und Möglichkeiten der Auseinandersetzung und Annäherung werden nicht genutzt. In diesem Zusammenhang kritisiert ein Personalfachmann die mangelnde Konfliktbereitschaft der einzelnen Juroren in der Entscheidungssituation des AC:

F: Also, Sie persönlich sind mit dem AC zufrieden?

A: Ja, wobei – also, ich bin kritisch geworden an dem Punkt, wie wir untereinander als Juroren mit unseren Einschätzungen umgehen. Sind wir wachsam genug, das zu sehen, was der andere vielleicht kritisiert? Oder reproduzieren wir da sozusagen die wenige Konfliktbereitschaft, die wir sonst im Alltag auch haben? Wir haben nämlich zu wenig Konfliktbereitschaft. Das ist der kritische Punkt.

Die den Beurteilern genommenen Freiheitsgrade durch das stark standardisierte Verfahren AC – die vorgegebenen Beurteilungskriterien, die vorgegebenen Interpretationen von Verhaltensweisen, die systematische Verhinderung, die für die eigene Urteilsbildung nötigen Fragen stellen zu können - führen dazu, daß die einzelnen Auswähler nicht zu einer selbstverantworteten Entscheidung für eine Person gelangen können. Diese Behinderung der eigenen Urteilkraft und die vorhandenen Machtverhältnisse im Auswählergremium haben zur Folge, daß sich die Auswähler für ihre individuelle Beurteilung des Kandidaten nicht einsetzen.

Da sich die gleichen Hierarchie- und Machtbeziehungen aus dem Unternehmensalltag auch im Entscheidungsgremium zeigen, spielt die Zusammensetzung des Auswahlgremiums eine Rolle.

Sondern da kommt dann auch so etwas wie der Hierarchiebonus rein. Also, wenn der Vorstandsvorsitzende was sagt, dann ist es womöglich etwas wichtiger, als wenn der Sachbearbeiter was sagt.

Das hängt dann aber in der Gruppe, die auswählt, auch damit zusammen, welche Machtposition der einzelne da hat. Also wenn da jemand ist, der eine sehr respektierte Persönlichkeit ist, und da ist ein Schwacher, der Druck macht, also der vom sozialen Standing her einfach nicht so stark ist, der den aber mit auf seine Seite ziehen kann, das ist einfach ein Machtspiel. Das muß man ganz nüchtern so sehen.

Insofern werden ohnehin vorhandene Strukturen z.B. in Form der Hierarchien in der Organisation verfestigt. Darüber hinaus neigen die Auswähler dazu, diejenigen auszuwählen, die ihnen am ähnlichsten sind.¹⁷⁸ Die Machträger in der Organisation können auch verstärkt die Identität in Unternehmen definieren (vgl. 6.3).

Die Einflüsse aus diesen interaktionellen Rahmenbedingungen auf den Auswahlprozeß und die Entscheidung sind mannigfaltig. Die impliziten Theorien der Personen, Beziehungsaspekte und Machtkonstellationen in Gruppen werden von den Praktikern expliziert. Die von der Literatur als entscheidendes Gütekriterium für ein Auswahlinstrument gesehene prognostische Validität scheint nur für die Wissenschaft entscheidend zu sein. Die von uns vorgenommene Rekonstruktion der Praxistheorie weist auf vielfältige Bedingungsfaktoren hin, wovon wir die wichtigsten im abschließenden Resümee herausstellen werden.

¹⁷⁸ Kompa (1990) nennt dies ‚Gesinnungskooptation‘. Er behauptet, daß es bei der Führungsauslese um die Kontrolle des Zugangs zu Eliten-Positionen geht und daß die herrschende Elite ein Interesse daran hat, vor allem solche Personen zu kooptieren (als Mitglieder zu wählen), die Gewähr dafür bieten, im Sinne der Interessen der Herrschenden zu handeln. Kompa (1990), 606.

Auf einer deskriptiven Ebene läßt sich als ein Ergebnis unserer empirischen Arbeit festhalten, daß in der Auswahlpraxis von Unternehmen eine beachtliche Vielfalt an Verfahren zur Personalauswahl eingesetzt werden. Die Vielzahl von Varianten und hybriden Verfahrenformen im Kontinuum zwischen offenen, unstrukturierten Interviews und streng vorstrukturierten AC in der Unternehmenspraxis als empirisch vorfindbarer Sachverhalt müßte - glaubte man der überwiegenden Mehrheit der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Personalauswahl - überraschen: Die klaren Trennlinien, die in der Literatur gezogen werden, sind in der Unternehmenspraxis nicht vorfindbar. Wenngleich der Einfluß einer Betriebswirtschaftslehre, die die Gestaltung der Unternehmenspraxis als ihr explizites Ziel benennt, auf die vorfindbaren Ausprägungen der Unternehmenspraxis nicht unterschätzt werden sollte, läßt sich festhalten, daß die Konstrukte der Praxis zumindest nicht 1:1 nach den Konstruktionsplänen der BWL errichtet wurden.

In der Beschäftigung mit den Instrumenten der Personalauswahl in der Unternehmenspraxis und der Literatur ist uns deutlich geworden, daß die Argumente, mit denen der Einsatz unterschiedlicher Instrumente begründet wird, eine interessante Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis aufweisen: In der Literatur wird der Einsatz der unterschiedlichen Instrumente mit ihrer Validität begründet und aufgrund dieser empfohlen. In keinem der von uns geführten Interviews wurde dieser Aspekt als Begründung des Einsatzes des jeweiligen Auswahlinstrumentariums angeführt. Während in der betriebswirtschaftlichen Literatur in erster Linie die prognostische Validität der AC hervorgehoben wird - diese Argumentation wurde aus der psychologischen Eignungsdiagnostik in die BWL importiert - betonen die Praktiker den Aspekt eines breiten Commitments, das durch den Einsatz ihrer Auswahlinstrumente induziert wird.

Die Beteiligung von möglichst vielen potentiellen Vorgesetzten - in wenigen Fällen auch Kollegen - am Prozeß der Personalauswahl und die Einbindung in die Entscheidung ist nach Aussage zahlreicher Interviewpartner dazu geeignet, das Commitment mit dem ausgewählten Kandidaten herzustellen, das dieser für eine erfolgreiche Tätigkeit im Unternehmen braucht. Eine breite Beteiligung potentieller Vorgesetzter an der Personalauswahl schafft Akzeptanz für die Entscheidung und damit für den Kandidaten. Die Beteiligung an der Entscheidung über die Einstellung eines Bewerbers erfordert ein öffentliches Bekenntnis der Beteiligten zu diesem Bewerber und der Entscheidung, diesen einzustellen. Dieses öffentliche Bekenntnis sichert die Unterstützung des Kandidaten und ist in mehrfacher Hinsicht eine 'Versicherung' seines Erfolges. Dem so ausgewählten Mitarbeiter wird als Auserwähltem bei seiner Integration in die Organisation geholfen - bei auftretenden Schwierigkeiten entfällt die Möglichkeit der Reklamation bei einer (allein-) verantwortlichen Stelle.

Wir betonen, daß nicht ganz klar ist, wem das Commitment gilt, dem Kandidaten selbst oder der eigenen Entscheidung für den Kandidaten - als Selbstverpflichtung des Entscheiders, für seine Entscheidung einzustehen. Ein Mann ein Wort.

Entscheidungen unter Unsicherheit - und als das muß man Entscheidungen für Personen begreifen - können nicht abgeleitet werden aus Vorentscheidungen, Referenzwerten und Zwangsläufigkeiten aufgrund bestimmter Daten, sie müssen getroffen werden. Damit Personalentscheidungen als persönliche Entscheidungen getroffen und verantwortet werden können, muß dem Auswähler die Möglichkeit eingeräumt werden, einen Sinnzusammenhang in seiner Interaktion mit dem Bewerber herstellen (oder finden) zu können. Akzeptiert man, daß jeder auf seine Weise die Gelegenheiten herstellt, in denen er sinnvolle Einschätzungen vornehmen kann, „dann ist Freiheit das in der Vorbereitung auf solche Entscheidungen anzustrebende Ziel.“¹⁷⁹ Dies gilt es zu bedenken, wenn Auswähler in die Situation gebracht werden, Entscheidungen treffen zu müssen. Die Organisation muß sich entscheiden, ob sie die Verantwortung für die Entscheidung an Verfahren delegieren will, oder die Entscheider in den Stand setzen will, selbstverantwortete Entscheidungen zu treffen.

Ich sage jetzt mal ganz keizerisch, die ausgefeiltesten Auswahlverfahren, die ich kennengelernt habe, von Assessment Center über die unterschiedlichsten Dinge und schriftliche Tests usw., dienen meiner Ansicht nach nur dazu, daß derjenige, der die Personalentscheidung letztendlich fällt und vertreten muß, sich hinter irgendwas verstecken kann und sagen kann, aber das Gremium hat ja gesagt, der war gut, oder die schriftlichen Tests haben ja ergeben, daß da nichts ist, und ich persönlich bin der Meinung, daß das persönliche Gespräch mit der Verantwortung, die ich dann auch habe, nun aber auch tragen muß, das Wichtigste ist. RG4/5

Ein aufwendiges Auswahlverfahren unter Beteiligung potentieller Vorgesetzter kann als Beispiel von Prozeßpromotion bewertet werden - die Sicherung der Unterstützung im Entscheidungsprozeß macht aufwendige Ergebnispromotion überflüssig. Wenn potentielle Vorgesetzte ihre neuen Mitarbeiterinnen selbst aussuchen dürfen, dann fällt die Überzeugungsarbeit 'anderer Entscheidungsträger' hinsichtlich der Vorzüge genau dieses Kandidaten weg. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, daß so ausgewählte Kandidaten gute Aussichten haben, im Unternehmen erfolgreich zu arbeiten. Das vorliegende Phänomen hat Kappler in einem anderen Kontext so beschrieben: „[M]iele Prognosen 'treffen' nur, weil die Prognostizierenden die Macht haben, ihre Prognosen in der Realität durchzusetzen; aber auch ohne solche verschwörungstheoretischen Vermutungen oder verschwörungspraktischen Wirkungen gibt es die Gefahr einer self-fulfilling-prophecy (...).“¹⁸⁰ Oder das Glück (für den Kandidaten), möchte man in diesem Fall anfügen.

Während in der eignungsdiagnostischen Literatur zur Personalauswahl Objektivität als weiteres Gütekriterium von Instrumenten zur Personalauswahl hervorgehoben wird, ist dieser Aspekt in den Interviews nie erwähnt worden. Aus der Perspektive der Eignungsdiagnostiker gerät der Praktiker als Fehlerquelle in den Blick: Die Beobachtungen des Praktikers in einem AC werden häufig als nicht theorieadäquat klassifiziert - er funktioniert nicht so, wie es das an sich prognostisch valide

¹⁷⁹ Kappler (1988b), 464.

¹⁸⁰ Kappler (1988a), 399. „Häufig ist die Prophezeiung die Hauptursache für das prophezeite Ereignis.“ Watzlawick (1991), 91.

Instrument eigentlich erforderlich machen würde. Wäre der beobachtende Praktiker mit all seinen bedauerlichen Defekten keine Abirrung von der Theorie, könnte die Objektivität der Ergebnisse des Instrumenteneinsatzes sehr viel höher sein. Wenn der Beobachter funktioniert, das Instrument allerdings dennoch scheitert, kann es schließlich nur am Schauspieltalent oder gar der Heimtücke der Bewerber gelegen haben.¹⁸¹ Deshalb lautet die Empfehlung an alle Kandidaten: 'Sei ganz Du selbst - das ist das allerwichtigste.'

Der (un-) heimliche Wunsch der Eignungsdiagnostik wird in der Unternehmenspraxis immer wieder enttäuscht - der neutrale, unbestechliche Beobachter, der objektiv die Eigenschaften des Bewerbers vermisst und unmißverständlich und eindeutig auf einer Skala mit möglichst hohem Skalenniveau abträgt, ist in der Praxis nicht vorfindbar. Während die Eignungsdiagnostik dem Beobachtungsvermögen der Praktiker mißtrauisch gegenübersteht, ist das Selbstverständnis der Praktiker in diesem Punkt durchaus von Selbstbewußtsein getragen: Als Auswähler sehen sie sich mitnichten als Fehlerquelle, sondern vielmehr als Urheber erfolgreicher Entscheidungen.

Der Optimismus der Eignungsdiagnostik hinsichtlich der Eindeutigkeit der Abbildung des Bewerbers wird in der Praxis nicht geteilt: Selbst wenn das AC eingesetzt wird, das als Instrument mit der höchsten prognostischen Validität bezeichnet wird, halten es die Auswähler für erforderlich, für die Entscheidungsfindung zusätzlich unstrukturierte Interviews zu führen.¹⁸² Die Systematik der auf Objektivierung setzenden Instrumente der Personalauswahl wird in der Praxis offen durchbrochen: Auf die Durchführung eines Scoring-Modells mit exaktem Punktergebnis folgt beispielsweise die Frage, ob die Entscheider es sich persönlich vorstellen können, mit diesem Bewerber ein „stressiges Projekt“ durchzuziehen. Nicht das Ergebnis des Scoring-Modells, sondern die persönliche Aussage gibt schließlich den Ausschlag für die Einstellungsentscheidung. Andere Praktiker nutzen die Maßskalen erst gar nicht im Sinne der Vorgaben ihrer Konstrukteure:

Hier wird auch nicht ausgerechnet, wieviel Punkte hat jemand, sondern man tendiert dazu zu sagen: Na ja, da paßt doch jemand offenkundig gut 'rein. Oder: Der weicht in so vielen Punkten vom Erwartungshorizont der Interviewer und des Beobacherteams ab, daß man davon abrät, und die Skalierung, die da zur Hand gegeben ist, ist mehr eine Eselsbrücke dafür.

Die Durchführung von unstrukturierten Interviews stellt letztlich - explizit oder implizit - eine Bejahung subjektiver Momente in der Personalauswahl dar. Unklar bleibt, ob dies aus einer Anerkennung der Unhintergebarkeit der Subjektivität beziehungsweise der Intersubjektivität von Entscheidungen in offenen beziehungsweise komplexen Entscheidungssituationen heraus geschieht, oder weil dies auf einer pragmatischen Ebene als ökonomisch sinnvoll erachtet wird. Letzteres deutet sich in Aussagen an, in denen betont wird, daß Sympathie und Antipathie in der Zusammenarbeit in Teams ein entscheidendes Moment der Leistungsfähigkeit darstellen.

¹⁸¹ „Wenn die Tatsachen nicht mit der Theorie übereinstimmen - um so schlimmer für die Tatsachen.“ Hegel zitiert von Watzlawick (1991), 217.

¹⁸² Die einem AC vorausgehen oder auf die Durchführung eines AC folgen.

Die hier vertretene Argumentation, daß die Bejahung von Subjektivität tendenziell die Nutzung unstrukturierter Interviews als Instrument der Personalauswahl nahelegt, soll hier nicht dazu führen, Aspekte zu unterdrücken, die für den Einsatz von AC als Auswahlinstrumente sprechen könnten. Ungeachtet des Verfahrens, nach dem die Zusammensetzung der AC-Beobachter bestimmt wird, läßt sich festhalten, daß AC als ein Versuch interpretiert werden können, einen egalitären Umgang mit Macht als Einflußgröße des Auswahlverfahrens zu induzieren. Die Macht der Auswähler in einem AC ist gleich verteilt - das Urteil der Beteiligten geht ungewichtet in das Scoring ein.¹⁸³ Dies gilt selbstverständlich nur für die Bewertung vor einer Diskussion von Stärken und Schwächen eines Bewerbers. Dann liegt auch bei einem AC-basierten Auswahlverfahren das Problem vor, mit dem in unstrukturierten Einzelinterviews und in einem gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozeß immer umgegangen werden muß: Das Bild des Kandidaten entsteht für die entscheidende Gruppe in einer Diskussion, in der die Beiträge der Teilnehmer - beispielsweise aufgrund unterschiedlicher hierarchischer Positionen in Unternehmen - unterschiedliches Gewicht haben. Argumente der Beteiligten stehen in der Gefahr, nicht aufgrund ihrer inhaltlichen Substanz, sondern aufgrund der hierarchischen Position oder der vorab zugeschriebenen Kompetenz des Sprechers bewertet zu werden.

Wenn unstrukturierte Interviews als Instrument zur Personalauswahl eingesetzt werden, weil diese einer Subjektivitätsbejahung angemessen erscheinen, scheint eine Absicherungsinstanz gegen willkürliche Gesprächsführung und Entscheidungen notwendig zu werden. Um eine systematische Verständigungsnotwendigkeit der Auswähler anzulegen, sind Konstellationen geeignet, in der mindestens zwei Gesprächspartner gemeinsam mit einem Kandidaten sprechen. Die subjektiv erlebte Wirklichkeit der Gesprächssituation wird so einer Begründungsnotwendigkeit gegenüber dem Co-Interviewer unterstellt. Die diskursive Verständigungsnotwendigkeit ist dazu geeignet, die Qualität von Entscheidungen systematisch zu erhöhen.

Eine Konstruktion der Gesprächssituation, die eine Reflexionsmöglichkeit und -notwendigkeit der Interviewer systematisch anlegt, kann die Verzerrung der Gesprächssituation zwischen Auswählern und Auszuwählenden nicht beheben: Die Asymmetrie zwischen Frager und Befragtem ist als Rahmen angelegt und wirksam. Die Rollen sind fixiert - sie stehen keiner Wahl offen und sind nicht umkehrbar. Allerdings: Die Rigidität der Prozeduren, die den Diskurs zwischen Auswählern und Kandidaten begrenzen, differieren mit den eingesetzten Auswahlinstrumenten. Die Präkonfiguration der Gesprächssituation ist in unstrukturierten Interviews sicherlich geringer als in allen anderen hier diskutierten Verfahren der Personalauswahl. Der Diskurs kann eine größere - der Individualität des Kandidaten und der Auswähler in höherem Maße entsprechende - Vielfalt an Ausprägungen annehmen.

¹⁸³ Für die Rekrutierung von Offizieren in der Weimarer Republik wurde ein Verfahren eingesetzt, das als Vorläufer des AC gilt. Von den Nationalsozialisten wurde dieser Typus von Auswahlverfahren 1942 für weite Bereiche innerhalb der Wehrmacht wegen seiner demokratischen Entscheidungsregel abgeschafft. Es sollte gesichert sein, daß HJ-Führer automatisch Offiziere werden können. Vgl. Schuler/Moser (1995a), 35ff.

Wir haben oben darauf hingewiesen, daß die in der Unternehmenspraxis vorfindbaren Ausprägungen der praktizierten Auswahlverfahren deutlich über die in der Literatur genannten und vorgeschlagenen Instrumente hinausgehen. Die Variantenvielfalt in der Praxis darf unserer Auffassung nach allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Wissenschaft als signifikanzproduzierendes System dazu geeignet ist, alle anderen als die als wissenschaftlich ausgezeichneten Verfahren als Abirrungen von der Norm, von den wissenschaftlich als 'best-practice' geadelten Methoden zu disqualifizieren.¹⁸⁴ Die Verwendung eines nicht diesen Standards entsprechenden Verfahrens wird deshalb unmittelbar begründungsnotwendig, es setzt sich dem Vorwurf der Willkür und des Dilettantismus aus. Anders als die wissenschaftlich legitimierten Verfahren sind sie angreifbar - und damit für diejenigen, der sie verwendet, gefährlich: Im Falle eines Scheiterns ist ein Rückzug darauf, daß das verwendete Verfahren den Stand der Wissenschaft repräsentiert, schlechterdings nicht möglich.

Unsere empirische Arbeit wirft die Frage auf, warum der Variantenreichtum der Unternehmenspraxis keinen Eingang findet in die betriebswirtschaftliche Literatur zur Personalauswahl. Von der bunten Vielfalt der Unternehmenspraxis scheinen jedenfalls für die Betriebswirtschaftslehre kaum Irritationen auszugehen.

Die Prägung der Personalwirtschaft historisch wie praktisch durch die Eignungsdiagnostik und damit die Psychologie, verführt anscheinend auch die Betriebswirte dazu, den Blick nur auf das Individuum zu richten. Der Kontext, die Organisation als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, bleibt außen vor - zumindest in der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema Personal. Die Einengung des Blickfeldes auf die Beurteilungsdimensionen für den Kandidaten in der Personalauswahl als Vereinfachung der komplexen organisationalen Zusammenhänge wird verständlich, hält man sich vor Augen, welche Kontexte in Auswahl Situationen wirksam sind.

Der Kandidat als Person wird beurteilt von der Person des Auswählers. Die Kandidaten sind unter Umständen Mitglied einer - wenn auch nur kurzfristig bestehenden - Kandidatengruppe. Jeder Auswähler seinerseits ist Mitglied einer Auswählergruppe, die von gewissen Regeln, Gewohnheiten und Werthaltungen bestimmt ist. Zudem gehört jeder Auswähler einer Abteilung und einem Bereich an, der seine eigenen Funktionsbedingungen hat. Innerhalb seines Bereiches hat der Auswähler bestimmte Aufgaben, seine Position in der Hierarchie und ein entsprechendes Selbstverständnis, was für seine Rolle und Funktion in der Auswählergruppe nicht folgenlos bleibt. Jede Abteilung wiederum ist eingebettet in den Rahmen der Organisation, die ihre Ziele nur als Gesamtheit verfolgen kann. Die Organisation selbst steht darüber hinaus in vielfältigen Kontexten, für unser Thema relevant sind insbesondere die Situation der Branche, die gesamtwirtschaftliche Lage, die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber sowie der Bewerber- und Stellenmarkt. Die Praktiker wissen um die vielfältigen Kontexte in denen sie auch bei der Personalauswahl agieren. Es ist daher nicht verwunderlich, warum die von uns befragten Unternehmen ihr Auswahlverfahren individuell, d.h. auf ihre konkrete Situation bezogen praktisch ausgestalten. Entgegen den

¹⁸⁴ Vgl. Foucault, (1997).

Vorgaben der eignungsdiagnostischen wie betriebswirtschaftlichen Literatur gleicht in der Praxis kein Verfahren dem anderen.

- Arbeitskreis Assessment Center, Hrsg. (1989): Führungskräfteauswahl und -entwicklung: Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis, Erfahrungen und Perspektiven. Hamburg.
- Argyris, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. Englewood Cliffs.
- Backes-Gellner, U. (1993): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 4/93, 513-529.
- Baecker, D. (1992): Operation Risiko: Struktur – Entscheidung – Strategie. In: Die Bank (5/92), 244–253.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management*. Berlin.
- Baecker, D. (voraussichtlich 1998): Profit und Management. In: Jarmai, H./Patak, M./Zauner, A. Hrsg. (voraussichtlich 1998): *Nonprofit-Management: Systemische Perspektiven und reflektierte Praxis*. Stuttgart.
- Bateson, G. (1990): *Ökologie des Geistes - Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt.
- Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G. (1992): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W./Ortmann, G. Hrsg. (1992): *Mikropolitik*. Opladen.
- Becker, F. (1991): Potentialbeurteilung – eine kafkaeske Komödie!? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 1/91, 63-78.
- Beitz, H./Loch, A. (1994): *Assessment Center - Erfolgstips und Übungen für Bewerberinnen und Bewerber*. Niedernhausen/Ts.
- Bergmann, A. (1989): Offener Brief an einen jungen Betriebswirt auf der Suche nach seiner ersten Stellung als Einstieg in eine Karriere. In: Lattmann C./Krulis-Randa, J. Hrsg. (1989): *Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt*. Heidelberg.
- Bolte, E.-A./Jung, P. (1989): Konstruktion eines Assessment Centers - Anforderungen, Übungen. In: Arbeitskreis Assessment Center, Hrsg. (1989): *Führungskräfteauswahl und -entwicklung: Assessment Center in der betrieblichen Praxis - Erfahrungen und Perspektiven*. Hamburg.
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: *Journal of Management Studies*, 19, 1, 1982, 29-44.
- Brunsson, N. (1996): *The Irrational Organization*. Chichester.
- Bungard, W. (1987): Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers. In: Schuler H./Stehle W. (1987): *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*. Stuttgart.
- Comelli, J. (1995): Juristische und ethische Aspekte der Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In: Sarges, W. (1995): *Management Diagnostik*. Göttingen.

- Crozier, M./Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation. Frankfurt.
- Epstein, S. (1993): Entwurf einer integrativen Persönlichkeitstheorie. In: Philipp, S.-H. Hrsg. (1993): Selbstkonzept-Forschung. Stuttgart.
- Foucault, M. (1994): Überwachen und Strafen. Frankfurt.
- Foucault, M. (1997): Die Ordnung des Diskurses. Frankfurt.
- Fruhner, R./Schuler, H./Funke, U./Moser, K. (1991): Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1991) 35, 170-178.
- Goffman, E. (1981): Asyl - Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt.
- Goffman, E. (1988): Wir alle spielen Theater. München.
- Goffman, E. (1996): Interaktionsrituale - Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt.
- Gorbach, S./Weiskopf, R. (1993): Personal-Entwicklung: Von der Disziplin des Handelns zur Disziplin des Seins. In: Laske, S./Gorbach, S., Hrsg. (1993): Spannungsfeld Personalentwicklung - Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion. Berlin.
- Habermas, J. (1976): Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus. Frankfurt.
- Harburger, W. (1992): Soziale Validität im individuellen Erleben von Assessment-Center-Probanden. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1992) 36, 147-151.
- Heider, F. (1958): The psychology of interpersonal relations. New York.
- Heintel, P. (1993): Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person. In: Laske, S./Gorbach, S. Hrsg. (1993): Spannungsfeld Personalentwicklung. Wiesbaden.
- Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Wiesbaden.
- Hesse, J./Schrader H.C (1994): Assessment Center - Das härteste Personalauswahlverfahren. Frankfurt.
- Jeserich, W. (1995): Assessment Center (AC). In: Sarges, W. (1995): Management Diagnostik. Göttingen.
- Kappler, E (1980): Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. Hrsg. (1980): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Köln.

- Kappler, E. (1984): Die Wiedergewinnung der Möglichkeit - Rekonstruktion als wissenschaftlicher Beitrag zur Überwindung von Stagnation. In: Pack, L./Börner, S. Hrsg. (1984): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation - Edmund Heinen zum 65. Geburtstag. Wiesbaden.
- Kappler, E. (1988a): Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das kausalanalytische Mißverständnis. In: WISU 7/88, 396-400.
- Kappler, E. (1988b): Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft? Die Freiheit zur Möglichkeit. In: WISU 8-9/88, 463-466.
- Kappler, E. (1992): Menschenbilder. In: Gaugler, E./Weber, W. Hrsg. (1992): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart.
- Kappler, E. (1993): Rationalität und Ökonomik. In: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki v., K. Hrsg. (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart.
- Kappler, E. (1994): Theorie aus der Praxis - Rekonstruktion als wissenschaftlicher Praxisvollzug der Betriebswirtschaftslehre. In: Fischer-Winkelmann (1994): Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden.
- Kappler, E./Rehkugler, H. (1991): Konstitutive Entscheidungen. In: Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre. Wiesbaden.
- Kempfert, O. (1997): Innovationskultur oder Kulturinnovation? In: Battmann, W. Hrsg. (1997): Stabilität und Wandel in Unternehmen. Frankfurt.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München.
- Kirsch, W. (1994): Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. München.
- Kitzmann, A.(1988): Assessment Center - Personalauswahl und Personalführung. Obertshausen.
- Kleinmann, M. (1997): Assessment Center: Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis. Göttingen.
- Klinkenberg, U. (1994): Persönlichkeitsmerkmale in Stellenanzeigen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Eine Überprüfung ihrer Verwendung sowie der Selektions- und Akquisitionseffektivität. In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 4/94, 401-418.
- Köchling, A.C./Körner, S. (1996): Personalauswahl aus der Sicht der Betroffenen: Zur bewerberorientierten Gestaltung von Beurteilungssituationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1996), 40, 22-37.
- Kompa, A. (1990): Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Instrument. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50 (1990) 5, 587-609.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1992): Vorwort: Mikropolitik: Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme. In: Küpper, W./Ortmann Hrsg. (1992): Mikropolitik. Opladen.

- Kupsch, U./Marr, R. (1991): Personalwirtschaft. In: Heinen, E. Hrsg. (1991): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Betrieb. Wiesbaden.
- Lamnek, S. (1993a): Qualitative Sozialforschung Bd.1 - Methodologie. Weinheim.
- Lamnek, S. (1993b): Qualitative Sozialforschung Bd.2 - Methoden und Techniken. Weinheim.
- Laske, S./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl - Was wird denn da gespielt? Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 4/96, 295-330.
- Lattmann, C. Hrsg. (1989): Das Assessment-Center-Verfahren. Heidelberg.
- Luhmann, N. (1972): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt.
- Marx, K. (1988): Das Kapital - Kritik der politischen Ökonomie. In: Marx, K. Engels, F. (1988): Werke. Bd.23. Berlin.
- Miller, P./O'Leary, T. (1987): Accounting and the Construction of the Governable Person: In: Accounting, Organization and Society, Vol. 12, No.3, 135-265.
- Mummendey, A. (1985): Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität. In: Frey, D./Irie, M. Hrsg. (1985): Theorien der Sozialpsychologie Band 2: Gruppen- und Lerntheorien. Bern.
- Nagaoka, N. (1980): Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. Hrsg. (1980): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Köln.
- Neubauer, R. (1995): Erhebung der impliziten Eignungstheorien einer Organisation. In: Sarges, W. Hrsg. (1995): Management-Diagnostik. Göttingen.
- Neuberger, O. (1989): Assessment Center – Ein Handel mit Illusionen? In: Lattmann, C. Hrsg. (1989): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt. Heidelberg.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1 – Grundlagen, Entwicklungen, Organisationen, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Stuttgart.
- Obermann, C. (1992): Assessment Center - Entwicklung, Durchführung, Trends. Wiesbaden.
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit: Einführung in die Personalarbeit unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. München.
- Osterloh, M./Tiemann, R. (1993): Plädoyer für eine interpretative Sozialforschung: Konzeptionelle Überlegungen zur Anwendung qualitativer Methoden. In: Becker, F.G./Martin, A. Hrsg. (1993): Empirische Sozialforschung: Methoden und Beispiele. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt.

- Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart.
- Risch, S./Sommer C. (1996): ...und raus bist du! In: Manager Magazin 5/96.
- Sarges, W. (1995): Interviews. In: Sarges, W. (1995): Management Diagnostik. Göttingen.
- Sarges, W. (1995): Management-Diagnostik. Göttingen.
- Schanz, G. (1993): Personalwirtschaftslehre. München.
- Schneider, B. (1987): The People make the Place. In: Personnel Psychology (1987), 40, 437-453.
- Schuler, H./Stehle, W. (1987): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart.
- Schuler, H. (1987): Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick: In: Schuler H./Stehle W. (1987): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart.
- Schuler, H. (1989): Die Validität des Assessment-Center-Verfahrens. In Lattmann, C. Hrsg.: Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt der Eignungsbeurteilung. Heidelberg.
- Schuler, H. (1996): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen.
- Schuler, H./Moser, K. (1995a) Geschichte der Managementdiagnostik. Sarges, W. Hrsg. (1995): Managementdiagnostik. Göttingen.
- Schuler, H./Moser, K. (1995b): Die Validität des Multimodalen Interviews. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1995), 39, 2-12.
- Schwarb, T.M. (1996): Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl. München.
- Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline. New York.
- Thom, N. (1989): Vom Hochschulabsolvent zur Führungskraft. In: Lattmann, C./ Krulis-Randa, J. Hrsg. (1989): Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt. Heidelberg.
- Thömmes, J. (1996): Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis? - Eine systemtheoretische-empirische Untersuchung zu Methoden der Personalbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen. München.
- Wächter, H. (1991): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management - Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur. In: Staehle, W.H./Conrad, P. Hrsg. (1991): Managementforschung. Berlin.
- Wanous, J.P. (1976): Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 61, No. 1, 22-29.
- Wanous, J.P. (1977): Organizational Entry: Newcomers Moving From Outside to Inside. In: Psychological Bulletin (1977) Vol. 84, No. 4, 601-618.

- Watzlawick, P. (1991): Selbsterfüllende Prophezeiungen. In: Watzlawick, P. Hrsg. (1991): Die erfundene Wirklichkeit. München.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1985): Menschliche Kommunikation. Bern.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt.
- Willems, H. (1997): Rahmen und Habitus - Zum theoretischen und methodischen Ansatz Erving Goffmans. Frankfurt.
- Wottawa, H. (1995): Umsetzung von situationsdiagnostischen Erkenntnissen in personendiagnostische Überlegungen. In: Sarges, W. Hrsg. (1995): Management-Diagnostik. Göttingen.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1983): 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – von Ökonomie nur Spurenelemente. In: Deutsche Betriebswirtschaft (DBW), 43. Jg (1983), 623-655.

Ausklang

Dr. Siegmund Tuzzi ist Personalreferent in der Innovativ AG. Aufgrund einer Entscheidung zum Personalauswahlverfahren unterhält er sich mit seinem Vorgesetzten Herrn Huber. Wir folgen Herrn Dr. Siegmund Tuzzis Beiträgen und Gedanken zum Gespräch.

Dr. Tuzzi: Wir müssen in Berlin vertreten sein, denn unsere gesamte Konkurrenz geht inzwischen zu den Recruitingmessen, dort haben wir zumindest Gelegenheit für einen kurzen persönlichen Kontakt. Allein dieser kurze Eindruck ist hilfreich für die Entscheidung, wenn wir uns überhaupt anschauen wollen. Mit einer Stellenausschreibung handeln wir uns nur noch größere Bewerberstapel ein, die uns nichts bringen. Es landen ohnehin schon täglich 20 auf meinem Schreibtisch.

Siegmund: Warum reitet unser großer Boss immer noch auf den Stellenausschreibungen rum, die sind schlicht und ergreifend nicht mehr zeitgemäß. Nur weil er Recruitingmessen nicht kennt, hält er nichts von ihnen und führt deswegen die Kosten an. Warum muß ich diese Diskussion jedes halbe Jahr wieder führen?

Dr. Tuzzi: Aber das genaue Anforderungsprofil für die Hochschulabsolventen schreiben wir ja in die Stellenausschreibung, es nutzt nur nichts. Es bewerben sich trotzdem alle. Alle fühlen sich ja heute teamfähig, kommunikativ, mobil, eigeninitiativ, flexibel und was wir sonst noch alles aufführen. Nur wir müssen herausfinden, ob sie es wirklich sind. Unser großes Problem besteht doch darin, daß wir die, die wir wirklich wollen, erreichen müssen und nicht abschrecken dürfen. Wir müssen uns gerade heute als ein innovatives Unternehmen präsentieren, das jungen Leuten Möglichkeiten bietet. Es gehört zum guten Ton, von den Kandidaten Internationalität zu fordern, auch wenn wir sie nicht gleich ins Ausland schicken. Schauen Sie doch nächsten Samstag mal nach den Stellenausschreibungen in der FAZ, die sind alle so ähnlich, wie soll ein Bewerber da Orientierung finden?

Siegmund: Er will einfach nicht kapieren, daß Stellenausschreibungen out sind. Alle haben schöne Bildchen, einen Slogan und dieselben Kriterien, die Kandidaten angeblich erfüllen müssen. Er glaubt, je mehr Bewerbungen, desto mehr gute Bewerbungen. Von Selbstselektion hat er noch nie was gehört. Ich frage mich ja auch, wie soll man das heute noch hinkriegen, daß sich die Richtigen bewerben. Die bewerben sich sowieso überall. Ob jemand nun 50 oder 51 Bewerbungen kopiert, darauf kommt es doch nicht an.

Dr. Tuzzi: Das ist genau der Vorteil der Recruitingmessen, daß Sie durch den kurzen persönlichen Eindruck schon entscheiden können, hätte der bei uns überhaupt eine Chance oder nicht. Alle unsere Konkurrenten nutzen diese Chance, wir dürfen da nicht fehlen. Einige Unternehmen bieten eine persönliche Kontaktaufnahme über das Internet an und versuchen so, die Wunschkandidaten schon früh mit sich in Kontakt zu bringen. Denn ein persönlicher Kontakt ist immer mehr als eine Recruitingbroschüre.

Siegmund: Jetzt gibt er gleich sein okay, redet wieder davon, daß das Humankapital unser wertvollster Produktivfaktor für die Zukunft ist und wir deshalb keine Kosten scheuen sollten - insbesondere nicht für Stellenausschreibungen - und darüber, wie wichtig wir Personaler deswegen sind.

Dr. Tuzzi: Okay, wir nutzen alle Zugangswege zu den Kandidaten.

Siegmund: Jaja, entschieden ist ja schnell, und die ganze Arbeit mache ich. Das soll mir jetzt egal sein, Hauptsache, ich kann nach Hause düsen. Vorher noch lecker einkaufen und mit Karin ihr Stellenangebot aus Madrid feiern. Hat sie das doch tatsächlich geschafft, bei AEI International das Controlling in Madrid aufbauen zu können.

3 Monate später:

Siegmund: Sieht ja sehr sympathisch aus. Wie alt? Ach, der war ja auch in Madrid. Geht Karin doch tatsächlich dorthin. Ich meine das Angebot ist ja toll, aber die Konsequenzen ... Eine Wochenend-Beziehung für Miles and More. Alles egal, jetzt muß ich mich diesen Waschkörben - Waschkörben voller Bewerbungen - annehmen, als hätte ich es nicht gewußt. 80% können wir sowieso postwendend zurückschicken. Alles Kosten. Ah, jetzt kommt der Chef und will Rapport.

Dr. Tuzzi: Ja, Herr Huber, es sind ein paar interessante Bewerbungen darunter. Nein, dieser Stapel ist zum Zurückschicken. Wenn Leute noch nicht einmal die Rechtschreibung beherrschen, dann hilft das beste Diplom nichts. Aber auf der anderen Seite ist es kaum zu glauben, was manche mit 25 Jahren schon so alles gemacht haben. Ein Jahr USA bereits während der Schulzeit, deutsch-französisches Abitur, Praktika überall in Europa und manche auch in Asien. Zusätzlich haben sie noch ein Orchester dirigiert, sind bei der Kieler Woche mitgesegelt und haben eine Greenpeace Ortsgruppe geleitet. Diplom mit Auszeichnung inbegriffen.

Siegmund: Ich weiß ja nicht, wieviele da einfach nur dick aufragen. Wie will man das kontrollieren, dafür müßten wir ja eine ganze Mannschaft einstellen.

Dr. Tuzzi: Nein, die Vorauswahl habe ich zusammen mit Frau Ritter gemacht, 2000 Bewerbungen durchzuschauen ist eine ganze Menge. Da müssen wir schon harte Kriterien anlegen, um eine überschaubare Menge herauszufiltern, die wir uns dann wirklich anschauen können. Im Zuge unseres Unternehmensleitbildes 'nur die Besten' können wir natürlich auch nur solche nehmen, die mindestens eine zwei im Abitur, Vordiplom und Diplom haben. Wenn wir unsere Internationalisierung vorantreiben wollen, müssen unsere Führungsnachwuchskräfte schon Auslandserfahrung mitbringen. Auf Ihre Anregung hin haben wir noch einmal besonders streng darauf geachtet, wo und wie lange die Kandidaten praktische Erfahrungen gesammelt haben. Damit wir nicht wieder solche welfremden Theoretiker bekommen, die nur zögerlich entscheiden. Deshalb haben wir diesmal die Anforderung aufgestellt, daß sie mindestens zwei Praktika von mindestens 12 Wochen bei 'brandnames' gemacht haben. Und natürlich muß die Bewerbung ansprechend gestaltet sein. Wer sich heute noch bei uns bewirbt mit 'Sehr geehrte Damen und Herren! Hiermit bewerbe ich mich um...' den kann man gleich vergessen.

Siegmund: Man darf es ja nicht laut sagen, aber da bleibt einem nur ein engmaschiges Netz, wer durchfällt hat einfach Pech gehabt. Und Leute die Pech haben, können wir sowieso nicht gebrauchen. Gerechtigkeit ist hierbei keine Entscheidungskategorie.

Dr. Tuzzi: Ja, einigen kann man schon ansehen, ob sie sich durch unseren Stand auf der Messe, die Anzeige, unsere Page im Internet oder über Kollegen angesprochen fühlten. Das sollten wir in Zukunft besser im Auge behalten, welcher Zugangsweg die richtigen Kandidaten zu uns führt. Vielleicht sind unsere Kollegen ja die besten Headhunter: Wer weiß besser, wer zu uns paßt, als sie. Andere bieten ihren Mitarbeitern schon DM 5000,-- Vermittlungshonorar. Ich halte das für eine piffige Idee, den eigenen Leuten solche Anreize zu setzen.

Siegmund: Aber nicht daß jeder noch seinen arbeitslosen Onkel anschleppt, den wir dann auch noch auf dem großen Stapel liegen haben. Und bei den persönlich vermittelten wird es ja noch mal schwieriger, dem einfach die Sachen mit freundlichen Grüßen und den besten Wünschen für die Zukunft zurückzuschicken. Und dann kommen noch Reklamationen, wieso wir den und den nicht genommen hätten, der wäre doch prima, ob wir das nicht gesehen hätten.

Dr. Tuzzi: Sicherlich haben wir auf das Alter geachtet. Bei Kandidaten über 30 werden wir schon ausgesprochen vorsichtig. Sicher, wir müssen im Auge behalten, daß die Hochschulabsolventen, die wir heute aussuchen, noch jung genug sind, um im richtigen Alter noch bis zur Vorstandsetage zu gelangen.

Siegmund: Dabei geht es ja nur darum, daß die sich noch leicht prägen und verheizen lassen. Ein 30-jähriger sagt auch schon mal „nein“. Immer diese Vorstandsüberlegungen, wenn mal einer von 1000 Vorstand wird, dann braucht das doch nicht unser Auswahlkriterium für alle zu sein. Aber auf solche Unternehmensproklamationen hat man nun mal keinen Einfluß.

Dr. Tuzzi: Mehr als 5% kann ich nicht zum Vorscreening einladen, das sind allein schon ca. 50 Gespräche, die Sie und ich jeweils führen müssen. Sicher, diese Einladungen müssen schnellstens rausgehen, denn die Guten haben schon längst auch woanders ein Angebot. Schneller ging es wirklich nicht, Sie müssen bedenken, daß wir insgesamt 2000 Bewerbungen in kürzester Zeit lesen mußten.

Siegmund: Wenn wir diese blöde Stellenanzeige weg gelassen hätten, wären es nur 500 gewesen. Welcher wirklich gute Kandidat, der schon mit einem Jobangebot aus dem Studium kommt, bewirbt sich noch auf eine Stellenanzeige. Aber hoffentlich kriegen wir jetzt endlich mal die Daten, um zu beweisen, daß man auf diesem Weg die Guten nicht findet. Wenn sie ihre Praktika bei ‚brandnames‘ gemacht haben und wirklich gut waren, werden sich diese Firmen schon ins Zeug gelegt haben.

Dr. Tuzzi: Ich habe die vier Wochen ab dem 3. für die Gespräche reserviert. Denn es muß wirklich schnell gehen. Denn danach kommt ja die zweite Runde, und ich muß alle Auswähler und Kandidaten koordinieren, das geht nicht von heute auf morgen. Ich schlage vor, daß wir wieder 24 Kandidaten auswählen, um zur zweiten Runde einzuladen.

Zwei Wochen später:

Dr. Tuzzi: Ja, die Vorauswahl ist abgeschlossen. Wir haben 100 Kandidaten eingeladen, wovon uns 11 gleich abgesagt haben. Das heißt, ich habe 45 Gespräche, Sie 44, und jeder von uns darf 12 Kandidaten auswählen, die zum Auswahlverfahren eingeladen werden.

Siegmund: Jetzt habe ich nur ‚Auswahlverfahren‘ gesagt, da kommt er bestimmt wieder mit seinem AC - als Mitglied im ‚Arbeitskreis AC‘. Jetzt muß ich durch, wenn ich will, daß wir in dieser Runde nicht selbstverständlich wieder diese AC durchführen. Wir hatten letztes Jahr fast ein Drittel Absagen auf unser Vertragsangebot nach dem AC. Ich bin sicher, das liegt auch am AC. Selbstbewußte Bewerber lassen sich ungern vorführen. Allein schon diese dämliche Postkorbübung, in der die Ehefrau im Krankenhaus liegt und der Ehemann die Freundin im Park trifft bevor er auf Dienstreise geht. So einen chauvinistischen Quatsch finden viele Leute nur peinlich. Oder diese Gruppenübung, wo die Teilnehmer entscheiden sollen, welche Leben der Verschütteten gerettet werden sollen. So ein Humbug. Und wir alle schauen zu, wie sich die Kandidaten winden.

Dr. Tuzzi: Ja, ich habe mich umgehört, fast alle unsere schärfsten Konkurrenten und die Unternehmensberatungen machen Interviews und keine AC.

Siegmund: Jetzt kommt wieder diese Leier, AC seien das moderne, objektive eignungsdiagnostische Instrument aus der Wissenschaft. Fortschrittliche Unternehmen müßten AC machen - da kann ich nur müde lächeln. Ich werde wieder mit der Bewerberakzeptanz und der Unternehmenskultur argumentieren müssen. Damit habe ich natürlich keine Chance gegen die Objektivität anzukommen. Aber man soll mir einen AC zeigen, in dem es wirklich objektiv zugeht. Bei uns wird doch schon beim Kaffee kochen Politik gemacht. Wie kann man bloß auf die Idee kommen, daß es im AC nicht so sein soll.

Dr. Tuzzi: Es ist ganz interessant zu hören wie die Konkurrenz argumentiert. Gerade die Unternehmensberatungen sagen, daß sich die Bewerber aufgrund der Erfahrungen im persönlichen Auswahlverfahren für oder gegen das Unternehmen entscheiden, wenn sie Alternativen haben. Ein AC kommt nicht gut bei den Bewerbern an. Weiterhin argumentieren sie, daß ein solches Konkurrenz produzierendes Auswahlinstrument den Alltag in ihrem Unternehmen nicht widerspiegeln. Wenn ich teamfähige Mitarbeiter suche, kann ich sie nicht im Auswahlverfahren zu Konkurrenten machen.

Siegmund: Wenn ich an mein AC zurück denke - war es wirklich grausam. Ich bin zwar durchgekommen, aber andere schamvoll öffentlich zu verabschieden nach dem Motto „und Tschüß“ - wie gut, daß mir das erspart blieb. Dafür hatte ich damit zu kämpfen, daß meine neuen Kollegen alle viel mehr von mir wußten als ich von ihnen. Aber ich wußte ja noch nicht mal genau, was die wissen. Ob die alle von meiner peinlichen Vorstellung über die EG erfahren haben?

Dr. Tuzzi: Stimmt das denn? Oder prüfen wir nur die Vorbereitung anhand der Handbücher für den AC. Denken Sie doch mal an all die peinlichen Situationen, wenn man merkt, der Kandidat fragt jetzt nur die anderen in der Runde, weil er gelesen hat, daß er das tun soll?

Siegmund: Wenn ich nur an diese Alleskönner denke, immer smart, immer der passende Satz. Aber es kommt natürlich auch immer auf die Gruppe an. Unter den Blinden ist der Einäugige König. Manche sind ja wirklich auch gut.

Dr. Tuzzi: Sicher, in Gruppenübungen, Präsentationen und Einzelübungen können Sie schon einen Eindruck bekommen, wie sich jemand in den verschiedenen Settings bewegt. Nun, ich kann ihn auch im Interview fragen, wie er mir das beweist, ob er teamfähig ist. Und er muß mir Schilderungen liefern, die es mir beweisen, daß er im wirklichen Leben und nicht nur für zwei Stunden teamfähig ist – oder wenigstens war. Wenn jemand seine Diplomarbeit zu zweit geschrieben hat, ist das doch schon ein Indiz für Teamfähigkeit. Alles sind nur Indizien. Auch bei den Gruppenübungen im AC ist vielleicht der Schüchterne, der etwas mehr Zeit braucht, um warm zu werden, viel teamfähiger als derjenige, der immer gleich alles an sich reißt.

Siegmund: Wenn wir nur noch diese Hot-Shots haben, die nur fordern und glauben, sie seien sonst wer, dann 'Gute Nacht'.

Dr. Tuzzi: Sicher können wir die Ideen der Kandidaten für uns nutzen. Aber wir können sie auch in Interviews danach fragen. Dann schalten wir dieses Wettrennen aus, bei dem alle versuchen, sich gegenseitig zu übertreffen. Sicher sagen wir denen immer, daß sie keine Konkurrenten seien, aber de facto sind sie es doch. Wenn ein Mitbewerber eine Superidee hat, ist das ein Pluspunkt für ihn und ein Minuspunkt für die anderen, die diese Idee nicht hatten.

Siegmund: Immer wieder dieser Glaube, daß Menschen so sind und bleiben, und die jeweilige Situation keinen Einfluß hat. Es gibt Leute, die hatten nur einmal in ihrem Leben eine gute Idee. Und wenn sie die im AC hatten, dann ist das Glück und nicht Objektivität.

Dr. Tuzzi: Aber es ist doch nicht so, daß alle immer gleich werten. Trotz Beobachterschulung haben wir doch immer wieder enorme Differenzen bei der Einschätzung hinsichtlich der jeweiligen Dimensionen.

Siegmund: Ich frage mich immer, wie das gehen soll. Entweder ich finde jemanden gut, dann gebe ich ihm überall gute Noten, oder eben nicht. Dieser Glaube an die Objektivität, damit machen wir uns doch nur gegenseitig etwas vor. Zu glauben, ich könnte eine Verhaltensweise auf eine Eigenschaft

zurückführen, die der Kandidat angeblich immer hat, läuft doch schon in die Irre. Eine Verhaltensweise ist eine Verhaltensweise. Ich müßte den Kandidaten fragen, warum er das getan hat, dann könnte ich etwas aussagen. Eigentlich kann ich nur sagen, er hat sich aufrecht hingestellt, alles andere ist doch meine Brille, meine Interpretation. Was bleibt mir übrig, am Ende muß ich ja was sagen und für oder gegen den Kandidaten plädieren. Und gerade ich als Personaler - quasi Fachmann für das Persönliche - darf mir da keine Blöße geben.

Dr. Tuzzi: Sie sagen „vielfältige Meinungen“, aber wenn es objektiv wäre, also vom Beobachter unabhängig, dürfte es die nicht geben. Dann müßten alle immer zu den gleichen Ergebnissen bei einem Kandidaten in der jeweiligen Beurteilungsdimension gelangen.

Siegmond: Klar, dann ist man immer gleich kleinlich, wenn man Gegebenes kritisch hinterfragt und solche Mythen antastet. Fehlt nur noch, daß das Argument kommt: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Es wird nicht dadurch rationaler, weil wir es immer behaupten. Rationalität und Entscheidungen über Personen - ob sich das nicht systematisch ausschließt? Klar, darf man nicht aus den Augen verlieren, daß es hier darum geht, Stellen zu besetzen, und nicht darum, einen neuen Freundeskreis aufzubauen.

Dr. Tuzzi: Ja, aber woher diese hohe prognostische Validität kommt, ist für die Eignungsdiagnostiker bis heute nicht geklärt. Selbst die großen Verfechter der AC-Methode wissen nicht, was sie wirklich messen. Ich glaube, das wirklich Entscheidende für den Erfolg der ausgewählten Kandidaten später im Unternehmen ist die breite Beteiligung der Vorgesetzten an der Entscheidung und ihre daraus resultierende Unterstützung des neuen Mitarbeiters.

Siegmond: Wenn die Vorgesetzten beteiligt werden, stehen sie nicht gleich in der Tür und meckern, wenn sie mit einem neuen Kollegen Schwierigkeiten haben. Sie haben die Entscheidung mitgetragen, sie wollten diesen Kandidaten und fühlen sich dadurch auch bei Problemen eher zuständig und suchen selbst nach Wegen der Problemlösung. Es mag ja das eine oder andere Mal auch so sein, daß sie nicht zugeben wollen, wenn sie sich geirrt haben. Das Ganze ist ja öffentlich.

Dr. Tuzzi: Ja genau, das Commitment vieler für die Einzelnen, das ist das Wichtigste. Aber das erreichen Sie nicht nur durch einen AC, sondern durch den Einbezug vieler an der Entscheidung für den neuen Mitarbeiter. Da stimme ich mit Ihnen überein, wir müssen diejenigen beteiligen, die für den Erfolg unserer Führungsnachwuchskräfte auch nach der Entscheidung etwas tun können.

Siegmond: Als ob hier jemand was werden könnte, der nicht die Unterstützung der zentralen Figuren innerhalb der Abteilung sicher hat. Wieviele gute Mitarbeiter habe ich hier schon untergehen sehen, nur weil ihnen - wodurch auch immer - der Support entzogen wurde. Wer weiß schon genau, welche Spiele da laufen, aber mit Leistung hat das nichts zu tun. Und wie weit man den Gerüchten Glauben schenken darf, ist fraglich.

Dr. Tuzzi: Aber diese Involvierung der entscheidenden Personen erreichen Sie auch durch viele Interviews und einer sich daran anschließenden einstimmigen Entscheidung der Interviewer. Ein Interview bietet doch ganz andere Möglichkeiten des Kennenlernens, jeder kann gezielt nachforschen, um sich ein stimmiges Bild vom Kandidaten zu machen. Jeder Interviewer braucht doch andere Informationen, um sich eine Vorstellung davon zu machen, ob derjenige sich in seiner Abteilung bewähren könnte. Der Kontakt zwischen den einzelnen Interviewern und Kandidaten ist viel unmittelbarer. Die Handlungsmöglichkeiten des Interviewers werden viel breiter. Hinzu kommt, daß sich auch der Bewerber ein Bild unserer Vielfalt machen kann, uns besser kennenlernen kann. Unsere Unternehmenspräsentation am Anfang des AC sagt doch letztlich nicht mehr aus als unsere Broschüren, die allen Bewerbern, die wir einladen, bekannt sind.

Siegmund: Ein AC ist doch nicht nur gut, weil es ein AC ist. Es kommt darauf an, herauszufinden, was es gut macht. Immer nur dieses Entweder - Oder. Es gibt doch nicht, den AC und das Interview, genau so wenig wie es das Hotel und die Pension gibt.

Dr. Tuzzi: Sicher wir haben Gruppenübungen, Präsentationen und Einzelübungen mit den Kandidaten im AC. Da sieht man schon, wie sich die einzelnen in den verschiedenen Settings bewegen.

Siegmund: Eigentlich wird eher die Schüchternheit der Kandidaten geprüft.

Dr. Tuzzi: Ein Interview ist doch kein Freifahrtschein für Willkür. Das kann sein, muß aber nicht zwangsläufig so sein. Es ist eine Anforderung der Disziplinierung an die Interviewer, das Interview nicht als Selbstdarstellungsbühne gegenüber den Kandidaten zu nutzen. Das könnten wir beispielsweise verhindern, in dem jeder Auswähler gegenüber dem Gremium später das Bild, das er sich vom Kandidaten gemacht hat, nachzeichnen muß. Er muß plausibel darlegen können, wie er darauf kommt, daß der Kandidat teamfähig ist. Oder wir nehmen zwei Interviewer pro Gespräch, die kontrollieren sich gegenseitig.

Siegmund: Das muß man sich gut überlegen, wen man da zusammen setzen kann, nicht daß sie sich gegenseitig an Selbstdarstellung überbieten wollen, wer denn nun der tollere Hecht von beiden ist.

Dr. Tuzzi: Dieses Setting würde von uns verlangen, daß wir sich ergänzende Interviewpaare zusammensetzen. Natürlich können Sie nicht jeden zum Interview zulassen. Auch im AC-Beobachterteam waren wir nicht über jeden Beobachter glücklich. Aber egal welches Verfahren wir wählen, wir müssen mit den Leuten, die wir hier haben, auskommen. Wir können nicht nur Personaler einsetzen, sondern müssen die betroffenen Fachabteilungen einbeziehen, sonst reklamieren sie unsere Entscheidungen - unter Umständen. Wenn es nicht läuft mit den neuen Mitarbeitern, kriegen wir Personaler die Verantwortung zugeschoben.

Siegmund: Herr Wichtig und Frau Schmal sind einfach furchtbar - ob im AC oder im Interview. Aber sie müssen für den Kandidaten gestimmt haben, damit er Erfolg haben kann und sie ihm nicht gleich mit einer feindlichen Gesinnung begegnen, sondern ihm helfen, sich zurecht zu finden.

Dr. Tuzzi: Ja genau, durch die Beteiligung der einflußreichen Personen in den Fachabteilungen erreichen sie das für die neuen Mitarbeiter so wichtige Commitment. Wenn Sie mich fragen, liegt darin das Erfolgsgeheimnis des AC. Denn wenn acht Leute den neuen Mitarbeiter protegieren, kann nicht mehr viel schief gehen. Das erreichen Sie aber auch, wenn Sie diese acht Leute Interviews machen lassen und gemeinsam entscheiden lassen.

Siegmund: Die würden eher eine Niete durchziehen, als zugeben, daß sie sich geirrt haben.

Dr. Tuzzi: Ja, das stimmt, wenn wir wie beim AC 12 Kandidaten hätten, müßten wir uns schon überlegen, wie wir das arrangieren können. Vielleicht müßten wir zunächst festlegen, wieviele Gespräche wir als Grundlage heranziehen wollen. Und dann, wer unbedingt einbezogen werden muß.

Siegmund: Ganz schön kompliziert, wenn man was Neues machen will. Schwer zu sagen, wieviele Gespräche notwendig sein werden. Wenn ich mich so an die unterschiedlichen schriftlichen Bewerbungen erinnere, kann es sein, daß man sich auf den einen Kandidaten sehr schnell einigen könnte, aber bei anderen ist es wesentlich schwieriger. Das war auch immer unsere Erfahrung im AC, daß es strittige und weniger strittige Kandidaten gibt.

Dr. Tuzzi: Wir von der Personalabteilung müssen dafür sorgen, daß sich alle einvernehmlich einigen müssen. Das können wir aus dem AC übernehmen, dagegen gab es auch nie Einwände. Ich meine, wir haben ja von Anfang an gesagt, entweder sind alle für den Kandidaten, oder wir können ihm kein Angebot machen. Und wenn wir auch lange über einen Kandidaten diskutieren mußten, war das doch immer ganz fruchtbar. Das sollten wir auf jeden Fall beibehalten.

Siegmund: Fruchtbar ist es und auch nervenaufreibend, wenn einer in einer gemeinsamen Entscheidungssituation auf stur stellt. Irgendwann ist die Energie dann verbraucht und man sagt eben ja oder nein, auch wenn es nicht die eigene Überzeugung ist. Nur damit man endlich nach Hause gehen kann. Oder wenn dann die Spielchen laufen 'ich stimme Deinem zu - stimm Du meinem zu'. Atzend.

Dr. Tuzzi: Man könnte ja analog zum AC alle Interviewer und Kandidaten an einem Tag einladen. Es muß ja nicht so sein, daß die Interviews alle an verschiedenen Tagen stattfinden. Das hätte zwar den Vorteil, daß es pro Interview leichter zu koordinieren wäre, es für den Kandidaten letztlich nicht so stressig wäre und wir den Kandidaten an verschiedenen Tagen zu sehen bekämen. Wenn wir allerdings eine Auswählerkonferenz beibehalten wollen, wird es schwieriger, da die einen Interviewer einen sehr frischen Eindruck von den Kandidaten haben und die anderen sie schon vor Wochen gesehen haben. Für den Kandidaten zieht sich das gesamte Verfahren auf diese Weise über Wochen hin. Und wir dürfen nicht vergessen, daß wir mit manchen Kandidaten schon vor drei Monaten auf der Messe in Kontakt waren. Die Konkurrenz schläft nicht.

Siegmund: Wenn ich es mir aussuchen könnte, würde ich auch nicht ein halbes Jahr auf eine endgültige Entscheidung warten. Das müßte ich einfach auch nicht.

Dr. Tuzzi: Nun, der Koordinationsaufwand wäre ähnlich dem AC, alle Beurteiler und Kandidaten an einem Tag. Bleiben die Fragen, wieviele Interviews pro Kandidat und mit wie vielen Interviewern wir das ausgestalten.

Siegmund: Sieht so aus, als hätte ich es geschafft.

Dr. Tuzzi: Um das Commitment zu erreichen, sollten wir schon mindestens sechs Beurteiler pro Kandidat beteiligen. Einer von uns beiden hat sich ja bereits einen positiven Eindruck im ersten Kontakt gebildet. Sonst wäre der Kandidat nicht auf der Liste für die nächste Runde des Verfahrens. Um eine ordentliche Ausgangsbasis zu haben, sollten wir mit jedem Kandidaten mindestens vier Interviews führen, wenn wir ihn schon nur an einem Tag sehen. Ein Interview mit zwei Beurteilern bietet den einzelnen noch eine zusätzliche Reflexionsplattform. Und die beiden würden sich untereinander ein wenig auf die Finger schauen. Das ist vielleicht ganz sinnvoll, denn nicht jeder ist ja Interviewerfahren. So können sie auch voneinander lernen. Es ist wichtig, wie wir die Interviewer pro Interview zusammensetzen. Dann brauchen wir die Interviews auch nicht so strukturiert vorzugeben, die werden schon gegenseitig aufeinander achten.

Siegmund: Bei Karin waren es einzelne Interviewer. Dafür mußte sie aber auch dreimal hinfahren. Sie war ja begeistert von dem Setting, fand es so angenehm, überhaupt nicht besonders stressig. Und sie konnte sich auf jedes einzelne Gespräch vorbereiten und aus den vergangenen noch das ein oder andere klären. Aber bei ihrer Position würde man auch Keinem mehr ein AC zumuten.

Dr. Tuzzi: Sicher, aufwendig ist das. Das kostet den Einzelnen viel Zeit. Die wenigsten in der Linie sehen Personalauswahl als einen Teil ihrer Aufgabe an. Da liegt noch viel Überzeugungsarbeit vor uns. Auch dahingehend zu überzeugen, die Interviews zu zweit zu

führen, wird von dem ein oder anderen nicht ohne Widerstand akzeptiert werden. Sie könnten dies ja vielleicht in der nächsten Abteilungsleiterbesprechung thematisieren. Der Betriebsrat ist sicherlich eher für Interviews, der hat sich auch im letzten Jahr gegen die AC gewehrt, und hat letztlich nur für die Auswahl von Hochschulabsolventen zugestimmt.

Siegmond: Ob der Alte das schafft? Wenn ich mir Herrn Kurz zu zweit im Interview vorstelle, das würde er sicherlich als Statusverlust erleben. Wie ein Lehrling, dem noch jemand zur Seite gestellt wird. Der würde auch in jedem Interview gleich klarmachen, wer von beiden der Boß ist. Da muß der Alte mal wieder den Strategen in der Abteilungsleiterkonferenz rauskehren. Wenn er klug ist, holt er zuerst Herrn Lang ins Boot. Frau Schmal wickelt er sowieso um den Finger, die wird sicher kein Problem sein.

Dr. Tuzzi: Sie teilen mir dann die Entscheidung mit, und ich koordiniere die Teams und die Termine. Sollten Sie noch etwas von mir benötigen, Kalkulation, Präsentationsunterlagen etc. sprechen Sie mich kurz an.

Siegmond: Hoffentlich will er jetzt nicht wieder viele bunte Bildchen zeigen und seinen Beamer vorführen. Er hat für die Änderung schon gute Karten, weil diejenigen, die damals den AC durchgesetzt haben, nicht mehr da sind.

Dr. Tuzzi: Ja, unser Vorschlag wäre, daß jeder Kandidat vier Interviews führt mit je zwei Interviewern, d.h. wir benötigten pro Kandidat 8 Interviewer. Wenn wir vier Kandidaten am Vormittag und vier am Nachmittag einladen, brauchen wir für drei Interviewtage 8 Beurteiler für 24 Kandidaten.

Siegmond: Jetzt muß ich wieder warten und alles verzögert sich noch weiter. Und bei mir rufen die Kandidaten an. So geht das auch nicht, wir müssen schneller werden.

Eine Woche später nach der Abteilungsleiterbesprechung

Dr. Tuzzi: Hm, war nicht zu machen. Ich habe es mir fast gedacht. Und die Abteilungsleiter haben das wirklich als Affront gegen ihre Beurteilungs- und Gesprächsführungskompetenz verstanden? Und das Argument der gemeinsamen Reflexion als Vorteil von Interviews zu zweite zählte nicht?

Siegmond: Typisch, soviel zu unserer Dynamik. Organisationen mahlen langsam. Und Reflexionsfähigkeit steht nur in unseren Anforderungskriterien für die Neuen, wahrscheinlich deshalb, weil es keiner von den Alten lernen will. Jede Rückmeldung und Infragestellung ist Kratzen an ihrem Lack.

Dr. Tuzzi: Ja, und wie wurde jetzt entschieden? Gibt es Interviews oder AC?

Siegmond: Da wäre ich ja mal wieder gerne Mäuschen gewesen. Wie sie alle angestrengt nach Argumenten gesucht haben. Und der Alte hat seine Maximalforderung bestimmt sofort zurückgezogen, als er Widerstand spürte. Hoffentlich hat er überhaupt etwas an Veränderung zum Beschluß gebracht.

Dr. Tuzzi: Also Einzelinterviews würden sie schon machen wollen. Und Ihre Abteilungsleiterkollegen würden sich drei Tage dafür Zeit nehmen? Diese Entwicklung haben Sie gut angestoßen, damit der Personalauswahl zukünftig auch in den Fachabteilungen mehr Bedeutung beigemessen wird.

Siegmond: Da muß ich ja aufpassen, daß ich nicht wegrationalisiert werde, weil Personalaufgaben vollständig in die Fachabteilung übergehen. Oder ich nur noch die Administration mache und in keine

Entscheidung mehr eingebunden werde. Ich muß auf jeden Fall in jeder Interviewergruppe dabei sein und immer ein paar schlaue Sätze sagen, in der ich mich auf Personal-Fachwissen berufe. Das ist ja immer das Problem, als Personalfachmann versteht sich jeder, weil Menschenkenntnis haben sie ja alle.

Dr. Tuzzi: Dann hätte jeder Auswähler am Tag acht Interviews und jeder Kandidat ebenfalls. Ein breites Commitment ist dadurch gesichert.

Siegmund: *Acht Interviews ist ganz schön viel verlangt von den Kandidaten. Naja, dann werden sie nicht geschont und erfahren gleich, was hier den Leuten abverlangt wird.*

Dr. Tuzzi: Und jeder würde in seinem Interview mit den Kandidaten ein paar persönliche Fragen stellen und einige Fachfragen aus seinem Bereich, dann hätte man einen breiten Überblick. Vorab könnten wir sondieren, für welche Bereiche die Kandidaten besonders geeignet erscheinen. Wollte denn jeder bei den Interviews dabei sein?

Siegmund: *Ich muß nur darauf achten, daß sie sich nicht gleich ihre Leute unter den ‚Neuen‘ an Land ziehen. Weil wir auch unser Versprechen gegenüber den Bewerbern halten müssen, ihnen ein Trainee-Programm anzubieten, um später gemeinsam mit ihnen über einen bestimmten Bereich zu entscheiden.*

Dr. Tuzzi: Ja, dann steht das Gremium ja fest. Wir beide nehmen als Personalfachleute teil. Also der Finanzchef Herr Wichtig, Herr Hübsch vom Marketing, Frau Schmal vom Vertrieb, Herr Kurz aus dem Controlling, Herr Lang aus der strategischen Unternehmensentwicklung und Herr Billig vom Einkauf.

Siegmund: *Oje, alle Wichtigtuer auf einem Haufen.*

Dr. Tuzzi: Ja klar, die Termine lege ich sofort morgen fest. Es wird schon schwierig wieder alle Beteiligten auf einen Termin hin abzustimmen. Wie soll ich das Ganze koordinieren, wenn einer Urlaub hat oder aus anderen Gründen verhindert ist? Wir können und dürfen die Kandidaten nicht noch einmal Wochen warten lassen.

Siegmund: *Das wird wieder ein Theater, sieben Sekretärinnen, die ihren Chef vor weiteren Terminen schützen. Die armen Interviewten, die müssen sich sicherlich auch die eine oder andere Heldengeschichte anhören. Das wollte ich ja mit den Interviews zu zweit umgehen, aber ist halt nicht machbar. Für kompetent fürs Interview halten sie sich ja alle. Da wären manche Sachbearbeiter sicherlich eher geeignet, ein vernünftiges Gespräch - auf den Kandidaten zugeschnitten - zu führen. Aber so etwas wäre ja niemals durchzusetzen. Das muß der Chef selbst machen. Naja, die Kandidaten müssen ja auch später mit ihnen leben. Schade, bald kann ich das nicht mehr jeden Abend Karin erzählen. Bald wird sie in Madrid sein und wir die Telekom reich machen. Ich kann mir das noch gar nicht vorstellen.*

Zwei Wochen später:

Dr. Tuzzi: Ja, alle Termine stehen für nächste Woche fest. An einem Termin kann Herr Wichtig nicht, da er in Hongkong zu tun hat. Zwei Kandidaten können an keinem der Termine. Was sollen wir da machen? Die haben schon ein Angebot von einem anderen Unternehmen?

Siegmund: *Ich werde noch wahnsinnig. Was ich hier alles tun muß und keiner registriert es. Die sagen zu und wieder ab und wieder zu und der Rest ist mein Problem. Und ich muß immer den Kopf hinhalten. Ich könnte wetten, daß noch kurzfristige Absagen kommen und dann? Wenn ein Kandidat absagt ist es ja nicht so schlimm - aber ein Kollege? Dann haben wir acht Kandidaten und sieben Interviewer.*

Dr. Tuzzi: Ja, ausgerechnet Frau Kluge und Herr Weishaupt. Für die müssen wir uns was einfallen lassen, wenn wir eine Chance haben wollen.

Siegmund: Die haben echt den besten Eindruck hinterlassen, eigentlich müßte man die vom Fleck weg einstellen, aber das ist nicht denkbar. Wahrscheinlich würde man ihnen auch damit keinen Gefallen tun. Auch nicht gegenüber den anderen neuen Mitarbeiter. Und allein die Gerüchte, die sich da verbreiten würden, wer die jetzt warum und mit welchen Beziehungen eingestellt hat. Das kann man niemandem antun.

Dr. Tuzzi: Nein, extra für die beiden die acht Kollegen noch mal zusammen zu bringen, ist unmöglich. Ins Trainee-Programm können wir sie also nicht bringen, wenn sie an den Auswahltagen definitiv nicht erscheinen können. Aber vielleicht könnten wir sie für die Assistenz des Geschäftsführers vorschlagen? Ich meine, Frau Kluge müßte von ihrer Erfahrung her ohnehin nicht mehr in ein Trainee-Programm, und vielleicht hätte Herr Weishaupt auch Interesse?

Siegmund: Wie gut, daß beide Favoriten des Chefs waren, sonst bräuchte ich mir gar nichts für sie einfallen zu lassen. Sondern der Chef würde sagen, das sind unsere Bedingungen und damit basta. Manchmal könnte ich platzen, diese Fesseln die einem an allen Ecken und Enden angelegt werden, und wenn es nicht funktioniert - dann sind wir Personaler mal schnell die Schuldigen. Ich werde daran gemessen, welche Leute ich rekrutiere und kann wenig tun, wenn die Besten uns aufgrund unserer Entscheidungsnotwendigkeiten durch die Lappen gehen.

Dr. Tuzzi: Ja gut, ich kümmere mich drum.

Eine Woche später:

Siegmund: Das war vielleicht eine Geburt. Ein Taktieren auf einem Minenfeld, alles Mimöschchen. Wenn Hübsch was sagt, ist Kurz dagegen. Kandidaten, die Frau Schmal gefallen, gefallen Herrn Billig nicht und so weiter. Kurz und Lang spielen immer das Spielchen 'Tust Du mir nichts - tu ich Dir nichts'. Herr Wichtig, der Choleriker, so kurz vor dem Ruhestand und immer noch auf 180. Mit seinem Argument 'also in meiner Abteilung könnte ich so jemand ja nicht gebrauchen'.

Dr. Tuzzi: Ja, hoffen wir, daß von den elf Kandidaten jetzt alle zusagen. Ich glaube, die waren schon geschafft am Ende des Tages. Es ist ja auch anstrengend sich immer wieder auf andere Gesprächspartner einzustellen. Und der ein' oder andere hat sie ja auch gehörig in die Zange genommen. Trotzdem fand ich die Atmosphäre besser als im AC.

Siegmund: Klar, hat Huber den gelungenen Tag auf seinem Konto verbucht. „Er war ja schon lange gegen AC.“ Erst diese Mühe, einen anderen Vorschlag durchzusetzen, wenn dann die anderen zufrieden sind, hatte die Idee viele Väter. Manchmal frage ich mich, ob das irgendwann einmal aufhört oder mir der Atem ausgeht. Ab einer gewissen Position kann man echt seine Empfindlichkeiten vor sich hertragen - das Dahinkommen ist die Kunst.

Dr. Tuzzi: Es ist ja schon erstaunlich, welche Diskussionen sich aufgrund unserer Anforderungskriterien entfachen.

Siegmund: Wenn jemand an der gleichen Uni war, ist er gleich teamfähig. Gut, daß die Kandidaten nicht wissen, wie ihre Sätze später in der Entscheidung ausgelegt werden. Welche Intentionen ihnen da sicherlich auch untergeschoben werden.

Dr. Tuzzi: Sicher der Redegewandte ist im Vorteil. Herr Hübsch konnte seine Einschätzungen immer gut begründen. Da konnte Frau Schmal nicht gehalten.

Siegmund: Nur daß Hübsch auch manchmal einen solchen Schwachsinn redet. Nur weil jemand Geschwister hat, ist er doch noch lange nicht durchsetzungsfähig. Dann dieses Schweigen der gesamten Mannschaft, wenn Herr Kurz gesprochen hatte. Er ist wirklich der Chef in der Runde. Und Herr Wichtig als Verlierer wird nur noch zynisch.

Dr. Tuzzi: Naja, das kann ja auch ein Vorteil sein, daß alle nicht genau dasselbe unter den Kriterien verstehen. Man muß halt darüber reden. Dadurch kommen die vielfältigen Sichtweisen der Beteiligten zum Tragen und das Gremium kann einen Konsens erzielen.

Siegmund: Konsens – ein unerreichbares Ideal. Dies würde voraussetzen, daß alle wirklich an der Sache interessiert sind und sich verstehen wollen. Aber das ist eine Illusion. Es kam ja erst ganz spät heraus, das das was Herr Kurz für kommunikativ hält, Herr Wichtig für positionslos hält. Was für Frau Schmal arrogant ist, ist für Herrn Hübsch spritzig.

Dr. Tuzzi: Ich fand das schon interessant, wie sie zum Teil für ihre Favoriten gekämpft haben. Herr Billig wurde ja richtig leidenschaftlich. Solche Diskussionen hatten wir im AC nie. Ich glaube, das hängt damit zusammen, daß die Interviewer Gelegenheit hatten, sich ein für sie stimmiges Bild vom Kandidaten zu machen. Sie waren nicht wie im AC nur auf das Dargebotene angewiesen, in das sie nicht eingreifen konnten.

Siegmund: Das hat mir im AC als Beobachter ja auch immer gestunken, daß ich später zu einem Votum kommen sollte, ohne wirklich im Gespräch gewesen zu sein. Nur unser Chef hat kein bißchen gekämpft. Mal wieder das Fähnchen im Wind. Ich glaube ja, daß er den Kandidaten ständig nur erzählt hat, welch tolles Unternehmen wir sind. Einen fundierten Eindruck hat er – glaube ich – nicht gewinnen können. Fundieren konnte er seine Ansichten nicht. Immer nur der Rückzug auf sein eignungsdiagnostisches Wissen, die Menschenkenntnis und die jahrelange Erfahrung in Personalauswahl.

Dr. Tuzzi: Ich finde auch, daß wir sehr zufrieden sein können. Es stimmt, manchmal kann man sich aufgrund der schriftlichen Unterlagen sehr irren. Wenn Sie überlegen, wie gut Herr Gleich nach den schriftlichen Unterlagen aussah, und dann war er eine solche Enttäuschung. Sie können aber nicht alle Angaben aus dem Lebenslauf überprüfen, wir müssen den Kandidaten schon vertrauen. Wenn wir das nicht tun, brauchen wir gar nicht erst anzufangen. Vielleicht stimmt sein Lebenslauf ja, aber trotzdem wirkte es einfach unglaubwürdig. Er erzählte von seinen Projekten ohne jegliche innere Beteiligung. Wenn so jemand sagt, er hätte von dem Praktikum viel gelernt - z.B. Zähigkeit und Frustrationen wegzustecken - dann glaubt ihm das keiner. Auf der anderen Seite sind sicher viele nicht durch die Vorauswahl gekommen, von denen wir heute begeistert wären.

Siegmund: So ist das halt. Glück und Pech sind ungerecht verteilt.

Dr. Tuzzi: Naja, wenn Frau Schmal dem Kandidaten nicht glaubt, dann ist das schon ein Argument. Oder hätten Sie gerne einen Mitarbeiter zu dem sie – warum auch immer – kein Vertrauen haben könnten? Ihn lieber von hinten als von vorne sähen? Ich glaube es ist ein Unterschied, ob jemand täglich mit jemandem arbeiten muß oder ihn nur einmal im Jahr sieht, so wie wir.

Siegmund: Nur schade, daß immer noch so wenige Mitarbeiter einbezogen werden, wenn neue Chefs gesucht werden. Mitarbeiter müssen ebenso mit den Neuzugängen – ihre Chefs oder Kollegen - leben. Aber grundsätzlich finde ich das schon richtig, daß auch Sympathie in die Beurteilung einfließen darf. Dann verbraucht man nicht so viele Energien im täglichen Umgang miteinander. Wenn ich nur an Herrn

Armdran denke, der sich ständig über seine Kollegen ärgert, ihnen mißtraut und sich sofort von allem und jedem hintergangen fühlt – der ist doch eine Belastung für die ganze Abteilung.

Dr. Tuzzi: Ja sicher, ich werde morgen alle Kandidaten anrufen und ihnen ein Feedback geben. Das haben wir Ihnen versprochen. Gut, ich werde Sie übermorgen unterrichten.

Siegmund: Jetzt ist es mir richtig nach Essen-gehen. Aber Karin ist ja in Madrid. Das ist doch einfach kein Leben. Und sie sagt einfach, ich solle mir doch eine Stelle in Madrid suchen. Ich - mein Spanisch reicht gerade mal zum Einkaufen. - Hm, wie war das mit der Mobilität und der Bereitschaft, ein Leben lang zu lernen?

Zwei Tage später:

Dr. Tuzzi: Ja, wir haben Glück. Alle elf Kandidaten haben telefonisch zugesagt. Ich habe die Verträge bereits vorbereitet. So eine gute Quote hatten wir die letzten Jahre nie. Ich glaube schon, daß das auch mit dem neuen Verfahren zusammenhängt.

Siegmund: Ich wußte es doch.

Dr. Tuzzi: Ja, ich glaube schon, daß ich den abgelehnten Kandidaten konstruktive Entwicklungsvorschläge machen konnte, mit denen sie etwas anfangen konnten.

Siegmund: Wenn die wußten. Herrn Kotten kann ich nicht sagen, daß er einfach schlecht angekommen ist. Schlecht gekleidet – ein unsympathischer Typ. Über ihn hatten wir kaum gesprochen. Es war gleich klar, daß wir ihn nicht nehmen. Dem kann ich doch nicht sagen, daß er keine Eigeninitiative gezeigt hat, denn das hat er schon gemacht. Er hat mir sogar richtig clevere Fragen gestellt und gleich Vorschläge zu dem Fall gemacht, den ich ihm stellte. Aber trotzdem, der paßte halt nicht. Ich würde ja mit so einem unsympathischen Kollegen auch nicht zusammenarbeiten wollen, aber das kann ich ihm natürlich nicht sagen.

Dr. Tuzzi: Ja, Frau Leibrecht habe ich den Vorschlag gemacht, daß sie sich nach Abschluß ihres Studiums und ihres Auslandsprojektes durchaus noch einmal bei uns bewerben könnte. Es war ja auch wirklich knapp bei ihr.

Siegmund: Wir wollten sie ja auch alle, nur Herr Billig wollte sie auf keinen Fall. Und der hat sich dann darauf versteift, daß sie die von uns geforderte Auslandsferfahrung nicht hat und wir ihre Abschlußnote nicht kennen. Er war halt stur – da konnte man nichts machen. Ich glaube ja, daß da anderes dahintersteckte. Eine solche Frau wäre doch eine Freude für jede Abteilung.

Dr. Tuzzi: Sicher, manche fangen an zu diskutieren. Herr Super konnte es gar nicht fassen, daß wir ihn nicht nehmen wollten. Ihm habe es so gut gefallen, er hat richtig nachgebohrt, weswegen wir so entschieden hätten. Naja, schließlich habe ich es mit den unterschiedlichen Erwartungen erklärt und daß wir seine soziale Kompetenz noch für ausbaufähig hielten.

Siegmund: Da hab' ich mir richtig was abgebrochen. Aber was soll ich da noch sagen? Ich kann ihm ja nicht sagen, daß alle Angst hatten, er würde hier alle überrollen.

Dr. Tuzzi: Ja, ich freue mich auch. Und daß sich alle wieder für solche Auswahltag Zeit nehmen wollen, finde ich sehr gut. Wir sollten zunächst dabei bleiben.

Siegmund: Ich bin ja mal gespannt, ob unser Chef zur diesjährigen AC-Tagung fährt? Und ich – ich mache jetzt einen Spanischkurs.

Personalauswahl in Unternehmen

Die Grundlage für dieses Buch bilden 27 Interviews mit Personalverantwortlichen in verschiedenen Organisationen. Diese wurden nach ihrem Personalauswahlverfahren und den Gründen dafür, warum sie so auswählen, wie sie auswählen, befragt. Die Arbeit zeigt das breite Spektrum von Personalauswahlverfahren auf und liefert zahlreiche Reflexionspunkte für Bestimmungsmomente, die auf Personalauswahlprozesse einwirken. Praktiker erhalten einen Überblick über die gängige Praxis, Wissenschaftler werden angeregt, neue Einflußfaktoren auf Personalentscheidungen zu untersuchen. Die Arbeit bewegt sich bewußt in den Spannungsfeld Theorie-Praxis, nach dem Motto: Nur die Praxis enthält die ganze Theorie.

Die Bearbeitung des empirischen Materials bezieht weit mehr ein als nur die gängige Literatur zur Personalauswahl. Durch die sorgfältig ausgewählten Zitate liest sich das Buch erfrischend unkonventionell.

Dipl. psych., Dipl. oec. Irmhild Lisa Schmitt ist für einen großen Mobilitäts- und Dienstleistungskonzern im Bereich der Führungskräfteentwicklung tätig. Nach einigen Jahren Berufserfahrung studierte sie Psychologie in Bochum und Ökonomie in Witten/Herdecke.

Dipl. Soz.päd., Dipl. oec. Klaudia Werth arbeitet im Bereich Internationale Entwicklungszusammenarbeit. Nach ihrem sozialpädagogischen Studium in Köln war sie zunächst sieben Jahre in der ambulanten Psychiatrie, der Jugendhilfe und der Schuldnerberatung tätig. Ökonomie studierte sie in Witten/Herdecke und London.

Profession

ISBN 3-87988-338-6

München und Mering

ISSN 1434-6478

1998

SG: 17; 11