

Auswahl der Hochschulabsolventen: Ein Initiationsritus

Es ist kein Zufall, daß $\frac{1}{3}$ der deutschen Unternehmen graphologische Gutachten bei ihrer Bewerberauswahl anfertigen lassen. Die Unsicherheit bei den Personalauswahlentscheidungen ist

groß. Investitionen ins Personal sind teuer und risikoreich. Eine Fehlentscheidung kostet nicht selten mehrere 100 000 DM. Welches Verfahren ist geeignet, "die/den Richtige/n" herauszufiltern.



Prof. Dr. K. K. Pullig, Universität Paderborn

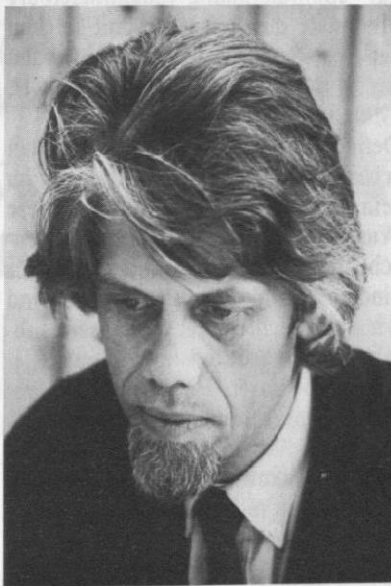
Außer dem guten alten Bewerberinterview finden wir derzeit zwei "moderne" Modelle mit jeweils zahlreichen Varianten auf dem Markt: das Assessmentcenter (AC) und die computergestützte Personalauswahl.

Zu welchem Modell soll man raten? Meine Antwort: das Verfahren sollte eine einzige Bedingung erfüllen! Es ist gleichgültig, ob Sie ein sechsstündiges Interview, sieben verschiedene Leistungs- und Persönlichkeitstests, Gruppendiskussionen, Fallstudien-Präsentationen, biographische Fragebogen, die Postkorbmethode oder alles zusammen verwenden! Die einzige Bedingung, die das von Ihnen gewählte Verfahren erfüllen muß, heißt: höchster Schwierigkeitsgrad! Nur ganz wenige kommen durch, die weit überwiegende Mehrheit muß scheitern. Sie sind überrascht? Ich will begründen:

Interview

SCHMITT (1976) hat beobachtet, daß der Interviewer sein endgültiges Urteil relativ früh, typischerweise in den ersten vier Minuten (!) bildet.

Und was soll denn ein frischgebackener Diplomkaufmann bei seiner Bewerbungstour antworten, wenn er beim vierten Gespräch zum dritten oder vierten Mal die "Führungsnachwuchs-Standard-Fragen" gestellt bekommt: "Warum haben Sie sich gerade bei uns beworben?" — (Antwort: "Es war schon immer mein sehnlichster Wunsch ...").



"Was wollen Sie in fünf Jahren sein?" — (etwa das, was der Interviewer auch gerne nach fünf Jahren mal sein wollte, bloß nicht viel mehr, eher ein bißchen weniger, das gilt als realistisch!) etc.

Daß die gemessenen Korrelationen zwischen Interviewgesamteindruck und späterem Berufserfolg in der Regel beängstigend gering sind, hat sich mittlerweile schon herumgesprochen.

Assessmentcenter

Das AC versucht — wie alle angeblich wissenschaftlich begründeten Verfah-

ren — diejenigen Fähigkeiten und sonstigen "persönlichen Merkmale" des Kandidaten zu diagnostizieren, die dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle(n) entsprechen. Dies ist aber weder möglich noch notwendig:

Die unterstellten **identischen Anforderungsprofile** für den Trainee, die Führungsnachwuchskraft etc. gibt es gar nicht. Die immer wieder genannten Dimensionen wie zum Beispiel (JESE-RICH, 1981)

- Steuerung sozialer Prozesse
 - Systematisches Denken und Handeln
 - Aktivität
 - Ausdruck
- oder (UNILEVER, 1989)
- Intellektuelle Fähigkeiten
 - Vitale Fähigkeiten
 - Soziale und kommunikative Fähigkeiten

entsprechen lediglich einem Standard-Manager-Ideal, ganz im Sinne der "Eigenschaftstheorie" der Führung. Von welchem Mitarbeiter im Unternehmen, ob Sekretärin, technischer



Projektgruppenleiter, Abteilungsleiter Rechnungswesen, Industriemeister oder Mitglied des Werkschutzes dürfen wir behaupten, er oder sie brauche kein systematisches Denken und Handeln, keine Arbeitsmotivation, keine Überzeugungskraft, keine Kooperationsfähigkeit etc.?

Die oft mit viel Mühe erforschten speziellen Anforderungsmerkmale für Führungskräfte oder andere bestimmte Mitarbeitergruppen im Betrieb entpuppen sich denn auch bei näherem Hinsehen als Ansammlung von Attributen, die sich derzeit allgemein hoher Wertschätzung in unserer Gesellschaft erfreuen. Sie könnten sicherlich bei einer Faktorenanalyse unter einem Faktor "positive Qualitäten" oder "guter Mann" zusammengefaßt werden. Mehr noch: diese Anforderungskataloge sind eher Statussymbole und Alibi für höhere Bezahlung.

Sie sind skeptisch? Machen Sie einen Versuch:

Geben Sie allen Bewerbern bzw. Absolventen Ihres Assessmentcenters vorab formulierte, gleichlautende "Gutachten" über die im Assessmentcenter angeblich gemessenen Ergebnisse. Gestalten Sie dieses Gutachten etwas schmeichelhaft-positiv, ohne zu übertreiben. Fragen Sie danach die Bewerber, ob sie sich richtig eingeschätzt fühlen: Sie werden überwiegend große Zustimmung erhalten!

In der Unternehmenswirklichkeit gibt es aber so wenig das ideale Fähigkeitsprofil (bzw. Anforderungsprofil) wie es den idealen Führer in der Führungstheorie oder das ideale Belastungsprofil in der Arbeitswissenschaft gibt!

Und selbst wenn Sie das nicht überzeugend finden und an unterschiedlichen Anforderungsprofilen für bestimmte Mitarbeitergruppen festhalten sollten, so darf ich Sie darauf aufmerksam machen, daß Sie insbesondere bei Nachwuchskräften, im Alter so um die Mitte zwanzig, eher Entwicklungspotentiale statt fertiger Fähigkeiten diagnostizieren müßten. Wer weiß, ob sich der schüchterne Jüngling nach zwei Jahren Erfahrung und Bewährung nicht zum selbstbewußten Abteilungsleiter entwickeln könnte?

Sie sind immer noch skeptisch? Gut, dann schauen wir uns die Gültigkeit respektive Validität der AC-Diagnosen an. Die lassen nun leider auch sehr zu wünschen übrig! Ich kenne jedenfalls keine Organisation, die — wie es den Regeln der Kunst entsprechen würde — alle Bewerber — ohne Rücksicht auf die AC-Ergebnisse — eingestellt

und nach ein paar Jahren die Assessmentcenter-Ergebnisse mit Meßgrößen des Berufserfolgs (Einkommen, Vorgesetztenbeurteilung, Aufstieg etc.) korreliert hätte (kriteriumsbezogene Vorhersagevalidität). Leider liegen nur Validitätsmessungen für die aufgrund des positiven AC-Eindrucks eingestellten Mitarbeiter vor. Wer beweist uns, daß wir nicht gerade "Erfolgreiche" mit dem AC aussortiert haben? Die in der Literatur veröffentlichten Korrelationen zwischen AC-Ergebnissen und Berufserfolg sind im übrigen eher gering und erklären höchstens ca. 35% Varianz.

Computergestützte Personalauswahl

Die computerunterstützten Personalauswahlmodelle bauen auf den oben geschilderten irrationalen Annahmen bezüglich der Anforderungsprofile und der Eigenschaftstheorie auf und verschärfen das Problem noch, indem nur computermäßig quantifizierbare Merkmale des Bewerbers mit solchen des Arbeitsplatzes abgeglichen werden (vgl. z.B. MAYER/FRÖHLICH, 1990).

Dennoch haben diese Modelle den scheinbaren Vorzug, total objektiv zu sein, etwa nach dem Motto: "Diese Ware wurde an keiner Stelle von Menschenhand berührt", und dies wird für eine rasche Verbreitung sorgen: sind wir doch nicht weiter auf unsere subjektiven Eindrücke, auf unseren Riecher, auf unser Herz, unsere Menschenkenntnis und lauter solche unwägbaren Dinge angewiesen, und gehen in Zukunft personelle Fehlentscheidungen nicht auf unsere persönliche Fehleinschätzung zurück, sondern auf das Konto der Modell- bzw. Software-Konstrukteure.

Initiationsritus

Falls Sie nun aus alledem schlußfolgern, daß die kritisierten Verfahren untauglich seien, dann muß dem widersprochen werden, und ich komme auf meine frühere Behauptung zurück: Wichtigstes, wenn nicht einziges, Kriterium für ein taugliches Auswahlverfahren sollte ein hoher Schwierigkeitsgrad sein. Worin die Schwierigkeit besteht, bestimmen ganz subjektiv die Repräsentanten der Organisationskultur. Es geht letztendlich darum, Bewerber einzustellen, die "zu uns passen",

unser eigenes (hohes) Niveau erreichen.

Die drei bis fünf ausgewählten Bewerber, die von einhundert Adepten ein äußerst schwierig erscheinendes Verfahren erfolgreich "bestanden" haben, fühlen sich wie neu geboren. Sie sind stolz auf ihre im Assessmentcenter oder per Computer festgestellten Fähigkeiten. Sie gehen mit gewachsenem Selbstbewußtsein an die Arbeit in einem Unternehmen, das nur die besten akzeptiert. Es ist ehrenvoll, dort dazugehören. Man versteht sich. Alle sind ja in gleicher Weise eingeweiht, sind Angehörige einer bestimmten Organisationskultur.

Das Verfahren läßt sich übrigens für weitere Karriereverläufe fortsetzen, ganz nach dem Vorbild alter und neuer Geheimbünde, in denen es Stufen der Einweihung gibt.

Fazit

Verzichten wir auf die wissenschaftliche Verbrämung unserer Auswahlverfahren! Bekennen wir uns offen und ehrlich zu einem Initiationsritus, der sicherstellt, daß nur solche Adepten in unserer Organisationskultur aufgenommen werden, die unsere schweren Feuer-, Wasser- und Luftproben überlebt haben!

Literatur

- JESERICH, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessmentcenter-Verfahren, München/Wien 1981.
MAYER, W./FRÖHLICH, W.: Standard-Software für den Personalbereich, in: Personalwirtschaft 3/90, 15-18.
SCHMITT, N.: Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment Interview, in: Personnel Psychology 29 (1976), 79-101.
UNILEVER: Nach einer mündlichen Auskunft und internen Unterlagen.