

Carolina Kleebaur

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs.
erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung

Rainer Hampp Verlag 2007

INHALTSVERZEICHNIS

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

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

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

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

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

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