STEFANIE LINKE

SCIENCE FACTORY

# BEURTEILUNGSFEHLER IN AUSWAHLINTERVIEWS

## REICHT DAS AKTUELLE BERUFUNGSVERFAHREN FÜR DIE PERSONALAUSWAHL AUS?

Stefanie Linke

# Beurteilungsfehler in Auswahlinterviews

## Reicht das aktuelle Berufungsverfahren für die Personalauswahl aus?

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © Science Factory 2019

Ein Imprint der Open Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: Open Publishing GmbH

# Inhaltsverzeichnis

**Abbildungsverzeichnis** ..... **IV**

**Tabellenverzeichnis** ..... **V**

**Abkürzungsverzeichnis** ..... **VI**

**1 Einführung** ..... **1**

1.1 Problemstellung und Zielsetzung ..... 1

1.2 Gang der Arbeit ..... 3

**2 Grundlagen** ..... **5**

2.1 Auswahlinterviews ..... 5

2.2 Beurteilungsfehler ..... 10

2.3 Berufungsverfahren ..... 17

**3 Darstellung von Beurteilungsfehlern im Rahmen von Auswahlinterviews anhand von Berufungsverfahren** ..... **22**

3.1 Vorbemerkungen ..... 22

3.2 Auswahlinterviews in Berufungsverfahren ..... 25

3.3 Beurteilungsfehler in Berufungsverfahren ..... 32

3.4 Zusammenfassung ..... 40

**4 Kritische Diskussion von Beurteilungsfehlern im Rahmen von Auswahlinterviews anhand von Berufungsverfahren** ..... **42**

4.1 Vorbemerkungen ..... 42

4.2 Kritische Diskussion ..... 44

4.3 Ergebnisse der kritischen Diskussion ..... 62

4.4 Verbesserungsvorschläge zur Verringerung von Beurteilungsfehlern ..... 64

**5 Fazit und Ausblick** ..... **68**

**Literatur** ..... **70**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Professorenauswahlkette ..... 7

Abbildung 2: Arten von Beurteilungsfehlern ..... 14

Abbildung 3: Verhaltens-Eindrucks-Aussage-Modell ..... 16

Abbildung 4: Prozess von Berufungsverfahren ..... 18

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beurteilungsfehler innerhalb der untersuchten Auswahlinterviews ..... 41

Tabelle 2: Ergebnisse der kritischen Diskussion ..... 63

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| BDI | Behaviour Description Interview |
| BI | Biografisches Interview |
| EOG | Entscheidungsorientiertes Gespräch |
| HRG | Hochschulrahmengesetz |
| MMI | Multimodales Interview |
| SI | Situational Interview |
| VEA-Modell | Verhaltens-Eindrucks-Aussage-Modell |

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Wissenschaftsorganisationen spielen seit geraumer Zeit eine entscheidende Rolle, da mit Hilfe dieser Institutionen die wissenschaftliche Forschung gefördert wird.[1] An dieser Stelle werden die zentralen Funktionen der Aus- und Weiterbildung übernommen und das Wissen durch verschiedene Methoden vermittelt.[2] Angesichts dieser vielfältigen und gesellschaftsgestaltenden Rolle ist es notwendig, die am besten geeigneten Mitarbeiter für die Vermittlung dieses Wissens auszuwählen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr Potenzial optimal zu entfalten und weitergeben zu können.[3]

Die Thematik einer *guten* Personalauswahl wird häufig in der Literatur diskutiert. Die Personalauswahl wird dabei als kritisches Element des Personalmanagements bezeichnet, da sie den Stellenwert einer Unternehmung entscheidend mitbestimmt.[4] Auch bei Hochschulen[5] wird der mögliche Erfolg in Forschung und Lehre durch die beschäftigten Professoren als *wichtigste Ressource* mitbestimmt.[6] Um diesen Erfolg gewährleisten zu können, muss eine gezielte Auswahl der Wissenschaftler erfolgen, damit universitäts- und stellenspezifische Qualitätsanforderungen erfüllt werden.[7] Die Personalauswahl von Professoren[8] erfolgt innerhalb von Berufungsverfahren. Diese unterscheiden sich von wirtschaftlichen Bewerbungsverfahren dahingehend, dass die Wissenschaft ein ehrenamtliches Engagement im Sinne des Erkenntnisfortschritts darstellt und die Bewerber sich fachlich-wissenschaftlich für die vakante Stelle begeistern sollten.[9] Zur Untersuchung, ob neben

---

1 Vgl. Mallich/Domayer/Gutiérrez-Lobos 2012, S. 311; Peus et al. 2015, S. 7.

2 Vgl. Becker 2015a, S. 174ff; Jahr 2009, S. 155f.

3 Vgl. Peus et al. 2015, S. 7; Jetter 2008, S. 1; Schlinghoff 2013, S. 139f.

4 Vgl. Mallich/Domayer/Gutiérrez-Lobos 2012, S. 311; John/Maier 2007, S. 15.

5 Unter Hochschulen werden wissenschaftliche Lehr- und Forschungseinrichtung zur Erwerbung eines akademischen Grads verstanden, u.a. Universitäten, Fachhochschulen, private Hochschulen.

6 Vgl. Kahlke/Schmidt 2004, S. 1; Meka/Jochmann 2006, S. 10; Zimmer 2014, S. 16.

7 Vgl. Becker 2014, S. 111; Frey/Braun/Peus 2015, S. 4; Jetter 2008, S. 18.

8 Im Folgenden wird aus Gründen der Lesefreundlichkeit von Professor, Bewerber etc. gesprochen. Im Sinne des generischen Maskulinums sind männliche und weibliche Personen gleichermaßen gemeint.

9 Vgl. Reinders 2008, S. 151; Zimmer 2014, S. 23ff; Auer/Laske 2003, S. 200f.

dem entsprechenden Wissen auch das Können, z.B. Skills, bei den Bewerbern vorhanden ist, sollte eine professionelle Personalauswahl im Sinne eines Berufungsmanagements vorgenommen werden.[10] Die Entscheidung für die Listenplatzierung der Bewerber innerhalb des Berufungsverfahrens trifft eine Berufungskommission, die aus Vertretern der Universität besteht. Die Kommission ist häufig wenig spezifisch darauf vorbereitet, eine professionelle Personalauswahl durchzuführen, sodass Fehler bei der Beurteilung entstehen können.[11] Kurse für Wissenschaftler zur *systematischen Weiterbildung* für die professionelle Personalauswahl werden selten angeboten bzw., wenn die Möglichkeit besteht, von Beurteilern nicht wahrgenommen. Das Verhalten ist unverständlich, da eine Fehlentscheidung bei der Berufung eine Investitionssumme von bis zu sieben Millionen Euro bedeutet.[12] Daneben lässt sich eine Fehlentscheidung bei der Berufung auf eine unbefristete Beamtenstelle nur selten korrigieren, unter Umständen 30 Jahre lang nicht.[13] Hochschullehrer prägen die fachliche Ausrichtung und das Profil der Hochschule bedeutend mit und begründen die Attraktivität der Hochschule für die Studierenden respektive für erstklassige Nachwuchswissenschaftler. Damit wird die Relevanz eines erfolgreichen Auswahlprozesses in Bezug auf das Renommee und die Zukunft eines Fachbereichs sowie der Hochschule deutlich.[14]

Im Rahmen der Personalauswahl in Unternehmungen und in der Wissenschaft werden persönliche Gespräche zur Beurteilung der Bewerber eingesetzt. Verschiedene Formen und Verfahren von **Auswahlinterviews** werden häufig angewandt.[15] Das Auswahlinterview wird oft als die *wichtigste Methode* betitelt, um Bewerber in einem persönlichen Gespräch kennenzulernen und ihre Kompetenzen und Eignung für die Stelle zu überprüfen.[16] Die Besonderheit des Interviews im Vergleich zu anderen Einstellungsverfahren besteht darin, dass eine direkte soziale Interaktion zwischen dem Beurteiler und dem Bewerber stattfindet und eine ständige Beeinflussung des Verhaltens und der Einstellung beider Gesprächspartner resultiert.[17]

---

10 Vgl. Färber/Spangenberg 2008, S. 16ff; Becker 2015b, S. 175ff; Gaugler 1996, S. 115ff.

11 Vgl. Peus et al. 2015, S. 7; Berthel/Becker 2013, S. 349; Frey/Braun/Peus 2015, S. 7.

12 Vgl. Auer/Laske 2003, S. 188; Becker 2015b, S. 176; Jordan/Külpp/Bruckschen 2013, S. 17.

13 Vgl. Becker 2014, S. 111; Auer/Laske 2003, S. 182; Bott 2015, S. 242.

14 Vgl. Wissenschaftsrat 2005, S. 8; Winde 2006, S. 5; Weuster 2012a, S. 5.

15 Vgl. Winkler 2015, S. 116; Kanning 2015, S. 105; Jordan/Külpp/Bruckschen 2013, S. 17.

16 Vgl. Bles 2007, S. 215; Düvel 2005, S. 221.

17 Vgl. Kanning 2015, S. 15; Braun et al. 2015, S. 43; Bles 2007, S. 216.