

Unternehmens- und Führungskultur – Auswahl von Führungskräften in KMU (2) – Der biographieorientierte Ansatz – Teil 1: Bewerbungsunterlagen und biografischer Fragebogen

In der Märzangabe meiner Schriftenreihe ging es im Rahmen einer Einführung um die Grundzüge der „Eignungsdiagnostik“.

Das Prognoseproblem bei der Einstellung insbesondere von Führungskräften wurde erörtert sowie die Relevanz zweier grundlegender Fragen:

- 1. Wird die Person bei der Bewältigung der geforderten Aufgabe erfolgreich sein?**
- 2. Passt die Person in das Team?**

Meine These: zu viel Methodenverliebtheit verstellt den Blick auf die einfachen, aber elementaren Fragen der Personalauswahl. In der Aprilangabe möchte ich Ihnen den ersten Teil des biographieorientierten Ansatz vorstellen.

Der biographieorientierte Ansatz schaut, wie der Name bereits vermuten lässt, auf die Biographie des Kandidaten und damit in die Vergangenheit. Da mögen schon einige die Nase rümpfen. War nicht eben die Rede von einem Prognoseproblem? Wie geht das zusammen?

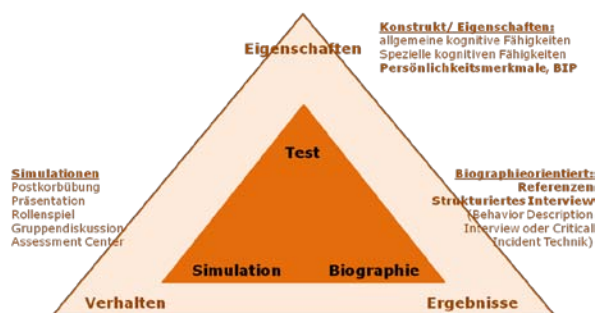
In meinen Trainings und Workshops nutze ich in diesem Fall gerne ein aktuelles Beispiel aus dem Sport. Die Aufgabenstellung lautet zum Beispiel: ich suche einen Formel-1-Weltmeister. Ich zeige sodann einige Daten, u.a. geb. 1987, Körpergröße 174, Gewicht 64 kg. Bei aller Wertschätzung: keine respekteinflößenden Daten.

Nach einiger Zeit zeige ich auch ein Bild von Sebastian Vettel in lockerer Freizeitkleidung. „Ach, na klar, der Vettel“, geht ein Schmunzeln durch die Reihen.

Auf meine Folgefrage, ob die Teilnehmer einen potentiellen Weltmeister am Aussehen erkennen, wird schnell klar: es ist natürlich nicht das Bild, sondern das Wissen, dass Sebastian Vettel bereits einmal Weltmeister **war**, und das vor noch gar nicht allzu langer Zeit. Und da liegt es auf der Hand, dass man ihm das auch in der laufenden Saison zutraut.

Biografieorientierte Ansätze zielen also auf relevante Ergebnisse, die in der Vergangenheit erzielt wurden. Es wird unterstellt, dass in der Vergangenheit erbrachte Leistungen auch in der Zukunft erzielt werden können. Das klingt und ist auch sehr plausibel.

Diese Einschätzung basiert auf der Annahme einer gewissen Stabilität menschlichen Verhaltens, in diesem Fall eben von Sebastian Vettel.



Und obwohl diese Stabilitätshypothese keineswegs im Sinne einer absoluten Unveränderlichkeit interpretiert werden sollte und darf, spricht die **empirische Evidenz** in fast einzigartigem Maße für sie.

Abb. 1: Drei wesentliche Ansätze der Eignungsdiagnostik

Lord Byron hat das so zusammengefasst: „**The best prophet of the future is the past.**“

(George Gordon Noel Byron, 6. Baron Byron of Rochdale (1788- 1824); britischer Dichter)

So viel zum Beispiel und zur grundlegenden Theorie. Jetzt liegen die Dinge im normalen Berufsleben nicht so offen oder treten nicht - gar öffentlich - zu Tage

wie im Spitzensport. Vor allem ist die Transparenz nicht so groß. Um beim Beispiel Formel 1 zu bleiben: dort gibt ein festes Werk von Spielregeln und im Rahmen dessen gilt es, so schnell wie möglich eine Renndistanz von knapp über 300 km pro Rennen zu absolvieren. Für die Platzierungen im jeweiligen Rennen gibt es eine festgelegte Punktezahl und am Ende der Saison ist derjenige Weltmeister, der die meisten Punkte gesammelt hat. So einfach kann Leistungsbeurteilung sein.

Übertragen wir das nun auf die Führungskraft. Schon bei ein wenig Reflektion wird klar, dass die Dinge so eindimensional wie im Sport nicht sind. Aber sie sind auch nicht unlösbar.

Die Klarheit der Anforderung ist der Schlüssel zur erfolgreichen Personalauswahl. Welche Ergebnisse werden von der Führungskraft erwartet?

Eine persönliche „Balanced Scorecard“ (BSC), abgeleitet aus den Unternehmenszielen ist eine gute Hilfe:

- Ertrags- und Kostenziele
- Erfolgreiche Projektdurchführung (Zeit, Budget)
- Erfolgreiche Markterschließung/ Produkteinführung (Marktanteile, Wachstumsraten)
- Hohe Mitarbeiterorientierung (Fehlzeiten, Arbeitssicherheitskennzahlen etc.)

Das ist meines Erachtens der Kern der Eignungsdiagnostik, den Rekrutierer, seien es Vorgesetzte aus der Linie oder die Experten aus der HR-Abteilung, beachten müssen: **Was ist der Beitrag der künftigen Führungskraft zur Wertschöpfung des Unternehmens? Welchen Zielbeitrag soll diese Person leisten?**

Allgemein formulierte Stellenbeschreibungen und Festlegungen von Verantwortlichkeiten sind hilfreich und notwendig, um ein Unternehmen gut zu organisieren. Managementsysteme bieten in diesem Zusammenhang wertvolle Unterstützung. Ihnen haftet allerdings – nicht selten ganz zu unrecht – ein gewisser Hang zu Bürokratie und Verwaltung an, der den Blick auf die Ergebnisse verstellen kann. Für eine gute Vorbereitung der Auswahlentscheidung reichen aber Stellenbeschreibungen nicht aus.

Wenn der Ergebnisbeitrag der Führungskraft hinreichend klar ist, geht es um die Frage, wie man entsprechende Leistungen der Vergangenheit in Erfahrung bringt.

Hier bieten sich folgende Verfahren an:

1. Bei externen Bewerbern
 - Bewerbungsunterlagen
 - Biografischer Fragebogen
 - Das Interview
 - Referenzen
2. Bei internen Bewerbern (z.B. im Zuge von geplanten Nachfolgeregelungen) vor allem: erbrachte Leistungen im Betrieb.

Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen liefern erste Anhaltspunkte, ob ein Kandidat für eine Position geeignet ist. Neben einem Check einfacher Voraussetzungen (Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalt, Führungserfahrung, formale Bildungsabschlüs-

se etc.) liefern sie darüber hinaus auch einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit des Bewerbers. Sofern die Bewerbungen nicht formalisiert online mittel Bewerbermanagementsystem eingehen, zeigen die Dokumente und insbesondere das Anschreiben, inwieweit sich ein Kandidat mit den spezifischen Anforderungen der Position auseinandergesetzt hat.

Gleichwohl handelt es sich eben um **Bewerbungs**unterlagen, mit denen der Bewerber für sich wirbt. Selbstverständlich sind diese Unterlagen daher mit Vorsicht zu genießen. Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, um tiefer in die Details zu gehen.

Die nachfolgende Tabelle ist als Checkliste gedacht, die dem Praktiker eine Idee für die Auswertung von Bewerbungsunterlagen geben können. Die Aspekte können durchaus mit Hilfe einer einfachen Skala von 1 – 5 skaliert werden, um den Bewertungs- und Auswahlprozess transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

1. Formale Aspekte
<ul style="list-style-type: none">– Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?– Ist sie fehlerfrei und vollständig?– Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?– Lichtbild
2. Anschreiben und Lebenslauf
<ul style="list-style-type: none">– Sind Anschreiben und ausführlicher oder tabellarischer Lebenslauf enthalten?– Simulationsorientierte und eigenschaftsorientierte Auswertung
3. Erforderliche Ausbildung
<ul style="list-style-type: none">– Zeugnisse– Praktikumsnachweise– Sonstige Bescheinigungen– Ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalt
4. Erforderliche Spezialkenntnisse
<ul style="list-style-type: none">– Sprachen

<ul style="list-style-type: none">– EDV-Kenntnisse– Sonstige Zusatzausbildungen, Lehrgänge etc.
5. Übereinstimmung Lebenslauf/Belege
<ul style="list-style-type: none">– Lückenlosigkeit– Zeitfolgeanalyse
6. Plausibilität des Stellenwechsels
<ul style="list-style-type: none">– Abfolge der Positionen– Nachvollziehbarkeit der Arbeitgeberwechsel
7. Schulnoten
<ul style="list-style-type: none">– Gut geeignet zur Prognose weiterer Ausbildungsleistungen– Weniger geeignet zur Prognose des Berufserfolgs
8. Studienleistungen
<ul style="list-style-type: none">– Falls bekannt, Notenniveau von Hochschule und Studienfach berücksichtigen– Qualität der Diplomarbeit ist wichtiger als das Thema
9. Arbeitszeugnisse und Referenzen
<ul style="list-style-type: none">– Meist nur verlässlich, wenn von Fachleuten ausgestellt– Persönliche (mündliche) Referenzen meist aussagekräftiger als schriftliche
10. Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte
<ul style="list-style-type: none">– Berufserfahrung– Mobilität usw.
11. Offengebliebene Fragen werden für das Gespräch vorgemerkt

Biografische Fragebogen

Die Idee, biografische Daten von Stellenbewerbern zur Prognose beruflichen Erfolgs zu verwenden, lässt sich bis ins letzte Jahrhundert zurückverfolgen (vgl. zur Geschichte biografischer Fragebogen Stehle, 1990).

Das methodische Prinzip ist einfach: einzelne Aspekte werden anhand ihrer empirisch ermittelten Gültigkeit zur Prognose eines erforderlichen Merkmals ausgewählt und gewichtet.

Im Zuge der Entwicklung dieses Instruments wurden in der zeitlichen Folge dann zunehmend auch solche Aspekte in die Fragebögen aufgenommen, die

inhaltlich eher einer bewertenden Selbsteinschätzung wie bei einem Persönlichkeitstests entsprachen, sofern sie empirische Zusammenhänge mit dem Merkmal zeigten.

Eine Folge dieser streng empirizistischen Vorgehensweise war, dass sich die Methode „biografischer Fragebogen“ von der Grundannahme des biografischen Ansatzes, dass nämlich der beste Prädiktor zukünftigen Verhaltens das Verhalten in der Vergangenheit sei, teilweise löste.

Dies führte wiederum dazu, dass der Begriff „biografischer Fragebogen“ heute vielfach weniger mit dem biografischen Grundkonzept verbunden wird als vielmehr mit dem rein technischen Prinzip der empirischen Kriterienselektion.

Typischerweise werden mit Hilfe des biographischen Fragebogens folgende Daten erhoben:

- Persönliche Angaben wie: Alter, Familienstand
- Schulausbildung: die Art der Schulausbildung, Abschlüsse, beliebte Fächer, Noten
- Sozialökonomischer/finanzieller Status: regelmäßige momentane Ausgaben, Schulden, Wohneigentum, erwartetes Einkommen
- Interessen: Hobbys, Sportaktivitäten, wichtige Freizeitaktivitäten, Bevorzugung der Arbeiten innerhalb oder außerhalb von Gebäuden
- Allgemeine Hintergrundinformationen: eigener Beruf, Militärdienst/Rang
- Berufserfahrung: frühere Anstellungen/Anzahl früherer Berufe, Dauerstellung, Kündigungsgrund

Nicht nur der Umstand, dass biographische Fragebögen nur einen mittleren Vorhersagewert haben, sondern auch zwei Merkmale zur Qualitätsbeurteilung biografischer Fragebogen führen dazu, dass ich empfehle, besser andere Methoden der Personalauswahl anzuwenden. Zu einen ist es die Tendenz zur Ver-

fälschung (faking) biografischer Daten, mit der sich eine wachsende Zahl von Studien beschäftigt.

Zum anderen zeigte sich in vergleichenden Untersuchungen zur sozialen Akzeptanz, dass biografische Fragebogen im internationalen Mittel ähnlich wie Persönlichkeitstests knapp unterdurchschnittlich eingeschätzt werden, in Deutschland sogar noch etwas schlechter als andere Tests.

An der Spitze der Akzeptanzskala rangieren Interviews und Arbeitsproben und am Ende, deutlich abgeschlagen, die Graphologie und ähnlich schwer nachvollziehbare Instrumente.

Biografische Fragebogen sind die am stärksten formalisierte und wohl auch am intensivsten erforschte Methode zur Erhebung biografischer Daten.

In der nächsten Ausgabe werden Sie jedoch u.a. sehen, dass sich biografische Inhalte auch im mündlichen Gespräch so erheben lassen, dass dadurch Aussagen von hoher prognostischer Validität ermöglicht werden.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas

Quellen und Literatur:

- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stehle, W. (1990). Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl* (2. Aufl., S. 17-57). Stuttgart: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.