

### Der Support des Bauches: Entscheidungsorganisation bei der Personaleinstellung

Voswinkel, Stephan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Voswinkel, S. (2008). Der Support des Bauches: Entscheidungsorganisation bei der Personaleinstellung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 4997-5007). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-154387>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Der Support des Bauches: Entscheidungsorganisation bei der Personaleinstellung

*Stephan Voswinkel*

Auf einer Messe, auf der sich arbeitssuchende Hochschulabsolventen im Zentrum einer westdeutschen Großstadt mit Ständen und Flyern der Öffentlichkeit präsentierten, hielt vor etwa einem Jahr ein als Personalcoach vorgestellter Verleihunternehmer einen Vortrag über die richtige Strategie der Arbeitsuche. In diesem Vortrag gab er den Ratschlag, nur auf das persönliche Kennenlernen zu setzen. Man solle es vermeiden, seine Bewerbungsunterlagen einzusenden, sondern persönlich vorbeigehen, um sie abzugeben. Die Abwehrversuche des Vorzimmers müsse man überwinden, auch mit Tricks. Dabei gehe es darum, einen persönlichen Eindruck zu hinterlassen, jede Gelegenheit zum Verkaufen und sich Bekanntmachen gelte es zu nutzen.

Dieser Ratschlag geht so gründlich an der dominanten Praxis der Personalauswahl in deutschen Unternehmen vorbei, dass ich ihn als Kontrast an den Anfang gestellt habe. Wenn diese Strategie der »Bewerbung by surprise« gleichwohl einmal funktionieren mag, dann gerade deshalb, weil sie *nicht* verallgemeinert wird und gewissermaßen als Ausnahme die Regel bestätigt. Sie löst nämlich im Einzelfall gerade die Probleme der Personalauswahl, derentwegen sie generell nicht funktionieren kann.

Die Personalauswahl hat es vor allem mit zwei Problemen zu tun: Erstens der gestiegenen Unsicherheit der Personaleinsteller über die Kriterien der Entscheidung. Zweitens mit dem Umstand, dass die Personalauswahl eine äußerst arbeitsaufwändige Aufgabe geworden ist, die zunächst dem Imperativ der Arbeitsbewältigung und damit der Logik der Rationalisierung und Effektivierung unterliegt. Diese beiden Probleme bearbeiten Organisationen überwiegend dadurch, dass sie eine Auswahlorganisation entwickeln, in der die Entscheidung über die Einstellung entsteht. Meine These ist, dass die geläufige Entgegensetzung von Objektivierung und Subjektivierung von Entscheidungen dieser *Entscheidungsorganisation* nicht gerecht wird. Denn hier erfolgen Entscheidungen nicht als alleinstehende Akte, sondern sind eingebunden in ein Verfahren, das selbst wiederum Subjektivität und Objektivierung verbindet.

Ich möchte zunächst die beiden Handlungsbedingungen der Personalauswahl kurz erläutern und dann darstellen, wie Subjektivierung und Objektivierung in der

Entscheidungsorganisation der Personalauswahl an unterschiedlichen Stellen zum Tragen kommen.

### Unsicherheit und Arbeitsaufwand als Bezugsprobleme der Personalauswahl

Ein Ziel des Personalauswahlprozesses besteht darin, eine Prognose über das voraussichtliche Arbeits- und Sozialverhalten der Bewerber zu ermöglichen. Es geht nicht um die Honorierung vergangener Leistungen oder eines soliden Arbeitslebens. Prognosen sind naturgemäß unsicher und diese Unsicherheit wird verstärkt durch die interaktive Situation des Vorstellungsgespräches oder anderer Formen der Bewerbung, in denen in kurzer Zeit und in einer tendenziell artifiziellen Ausnahme-situation ein Eindruck von den BewerberInnen gewonnen werden muss.

Für die prognostische Entscheidung müssen nun Indikatoren gefunden werden, die die Unsicherheit der Einstellenden hinsichtlich der Prognose reduzieren können. Solche Indikatoren werden zunächst in der Vergangenheit gesucht: Zeugnisse über vergangene Arbeitsverhältnisse verraten dem geübten Leser etwas über das vergangene Arbeitsverhalten, Schul- und Ausbildungsabschlüsse über frühere Lernleistungen; der Lebensweg zeigt, wie der Bewerber bisher sein Leben gestaltet hat.

Massenarbeitslosigkeit, beschleunigter Wandel von Qualifikationen und die Destabilisierung von Lebensläufen lassen diese vergangenheitsbezogenen Prognosekriterien in ihrer vermuteten Aussagekraft jedoch erodieren. Zwar sind Zeugnisse der Ausbildung und bisheriger Arbeitsverhältnisse ebenso wie der Lebenslauf nach wie vor wesentliche Auswahlkriterien, doch nistet in der darauf begründeten Prognose vermehrt der Zweifel. Dies gilt umso mehr, als sich aus diesen Indikatoren nur vage etwas über Persönlichkeitseigenschaften ablesen lässt, also über Motivation, Einstellungen, soziale Kompetenz, Führungsfähigkeit, Leidenschaften und was man noch hierzu zählen mag.

Gerade die Bedeutung solcher persönlichen Eigenschaften, die sich eben nicht aus den fachlichen Kompetenzen ergeben, macht die Bewerbungssituation auch für die Bewerber hochgradig unsicher. Sie wissen – und jeder Ratgeber schärft ihnen das ein –, dass es nicht allein auf die fachliche Qualifikation im engeren und durch Zeugnisse nachgewiesenen Sinne ankommt. Welcher Art jedoch die Erwartungen der Personaleinsteller sind, wissen sie nicht, sie müssen es also ihrerseits aus Signalen zu erschließen versuchen, Signalen, die von den Personalern eher zurückhaltend gegeben werden, damit den Bewerbern eine opportunistische Selbstdarstellung er-

schwert wird. Bewerbungsgespräche sind also auch durch ein Ringen um die Kontingenz der Situation für die Akteure gekennzeichnet.

Das zweite Bezugsproblem der Personalauswahl ist der Arbeitsaufwand. Man könnte zwar meinen, dass in einer Zeit der Massenarbeitslosigkeit die Rekrutierung und Auswahl von Arbeitskräften eine vergleichsweise einfache Aufgabe ist, befinden sich die Unternehmen doch auf dem Arbeitsmarkt in der Regel als Kunden in einer königlichen Position. Und in der Tat sehen sich Unternehmen in der Lage, ihre Ansprüche an die Bewerber hoch anzusetzen, sie müssen wenig Kompromisse machen, vergleicht man die Situation mit derjenigen der fordistischen Vollbeschäftigung. Doch gerade hierin liegt das Problem. Denn mit den gestiegenen Ansprüchen an die Bewerber erhöht sich auch der Aufwand, den Personalrekrutierer treiben müssen, um zu identifizieren, welcher der vielen Bewerber diesen Ansprüchen bestmöglich gerecht wird. Vor diesem Hintergrund ist die Personalauswahl bei Einstellungen eine Arbeitsaufgabe, die Zeit und Kosten verursacht und aus Sicht der Unternehmen somit erhebliche Rationalisierungsanforderungen stellt.

### Die Auswahlorganisation

Mit diesen Handlungsproblemen der Personalauswahl – Unsicherheit und Rationalisierungserfordernis – gehen die Unternehmen nun unterschiedlich um. Ich klammere hier Strategien der Netzwerknutzung sowie der Externalisierung auf Personalberater, Verleihfirmen usw. aus und konzentriere mich auf die Strategie, die sich den Anforderungen insofern stellt, als hier in systematischer und rationalisierter Weise in einem Berg von Bewerbungen der geeignete Bewerber identifiziert werden soll. Ich spreche von einer Personalauswahlorganisation. Die Entscheidung der Personalauswahl wird hier so strukturiert, dass sie partiell »automatisch« abläuft. Zugleich aber eliminiert sie nicht die subjektive, nicht rational begründbare Endentscheidung, teilweise verschafft sie ihr sogar ihren Spielraum. Objektivierung und Subjektivierung der Entscheidung verbinden sich in der Entscheidungsorganisation.

Meine Darstellung beruht zum einen auf vorläufigen Ergebnissen des empirischen Forschungsprojekts »Persönlichkeit in der Bewerbung«, das ich derzeit am Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main durchführe. Gespräche mit Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen, mit Personalberatern und Bewerberinnen und Bewerbern sind die Basis der qualitativ angelegten Untersuchung. Zum anderen greife ich auf Ergebnisse eines Forschungsprojekts über die Befristung von Arbeitsverträgen zurück, das ich Ende der achtziger Jahre mit *Gudrun Linne* durchgeführt habe.

Drei Phasen der Auswahlorganisation lassen sich – im Sinne der von Uwe Schimank (2005: 254ff.) sogenannten »vertikalen Entscheidungsdekomposition« – unterscheiden, die nach unterschiedlichen Logiken ablaufen und in denen das Verhältnis von Subjektivierung und Objektivierung sich jeweils neu darstellt.

#### Die erste Phase: Standardisierung

In der ersten Phase werden auf Basis der schriftlichen Unterlagen diejenigen ausgewählt, die man einer ernsthaften Befassung für wert erachtet. Hier gilt – je nach Anforderungsprofil – die Faustregel, dass normalerweise zwischen 20 Sekunden und zwei Minuten ausreichen müssen, um zu entscheiden, auf welchen Stapel eine Bewerbung gelegt wird. Erst in der zweiten Phase setzt man sich mit dem Profil der verbliebenen Bewerber näher auseinander. Die Rationalisierung der ersten Phase impliziert eine starke Standardisierung der Erstkriterien.

Diese Phase befindet sich durch die Umstellung von Hard-Copy- auf Online-Bewerbungen in einem weitreichenden Rationalisierungsprozess. Über Kosteneinsparungen durch die papierlose Handhabung hinaus liegen sie vor allem in neuen Möglichkeiten automatisierter Vorselektion und erweiterter Transparenz für die Beteiligten der Organisation. So kann bereits in der ersten Kontaktstufe bei einer Online-Bewerbung ein Frageraster eingebaut werden, das eine automatische Vorselektion ermöglicht. Ungeeignete Bewerber werden so bereits ohne persönlichen Kontakt wieder ausgeschieden.

Sehr ausgereift ist hier das elektronische Auswahlverfahren bei einem Verkehrsdienstleister. Die Bewerberin füllt zunächst eine Kurzbewerbung aus, bei der in einem elektronischen Formular Angaben zum Lebenslauf, Schulabschluss, Gewicht und Körpergröße gemacht werden müssen. Wenn man hierauf das Okay erhält, folgen weitere Tests und Online-Assessments: Bei einer Bewerbung als Servicekraft beispielsweise ist ein Englisch-Test zu absolvieren. Es werden verschiedene Verhaltensmöglichkeiten für hypothetische Arbeitssituationen vorgegeben, die von den Bewerberinnen in eine Reihenfolge der Angemessenheit gebracht werden sollen. Man kann durch Aktivierung eines »persönlichen Karriere-Terminals« vom »Bewerber« zum »Interessenten« werden. Auf Basis des bis dahin von der Software ermittelten Profils folgen dann weitere Tests zum Beispiel zur Praxis von Tagungsorganisation, zu Rechenaufgaben, zum analytischen Denken sowie eine Postkorbübung.

Hat man alle diese Tests zur Zufriedenheit der Software bewältigt, kann man eine Telefonnummer anrufen und mit einer der hier beschäftigten Mitarbeiterinnen ein weitgehend standardisiertes Telefoninterview von etwa 10–15 Minuten Dauer führen. Von Interesse sind hier Lebenslauf, Motivation zur Arbeit bei diesem Un-

ternehmen, kommunikatives Verhalten am Telefon, Kundenorientierung, Freundlichkeit u. Ä. Erfolgreiche Bewerberinnen werden dann in einer zweiten Phase zu einem Vorstellungsgespräch mit Assessment Center-Elementen eingeladen.

Ein weiterer Rationalisierungsgewinn dieses Online-Bewerbungsverfahrens liegt darin, dass die Daten und Testergebnisse der Bewerberinnen, die relativ erfolgreich waren, aber dennoch nicht eingestellt werden konnten, für eine längere Frist als »Interessenten« im aktivierten »Karriere-Terminal« verfügbar bleiben können. Auch die einzelnen Abteilungen des Unternehmens können auf diese Datenbank selbständig Zugriff nehmen. Denn – in den Worten der Leiterin der Konzern-Personalauswahl –

»diese Interessenten können sich jetzt quasi wie ein normaler Bewerber auch verproben lassen. (...) Wenn Sie sich auf eine konkrete Stelle bewerben (...), liegt hintendran ein Profil und dort wird bei der Bewerbung in Stufe 1 fachlich gegen geprobt und in Stufe 2 überfachlich gegen geprobt. Entweder fällt er durchs Netz oder bleibt drin hängen.«

Auf diese Weise entwickelt sich ein elektronischer betriebsnaher Arbeitsmarkt. Durch die weitgehende Ausschaltung des persönlichen Elements führt sie zu einer weitgehenden Objektivierung und Standardisierung der Personalauswahl in der ersten Phase des Auswahlverfahrens – was natürlich nicht bedeutet, dass nicht auch die einem solchen Verfahren zugrunde liegenden Auswahlkriterien sozial konstruiert wären.

#### Die zweite Phase: Personalisierung

Von der ersten Phase abgesetzt ist die zweite Phase der Personalauswahlorganisation. Hier werden diejenigen Bewerberinnen und Bewerber persönlich begutachtet, die nach den in der ersten Phase angelegten Kriterien erfolgreich waren. Es geht um den persönlichen Eindruck, um persönliche Eigenschaften und – je nach Komplexität – um den Umgang mit bestimmten sozialen Situationen und hypothetischen Konstellationen in Assessment Centern. Die fachliche Eignung und eine als akzeptabel geltende Erwerbsbiographie werden hier weitgehend vorausgesetzt.

In dieser zweiten Phase der Personalauswahlorganisation verändert sich das Verhältnis von Objektivierung und Subjektivität. Während in der ersten Phase zwar Subjektivität der Einsteller auch nicht ausgeschlossen werden kann, aber von den Rationalisierungsprozessen prinzipiell überflüssig gemacht werden, stehen Objektivierung und Subjektivität in der zweiten Phase in einem komplexen, teilweise widersprüchlichen, teilweise komplementären Verhältnis zueinander.

Objektivierende Tendenzen zeigen sich, wenn man ein einheitliches Verfahren einzuhalten versucht, auf prozedurale Rationalität setzt. Hierzu wird oftmals auf ex-

terne, »professionelle« Unterstützung zurückgegriffen. Das gilt besonders bei der Konzipierung und Durchführung von Assessment Centern, aber auch bei der Standardisierung und Vorstrukturierung von Vorstellungsgesprächen. In neuerer Zeit wurde auf Initiative des Berufsverbandes Deutscher Psychologen die DIN 33430 verabschiedet, mit der Qualitätsanforderungen an berufliche Eignungsbeurteilungen formuliert werden, die es ermöglichen, das Verfahren der Personalauswahl zertifizieren zu lassen – eine allerdings umstrittene Konzeption (Westhoff 2006).

Unter den Objektivierungsformen ist die Anwendung von Persönlichkeitstests besonders interessant, auch wenn sie in Deutschland im Vergleich etwa zu den USA nach wie vor zurückhaltend genutzt werden. Mit ihnen sollen Bewerber in Persönlichkeitstypologien eingeordnet werden, die dann etwas über ihre Passung in bestimmte Teams, in die Unternehmenskultur aussagen sollen. Dieser Typ lässt sich – ohne hier auf Einzelheiten der Testverfahren eingehen zu wollen – aus der Beantwortung eines umfangreichen Fragebogens zur Selbsteinschätzung erschließen. Der Bewerber soll herausgefunden werden, dessen Profil dem Stellenprofil möglichst nahe kommt, das für die Persönlichkeitseigenschaften und erforderlichen Motive der jeweiligen Stelle entworfen wird. Es geht also um Passung.

Interessant an den Persönlichkeitstypologien<sup>1</sup> ist die ihnen implizit oder explizit<sup>2</sup> zugrunde liegende Annahme, der Mensch besitze eine relativ festgefügte Persönlichkeit. Es kontrastiert also zu einem eher postmodernen Identitätskonzept, das von der Fluidität und Kontextbezogenheit der Identitäten ausgeht. Man muss nun aber keineswegs annehmen, die Personaleinsteller gingen tatsächlich davon aus, dass Menschen eine solche feste Persönlichkeit besitzen. Vielmehr handelt es sich beim starren Persönlichkeitskonzept um eine der Situation der Personalauswahlentscheidung angepasste *Fiktion*. Es ist die fiktive Grundlage des Versprechens, aus der Gegenwart Prognosen für die Zukunft abzuleiten. Ein interaktives Identitätskonzept etwa kann keine Grundlage für eine Entscheidung zwischen Kandidaten bieten, denen man allen prinzipiell Entwicklungsfähigkeit unterstellen könnte. Und es würde das Unternehmen, seine Arbeits- und sozialen Umweltbedingungen, seine Förderungsmaßnahmen bereits bei der Rekrutierung konzeptionell in die Pflicht nehmen. Entschieden werden kann nur zwischen *gegenwärtigen* Ist-Persönlichkeiten der Bewerber.

---

1 Die wissenschaftliche Solidität solcher Verfahren soll hier nicht Thema sein. Neben dem Reiss-Profil mit seinen 16 Lebensmotiven (Fuchs/Huber 2005; <http://www.reiss-profil.de>) seien als weitverbreitete hier beispielhaft das DISG (Dominant-Initiativ-Stetig-Gewissenhaft nach den vier Hauptdimensionen)-Persönlichkeitsprofil, der MBTI (Myer-Briggs-Typen-Indikator) mit den auf C. G. Jung zurückgehenden Temperamenttypen, das auf der Zuordnung von Hirndominanzen beruhende HDI (Hermann-Dominanz-Instrument (Denkstilanalyse): Unterteilung in ein »rationales Ich«, »experimentelles Ich«, »sicherheitsbedürftiges Ich«, »fühlendes Ich«) oder das Gallup-Prinzip mit 34 Talent-Leitmotiven genannt (Sarges/Wottawa 2004; Klimmer/Neef 2004).

2 Das Reiss-Profil unterstellt eine hochgradig genetisch bestimmte Motivprägung.

ber. Eine Prognose hieraus abzuleiten, erfordert die Fiktion einer festgefügten Persönlichkeit.

Wir sehen hieran, dass der Objektivierungstendenz notwendig eine Fiktion unterliegt, den stabilen Kern einer Persönlichkeit durch authentifizierende objektivierende Verfahren prognosefähig freilegen zu können. Dazu müssen die interaktiven und kontextuellen Dimensionen der Persönlichkeitsentwicklung ausgeklammert werden. In den Hintergrund treten dabei auch der interaktive Kontext der Bewerbungssituation und damit das Verhalten der Personaleinsteller.

Diesem Objektivierungskonzept gegenüber steht die Betonung der Unhintergebarkeit subjektiver Beurteilungen und Entscheidungen durch die Personaleinsteller. Sie drückt sich insbesondere in der Metapher des »Bauches« aus, der letztlich die Entscheidung fälle. Man beruft sich auf Menschenkenntnis und Erfahrung und verweist auf die Chemie, die stimmen muss. Bisweilen wird der Sinn der persönlichen Vorstellungsgespräche gerade darin gesehen, durch einen unmittelbar sinnlichen Eindruck den Bauch befragen zu können.

Wenn von der »Chemie« die Rede ist, so kann man hier eine direkte und eine indirekte Bedeutung unterscheiden. Zum einen nämlich geht es um die Chemie zwischen Personaleinsteller und Bewerber, zum anderen um die Einschätzung der Chemie zwischen dem Bewerber und dem Team oder dem Vorgesetzten, mit dem der Bewerber als Mitarbeiter zusammenarbeiten müsste. Zwar überlässt der Personalverantwortliche diese Einschätzung oft den künftigen Vorgesetzten und Vertretern der Fachabteilungen selbst, oft aber beansprucht er auch die Erfahrung für sich, die Kooperationsperspektive selbst besser oder anders einschätzen zu können. Subjektivität kommt hier also in zweierlei Weise ins Spiel: Zum einen als subjektives »Gefühl« des Personalers gegenüber dem Bewerber, zum anderen als »objektiv« beobachtende Einschätzung der intersubjektiven Beziehungspotentiale künftiger Mitarbeiter zu Kollegen und Vorgesetzten, eventuell auch zu Kunden.

#### *Legitimation der Personalabteilung*

Das Verhältnis von Objektivierung und Subjektivierung der Personalauswahlentscheidung muss im Zusammenhang mit den Legitimationsinteressen der Personalabteilung gesehen werden. Ausdifferenzierte Personalabteilungen beschreiben ihre Rolle als Dienstleister für das Unternehmen und die Fachabteilungen oder neuerdings selbstbewusster als Business-Partner. Dabei können sie ihre Legitimation sowohl auf ihre objektivierende als auch auf ihre subjektive Professionalität stützen. Wenn sie betonen, Verfahren der Eignungsdiagnostik sowie der Identifizierung und Typologisierung von Motivationen professionell handhaben und damit zur *Objektivierung* der Personalauswahl beitragen zu können, reklamieren sie ihre höhere Rationalität gegen die bloße Menschenkenntnis oder rein fachliche Betrachtungsweise der

Fachabteilung. Andererseits können sie sich aber auch auf ihre *subjektive* Erfahrung und dabei gewonnene Menschenkenntnis beziehen, für die der Terminus des »Bauchs« steht. In diesem Falle reklamieren sie subjektiv erfahrungsgesättigte Realität gegen scheinwissenschaftliche Rationalität. Beide Bezüge schließen sich nicht aus bzw. können situativ betont werden. Wie dies der Personalleiter eines Chemieunternehmens im Anschluss an die Betonung seiner Bauchentscheidung formulierte:

»Aber Herr Doktor Voswinkel, lassen Sie mich trotzdem noch mal den kleinen Blick in die Zukunft werfen, weil wir mit dem Bauch auch nicht so ganz so richtig leben können. Es ist eben dieses Thema Reiss-Profil, das wir – das ist ein Fragebogen, sind round about 130 Fragen, wo also dann in dem Falle da also ein gewisses-, dann eben ein Muster herauskommt (...). Uns ist das vollkommen klar, dass das nicht allheilig und auch wunderbar (ist) und damit hab' ich jetzt auch wieder alles berechenbar, aber wir suchen, und das ist ja eben auch die Schwierigkeit in der Wissenschaft gewesen, eine Methode zu finden, die irgendwo zumindest eine Unterstützung, einen *Support in diesem Bauch* gibt, und wo wir zumindest also in 'nem gewissen Grade auch noch mal 'ne Objektivierung haben.«

Für den Rekurs auf einen der Kompetenzansprüche ist auch die Profession der Personaleinsteller von Bedeutung. Unsere Gesprächspartner(innen) im Personalwesen waren manchmal ausgebildete Psychologen, öfter aber Betriebswirte oder Juristen mit psychologischer Weiterbildung. Vor allem die Psychologen neigen – wenig überraschend – dazu, ihre höhere Rationalität insbesondere bei der Einschätzung der sozialen Kompetenzen und der Persönlichkeit der Bewerber zu betonen. Die sich selbst als »psychologische Fakultät« bezeichnende Abteilung des Personalwesens beim Verkehrsdienstleister besteht denn auch am eindringlichsten auf der wissenschaftlichen Validität ihrer Beurteilungsverfahren; dort wird der Begriff des Bauchs allenfalls in Abgrenzung verwandt. In den anderen Fällen jedoch ist interessant, dass der Bezug auf den Bauch, also die Subjektivität, ganz überwiegend nicht nur schamhaft eingestanden, sondern positiv als Legitimationsressource *betont* wird, mit der auch möglichen Tendenzen zum Outsourcing von Personalfunktionen entgegengewirkt werden kann.

Es geht nicht um die Alternative Objektivierung durch Tests, Standardisierung und DIN-Zertifizierung vs. subjektive Einschätzung, sondern es geht um je spezifische Kombinationen, bei denen objektivierende Elemente tendenziell als Support für den Bauch gesehen werden, wie umgekehrt der Bauch selbst einen Support gibt für die Entscheidung in einer prozedural rationalisierten Auswahlorganisation. Nicht zuletzt sind die Bäuche derjenigen, mit denen ein Bewerber zusammenarbeiten muss, Bezugspunkte von Personalentscheidungen, selbst dann, wenn man versucht, Teams nach getesteten Persönlichkeitstypen zusammenzustellen. In Zeiten von Team- und Projektarbeit scheint hier der Intersubjektivität »der Bäuche« eher noch ein gesteigerter Respekt entgegengebracht zu werden. Aber dies alles im Rah-

men einer Auswahlorganisation, die den Eindruck einer automatisierten und objektiv begründbaren Einstellentscheidung vermittelt.

#### Die dritte Phase: Entdezsionierung

Immer regelmäßiger schließt an die Einstellentscheidung nach der zweiten eine dritte Phase der Personalauswahl an. Es handelt sich um die Befristung von Arbeitsverhältnissen. Derzeit werden etwa 40 Prozent aller Neueinstellungen befristet vorgenommen (Rudolph 2006: 46f.). Ein wesentliches Motiv und eine zentrale Funktion der Befristung besteht in der Erprobung Neueingestellter.

Eine Neueinstellung befristet vorzunehmen, bedeutet, die Entscheidung zur Einstellung unter Vorbehalt zu treffen. Man könnte zugespitzt sagen: Zu entscheiden, ohne endgültig zu entscheiden. Falsch wäre die Formulierung: Die Entscheidung reversibel zu halten, denn eine Entscheidung zur befristeten Einstellung wird nicht revidiert, sie läuft einfach aus, sie verschwindet automatisch. Eine neue Entscheidung erfolgt nur bei einer Verlängerung des Arbeitsverhältnisses durch einen neuen befristeten oder unbefristeten Arbeitsvertrag. Natürlich wird faktisch auch bei einem befristeten Arbeitsvertrag am Ende entschieden, ob er ausläuft oder erneuert wird. Aber die Entscheidungsgründe müssen nicht kommuniziert werden; in *diesem* Sinne gibt es keine neue Entscheidungsanforderung.

Das ist in vielen Fällen von zentraler Bedeutung. Denn die Entscheidungsphase über Auslauf oder Fortsetzung eines Arbeitsverhältnisses ist im Falle einer Befristung, deren Endgültigkeit nicht bereits zu Beginn offenkundig war, von großer Unsicherheit und wahrgenommenem Rationalitätsverlust gekennzeichnet. Entscheidungen über das Schicksal der Beschäftigung werden in der Regel sehr spät getroffen oder jedenfalls kommuniziert. Das hat einen guten Grund: Personalverantwortliche und Vorgesetzte gehen davon aus, dass sich das Leistungsverhalten der Nicht-Übernommenen nach Mitteilung der Entscheidung massiv verschlechtern würde und mit hoher Fluktuation zu rechnen wäre. Deshalb werden so lange wie möglich Hoffnungen gemacht und Unklarheit demonstriert (Linne/Voswinkel 1989). Extreme Fälle, wie der hier von einem befristet beschäftigten Arbeiter eines Automobilwerks geschilderte, waren in unserer Untersuchung nicht ungewöhnlich:

»Wir hatten noch von keinem einen Bescheid, ob wir bleiben können. Das haben sie nur immer versprochen. Am letzten Arbeitstag da kam dann der Meister und hat nur gesagt, wo wir die Arbeitskleidung und den Werksausweis abgeben sollen.« (zit. in Linne/Voswinkel 1989: 237).

Hier werden bis zum Schluss Hoffnungen geweckt, am Ende aber zieht das Unternehmen sich auf die Normalität des entscheidungslosen Auslaufens des befristeten Arbeitsvertrags zurück. Diese Unbestimmtheit und Unsicherheit wurde von den

von uns Befragten seinerzeit als die gravierendste Belastung geschildert, das Fehlen bzw. die produzierte Undurchsichtigkeit von Verfahren, Entscheidungszuständigen und Entscheidungskriterien.

Diesen Prozess möchte ich als *Entdektionierung von Entscheidungen* bezeichnen: Eine Entscheidung, die von niemand – erkennbar – getroffen, begründet und kommuniziert wird, wie automatisch erfolgt. Mit der Auswahlentscheidung für ein dann zunächst befristetes Arbeitsverhältnis wird die Entscheidung nicht einfach nur vertagt oder unter Vorbehalt gestellt, sondern sie löst sich gewissermaßen auf: Weder muss man bei der Personalauswahl endgültig über die Einstellung entscheiden, noch muss später beim Auslauf des befristeten Arbeitsvertrags in einem rationalen Verfahren entschieden werden.

Zugleich wird die Entscheidung verlagert – in den Fachbereich hinein, zu Kollegen und Vorgesetzten. Auf der einen Seite ist damit eine weitgehende Authentifizierung möglich, der Test in einer realen Praxis. Auf der anderen Seite spielt hier die intersubjektive Beziehung eine zentrale Rolle. Der Wunsch, erproben zu wollen, beinhaltet schließlich auch ein Misstrauen gegenüber der Prognose beim Auswahlprozess und relativiert sowohl Objektivierungsansprüche wie Subjektivitätszutrauen. Die Bedeutung, die der intersubjektiven Einfügung ins Team und der Passung zu den Vorgesetzten zukommt, wird stark gesteigert. Und das bedeutete in unserer Untersuchung, dass die befristet Beschäftigten der Subjektivität, ja der Willkür eine ausschlaggebende Bedeutung zumaßen. Das Fehlen erkennbarer Regeln und Verfahren der Entscheidungsfindung über Übernahme oder Nicht-Übernahme zwang die Befristeten geradezu, nach unterschiedlichsten Anzeichen Ausschau zu halten und persönlichen Beziehungen Gewicht zu geben. Wie ein Meister eines Elektrobetriebes veranschaulichte:

»Immer wenn ich am Morgen so ein kleines MonCherie oder Cognacfläschchen auf dem Tisch liegen gehabt hab, da wusst ich, da ist wieder eine übernommen worden.« (zit. in Linne/Voswinkel 1989: 246)

## Zusammenschau

Fügen wir nun die Facetten zusammen, so ergibt sich ein Bild des Prozesses der Personalauswahlentscheidung, dem die Alternativsetzung Objektivierung vs. Subjektivierung von Entscheidungen nicht gerecht würde. Die beiden Bezugsprobleme Unsicherheit der Prognose und Arbeitsaufwand der Auswahl bearbeiten Personaleinsteller in erster Linie mit einer Organisation der Auswahlentscheidung. Diese enthält Elemente der Objektivierung und Standardisierung ebenso wie solche expli-

ziter Subjektivität. Beide dienen auch als Muster der Legitimationssicherung und werden im Kontext der Rolle und Position der Personalabteilung im Unternehmen genutzt. Subjektivität wird aber nicht nur für das Entscheidungsverhalten der Einsteller selbst – aufruhend auf der Organisation eines standardisierten Prozesses und seiner prozeduralen Rationalität – reklamiert, sondern stellt selbst ein Bezugsproblem der Personalauswahl dar. Denn es geht wesentlich – neben der fachlichen Kompetenz – auch darum, die intersubjektive Passung des Bewerbers zu den Personen seines künftigen Aufgabenfeldes wie auch der Organisation insgesamt sicherzustellen. Auch objektivierende Formen wie etwa Persönlichkeitstests dienen daher dazu, Prognosen über die emotionale und habituelle Passung der Bewerber zu ermöglichen.

Bei einem Blick auf die dritte Phase der Personalrekrutierung, die Erprobung des Neueingestellten in Form der Arbeitsvertragsbefristung, werden Phänomene der Entdeisionierung der Einstellentscheidung deutlich. Auch die scheinbar valideste Prognoseform, die Erprobung in der praktischen Arbeit, ist durchdrungen von Subjektivität und Intersubjektivität.

So zeigt die Entscheidungsorganisation der Personalauswahl eine widersprüchliche, aber auch komplementäre Verbindung von Objektivierung und Subjektivierung. Entscheidungsorganisation als Support für den Bauch und der Bauch als Support für die Entscheidungsorganisation.

## Literatur

- Fuchs, Helmut/Huber, Andreas (2005<sup>3</sup>), *Die 16 Lebensmotive*, München.
- Klimmer, Matthias/Neef, Martina (2004), *Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer empirischen Studie der Fachhochschule Mannheim, Hochschule für Technik und Gestaltung i.Z.m. Rother&Partner Karlsruhe*, Ms., Mannheim.
- Linne, Gudrun/Voswinkel, Stephan (1989), *»Vielleicht ist ja noch alles offen«. Eine empirische Untersuchung über befristete Arbeitsverhältnisse*, Hamburg.
- Rudolph, Helmut (2006), *»Neue Beschäftigungsformen: Brücken aus der Arbeitslosigkeit«*, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*, Berlin/Heidelberg, S. 35–56.
- Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich (Hg.) (2004<sup>2</sup>), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Bd. 1: Personalpsychologische Instrumente*, Lengerich.
- Schimank, Uwe (2005), *Die Entscheidungsgesellschaft*, Wiesbaden.
- Westhoff, Karl (Hg.) (2006), *Nutzen der DIN 33430*, Lengerich.