Wirtschaftspsychologie, 2025.27:45-51
DOI: https://doi.org/10.2440/004-00xx

Passt, sitzt, wackelt und hat Luft?! – Eine Antwort auf „Personalauswahl mit Akteuren – Beziehungsentscheidungen brauchen Subjektivität und Intuition"

Carolin Palmer[1] *& Olaf Ringelband*[2]

[1] Technische Hochschule Augsburg
[2] md gesellschaft für management-diagnostik mbh

Zusammenfassung

In diesem Kommentar zu dem Artikel von Deters und Klopprogge (2025) wird auf die Rolle der Intuition bei der Personalauswahl eingegangen. Auch wenn intuitive Personalentscheidungen bei erfahrenen Personalentscheider/innen im Einzelfall gute Qualität aufweisen können, wird gegen Personalentscheidungen „aus dem Bauch heraus" argumentiert. Es wird auf die Unterscheidung zwischen „Eignung" und „Passung" hingewiesen und dass gute Passung nicht fehlende Eignung kompensieren kann. Hierbei kann die Rolle von „Subjektivität" in der Eignungsdiagnostik im Sinne einer „Kognitiven Wende" in der Personalauswahl (analog der in der behavioristischen Psychologie) berücksichtigt werden. Abschließend wird der Nutzen der Eignungsdiagnostik unter betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Aspekten diskutiert.

Schlüsselworte: Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Entrepreneurship, Subjektivität

Fits, sits, wobbles and has air? - A response to 'Personnel selection with actors - Relationship decisions need subjectivity and intuition'

Abstract

This commentary on the article by Deters and Klopprogge (2025) discusses the role of intuition in personnel selection. While intuitive personnel decisions may be valid in certain instances when made by experienced personnel decision-makers, there is a counterargument against personnel decisions being made "on instinct." The distinction between "suitability" and "fit" is highlighted, and it is argued that proper alignment mostly cannot substitute for inadequate competence.. Here, the role of "subjectivity" in aptitude diagnostics can be taken into account in the sense of a "cognitive turn" in personnel selection (analogous to that in Behavioristic Psychology). Finally, the usefulness of aptitude diagnostics is discussed from the perspective of business and entrepreneurship.

Keywords: Personnel Selection; Assessment, Entrepreneurship, Subjectivity

Wie für viele alltagsrelevante Phänomene gilt auch für die Personalauswahl: Wissenschaft definiert, Praxis wendet an. Dabei sind die beiden Perspektiven keinesfalls unabhängig zu betrachten, denn anwendungsorientierte Forschung und evidenzbasierte Praxis befruchten sich gegenseitig. Wottawa und Hossiep (1987) definieren etwa zwei Perspektiven zum Verhältnis von Differentieller Psychologie und Psychologischer Diagnostik: Im ersten Fall werden Anwendungsmöglichkeiten durch Erkenntnisse aus der differentiellen Psychologie deutlich, es entstehen diagnostische Methoden. Im zweiten Fall besteht das Bedürfnis nach Problemlösung vor Theorie und Methodik und setzt damit Impulse für die Weiterentwicklung der Theorie. Die Personalpsychologie muss sich mit aktuellen und künftigen Fragestellungen aus dem betrieblichen Alltag auseinandersetzen und HR'ler/innen sowie Führungskräfte dürften auch weiterhin ein großes Interesse daran haben, ihre Arbeit effizient leisten und effektiv umsetzen zu können. Letzteres gelingt nicht ohne einen Blick in die Forschung und zuallererst den Rückgriff auf klare Begrifflichkeiten.

1 Ratio, Bauchgefühl und erfahrungsgeleitete Intuition: Eine Einordnung

Deters und Klopprogge (2025) betonen im ersten Teil des Beitrags, dass Entscheidungen nicht nur rational getroffen werden, sondern in der Praxis die Intuition der Entscheider/innen eine wichtige Rolle spiele. Dieser Aussage wird kaum jemand widersprechen, denn spätestens seit Kahneman wissen wir, dass es den *homo oeconomicus* nicht gibt (Bar-Hillel, 2024). Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur, auf die Deters und Klopprogge (2025) häufiger abheben, ist mit der Verhaltensökonomie bereits seit Jahrzehnten – und über Kahnemanns Arbeiten und Thalers Wirtschaftsnobelpreis hinaus – die Abkehr vom homo oeconomicus erfolgt. Die Persönlichkeitspsychologie hat den in Abschnitt (4) des Schwerpunktartikels nach Aristoteles zitierten Punkt, „dass es im Bereich der Handlungen nichts Stabiles gebe", ebenfalls längst mit der Trait-vs-State-Konzeptualisierung berücksichtigt: hier wird die Unterscheidung zwischen individuellen Persönlichkeitseigenschaften gemacht, die über verschiedene Situationen und Zeitpunkte hinweg stabil sind („trait") und situativ veränderlichen Verhaltensweisen und Zuständen („state"). Um zeitlich und situativ stabile Eigenschaften zu messen, verwendet die Eignungsdiagnostik Konzepte wie das der Multimodalität, d.h. Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen werden in verschiedenen Situationen mit unterschiedlichen Instrumenten gemessen, welche nach der DIN33430 zum eignungsdiagnostischen Standard gehören (Ackerschott, 2024). Diese Gedanken sind also alle nicht neu und so werden gerade in der Personal- und Organisationspsychologie schon längst Personenmerkmale über die reine Aufgabenbewältigung hinaus berücksichtigt (s. Palmer & Kersting, 2017).

Deters und Klopprogge (2025)kritisieren jedoch, dass Eignungsdiagnostik im Kontrast dazu das Ziel habe, „Personalauswahl zu objektivieren und von subjektiven Einflüssen zu reinigen" (S. 2). Wir sagen: zu Recht, denn intuitive Personalentscheidungen „aus dem Bauch heraus" haben sich gegenüber Entscheidungen basierend auf systematischen Verfahren (Tests, Assessments-Center) als empirisch unterlegen herausgestellt. Das bedeutet nicht, dass intuitive Entscheidungen generell schlecht sind, Vincent (2018) hat beispielsweise gezeigt, dass die Qualität intuitiver Personalentscheidungen von dem Ausmaß an Erfahrung des Interviewers abhängt. Aber häufig wird der Wert von Erfahrung beim Treffen von Auswahlentscheidungen auch überschätzt – Highhouse (2008) spricht in seinem Aufsatz mit dem schönen Titel „Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection" von dem „Myth of Expertise" (S. 337). Grundsätzlich ist Intuition impliziertes Handlungswissen (*tacit knowledge*), das durch Erfahrungen erworben wurde. Und unter bestimmten Voraussetzungen kann dieses gute entscheidungsrelevante Qualität haben (Harteis & Billet, 2013): (1) die Entscheidungssituation ist komplex (2) der/die Entscheider/in hat viel domänenspezifische Erfahrung und (3) er/sie hat Rückmeldung zu seinen/ihren Entscheidungen erhalten (*implicit reinforcement learning*) – mit der Einschränkung, dass der/die Entscheider/in keine Information über zu Unrecht abgelehnte, aber geeignete Bewerber/innen erhält (Fehler zweiter Ordnung). Ein/e erfahrene HR-Mitarbeiter/in etwa, die aus der Organisation Rückmeldung über die Leistung der Bewerber/innen erhalten hat, wird also wahrscheinlich gute intuitive Entscheidungen treffen können. Daraus aber ein Plädoyer für intuitive Personalentscheidungen abzuleiten, ist unserer Auffassung nach nicht zulässig, denn in der Praxis haben die Erfahrungen häufig den Charakter von *self-fulfilling prophecies* („mit Mitarbeitern, die nicht gedient haben, habe ich noch nie gute Erfahrungen gemacht").

Statt von „Intuition" zu reden, die im eignungsdiagnostischen Prozess häufig kontraproduktiv ist (s. Highhouse, 2008), schlagen wir daher vor, die Unterscheidung von „Eignung", die analytisch und strukturiert erfasst wird, und „Passung", die durchaus intuitive Aspekte haben kann, vorzunehmen. Wenn Deters und Klopprogge (2025) darauf hinweisen, dass Unternehmen „keine Maschinenorganisation, sondern (...) eine Handlungsgemeinschaft von Akteuren" seien (s. x), können wir dem

vorbehaltlos zustimmen; ebenso wie der Aussage, dass HR den Führungskräften „nicht die finale Entscheidungsbefugnis bei der Personalauswahl nehmen“ solle. Denn: der Erfolg einer Neusteinstellung hängt nicht nur von der Eignung dieser Person für eine bestimmte Tätigkeit und Rolle (*Person-Job-Fit*), sondern auch von deren „generellen“ Passung im Sinne des „Stallgeruchs“ (*Person-Organization-Fit*) ab. Professionelle Eignungsdiagnostik trennt die beiden Aspekte in der Entscheidungsfindung, und zwar auch im zeitlichen Ablauf. Denn: bei positiver Eignungsbeurteilung kann die fehlende Passung zur Ablehnung eines/einer Bewerber/in führen, während eine positive Passung bei fehlender Eignung in nicht erlernbaren Kompetenzen (z.B. Führungsmotivation, Intelligenz) nicht zu einer positiven Einstellungsentscheidung führen darf und bei erlern- und trainierbare Kompetenzen allenfalls dann kompensiert werden kann, wenn ausreichend Entwicklungspotenzial erkannt wurde. Wenn sie in Abschnitt (9) unter Verweis auf Kahneman schreiben, „die analytische Vorauswahl bedarf des Gegenchecks durch die Intuition, und die Intuition des Gegenchecks durch die Analytik“ dann unterschlagen sie genau den zuvor angeführten Punkt: gute Passung ersetzt nicht fehlende Eignung.

Damit ist Eignung zweifelsohne objektiv, also von der beurteilenden Person(engruppe) unabhängig zu erfassen. Passung hingegen darf subjektive Elemente beinhalten – eine Logik, welche die Organisationspsychologie mit Konzepten wie der ASA-Theorie (Schneider, 1987, 2008) schon lange verfolgt, wenn sie postuliert, dass „nicht passende“ Mitarbeitende wieder aus dem Unternehmen ausscheiden, sollte sich die anfänglich empfundene Passung im Laufe der Zeit als falsch herausstellen. Im Kontext dieser Theorien wird zugleich eine Gefahr subjektiver Einflüsse auf die Auswahl deutlich: Wird Passung im Sinne von „Ähnlichkeit“ interpretiert, kann sich eine Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ als Hemmnis für Diversity und Innovation auswirken (Palmer & Kersting, 2017). Wird jedoch eine Balance aus ergänzenden Fähigkeiten, Mindsets u.ä., sprich Eignung gemäß des complementary fit (Passung durch Ergänzung, d.h. eine Person hat Eigenschaften und Fähigkeiten, die zu den Anforderungen einer Organisation passen), einerseits, und sympathie-stiftender Ähnlichkeit auf der persönlichen Ebene im Sinne eines supplementary fit (Passung durch Ähnlichkeit der Eigenschaften und Werte einer Person zu denen der Organisation, s. Cable & Edwards, 2004) andererseits erzielt, dürften nicht nur die direkten Arbeitsergebnisse stimmen, sondern auch die rasche und nachhaltige Integration in die Organisation gelingen. Entsprechend wissen erfahrene HR’ler/innen wie Unternehmer/innen um den Unterschied zwischen möglichst objektivem Eignungsurteil und letztlicher Auswahlentscheidung. Und damit darf Intuition eine (bedingte) Rolle spielen, jedoch nur nachgelagert.

Wenn nun die finale Entscheidung vom eignungsdiagnostischen Urteil abweicht, dann ist dieses im besten Falle zu begründen und dabei der Übertrag der Konsequenzen bzw. der Verantwortung auf letztlich abweichend entscheidende Personen (z.B. Geschäftsführer/innen) klarzustellen. Eine Analogie wäre, wenn sich Geschäftsführer/innen über Investitionsrechnungen oder rechtliche Empfehlungen ihrer anderen internen wie externen „Dienstleister“ (z.B. Finance, Berater) hinwegsetzen – auch das können sie. Hier würde jedoch keiner daran zweifeln, dass die Experteneinschätzung wichtig(er) ist. Warum also bei HR? Natürlich wäre es utopisch ab einer gewissen Unternehmensgröße von der Unternehmensleitung erwarten zu können, dass sie in allen Auswahlprozessen selbst beteiligt ist. Das bedeutet, Entscheidungen sind zu delegieren und damit folglich im Sinne der Geschäftsführung entschieden werden kann, müssen entsprechende Kriterien definiert werden. Wie in den erwähnten, vergleichbaren Fällen (z.B. Mergers & Aquisitions) kommuniziert die Unternehmensleitung dem zuständigen Personenkreis (z.B. Leiterin M&A-Abteilung, Leiter Personalentwicklung, externe Berater/innen) ihre Vorstellungen und Entscheidungskriterien. Wie dies im Falle von Intuition überhaupt geschehen könnte, bleibt, ungeachtet der prinzipiellen Sinnhaftigkeit, fraglich.

2 Subjektivität und Black Box: Vom Innenleben der Kandidat/innen

Im Abschnitt (9) gehen die Autoren auf das Thema „Subjektivität in der Personalauswahl“ ein – und sprechen hier unseres Erachtens ein wichtiges Thema an. Allerdings werfen sie „Intuition“ und „Subjektivität“ in einen Topf und möchten vermutlich das Thema „Subjektivität“, also die Einbeziehung intra-psychischer Prozesse in die Eignungsdiagnostik, als eine aktuelle Entwicklung in der Auswahlpraxis herausstellen. „Intra-psychische Prozesse“ umfassen dabei das gedankliche und emotionale Innenleben von Kandidat/innen.

An dieser Stelle sei ein kurzer Exkurs in das Feld des Behaviorismus erlaubt: ursprünglich wurde der Mensch als „Black Box“ zwischen Stimulus und Response gesehen und Verhalten einzig als Reaktion auf Stimuli erklärt. Im Rahmen der „kognitiven Wende“ des Behaviourismus in den 1970er Jahren (s. Mahoney, 1977) wurde die Black Box geöffnet und das innere Erleben der Menschen, ihre Gedanken, Vorstellungen und Emotionen als relevante Faktoren für das Verhalten von Menschen

entdeckt – auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Einführung des Kompetenzbegriffs (Sarges, 2006), der nicht nur Verhalten, sondern auch Motive und Emotionen betrachtet.

Wir glauben, dass die Eignungsdiagnostik aus diesem Schritt lernen kann und dass die Beschäftigung mit den Gedanken und Gefühlen der Kandidat/innen die Qualität der Diagnostik verbessern könnte. Ein Beispiel aus einer Assessment-Center-Übung soll dies illustrieren: In einem Rollenspiel (Mitarbeitergespräch) tritt eine Kandidatin gegenüber dem „Mitarbeiter" unangemessen dominant auf. Bei den Beobachter/innen führt das zu schlechten Bewertungen auf den Kompetenzen „Führung" und „Kommunikation". Im anschließenden Reflexionsgespräch offenbart die Kandidatin, dass sie von ihrer Chefin den Tipp erhalten habe, im AC nicht zu einfühlsam aufzutreten und Stärke zu zeigen. Diese Information mag die Bewertung der Beobachter zwar nicht revidieren, aber führt – insbesondere unter Entwicklungsaspekten – zu einer anderen diagnostischen Bewertung der Kandidatin.

Kognition und Emotion spielen nicht nur bei der Einschätzung von Verhalten eine Rolle, sondern auch bei scheinbar „objektiven" Leistungsdiagnostik, z.B. bei kognitiven Leistungstests – so zeigt sich, dass die kognitive Leistung sinkt, wenn Probanden gleichzeitig ihre Emotionen (z.B. Testangst) kontrollieren müssen (s. Hofstede et al, 2021).

Insofern können wir den Apell der Autor/innen, Subjektivität in die eignungsdiagnostische Praxis einzubeziehen, prinzipiell unterstützen. Professionelle Eignungsdiagnostik sollte sich nicht nur auf von außen objektiv erfassbare Daten stützen, sondern auch die innere Erlebniswelt der Kandidat/innen einbeziehen. So hat Sarges bereits 2010 darauf hingewiesen, dass in der Personaldiagnostik eine historisch gewachsene Tendenz zur Anwendung der respondenten Psychologie gegeben ist, d.h. Menschen mit eindeutigen Stimuli (Fragen in Fragebögen, Aufgaben in Leistungstests) konfrontiert werden, um deren geschlossene Reaktionen (Multiple Choice oder Ratingskalen) zu messen. Sarges führt weiter aus, dass man gerade in offenen Situationen diagnostisch relevante Informationen über Menschen erhält. Er erläutert, „etliche wichtige Persönlichkeitsmerkmale kommen ja bekanntlich erst voll zum Vorschein in eher schwach strukturierten Situationen (Initiative, Neugierverhalten, Machtmotivation etc.)" (S. 184). Als Beispiel für ein responseoffenes diagnostisches Instrument sei ein Fragebogen genannt, der etwa in Einzel-Assessment eingesetzt werden kann: „Twenty Statements" (Kuhn & McPartland, 1954), ein soziologisches Verfahren aus den 1950er Jahren, in dem Kandidat/innen folgende Instruktion erhalten: „*Auf der untenstehenden Seite sind zwanzig nummerierte Felder zu sehen. Bitte schreiben Sie zwanzig Antworten auf die Frage „Wer bin ich?" in die Kästchen. Geben Sie einfach zwanzig verschiedene Antworten auf diese Frage. Antworten Sie so, als ob Sie sich selbst und nicht jemand anderem antworten würden. Schreiben Sie die Antworten in der Reihenfolge auf, in der sie Ihnen in den Sinn kommen. Kümmern Sie sich nicht um Logik oder „Wichtigkeit". Gehen Sie recht schnell vor, denn die Zeit ist begrenzt.*" (eigene Übersetzung aus dem Englischen). Die Selbstbeschreibungen, die Kandidat/innen abgeben, liefern häufig sehr relevantes diagnostisches Material mit durchaus zufriedenstellender Validität (s. Alm et al., 1972) – das es natürlich im Auswahlgespräch zu vertiefen gilt. Jedoch gilt auch hier, das Primat der klassischen Gütekriterien: Objektivität, Validität und Reliabilität der Verfahren sollten für die jeweilige Zielgruppe und in der spezifischen Situation gegeben sein und auf neutrale, erfahrungsgeleitete fachliche Interpretation fußen.

Die bloßen Vorlieben der Assessor/innen haben hierbei insbesondere in Zeiten eines Bewerber/innenmarktes, auf dem nicht mehr die Unternehmen aus zahlreichen Bewerber/innen auswählen können, sondern Kandidat/innen sich das Unternehmen auswählen können, für das sie arbeiten wollen, eine untergeordnete Rolle zu spielen. Ebenso braucht sich moderne, effektive Personalauswahl nicht einem „'leeren Raum' der unbekannten Zukunft" gegenübersehen, wie ihn Deters und Klopprogge (2025) mehrfach anführen, sondern sollte neben faktisch heute bereits ausgeprägten Kompetenzen auch künftig relevante Potenziale erfassen.

3 Geregeltes Chaos: Wenn strenge Anforderungsprofile auf individuelle Merkmale und besondere Situationen treffen

3.1 Besonderheiten abseits des Anforderungsprofils

Ebenso wie intraindividuelle kognitive Prozesse und Emotionen im Auswahlprozess beachtet werden können, bildet die Berücksichtigung individueller Merkmale der Kandidat/innen sowie Besonderheiten des Anforderungsprofils eine weitere Facette der Subjektivität im eignungsdiagnostischen Prozess ab. Und so stimmen wir mit Blick auf die Auswahlpraxis der Meinung der Autoren in Abschnitt (6) zu, wenn sie fordern, dass sich Personalauswahl „nicht nur an vorab festgelegten Anforderungskriterien oder einem streng abzuarbeitenden standardisierten Interviewleitfaden orientieren (darf)" – weil es neben der Eignungsfrage in der Personalauswahl, die sich an definierten

Anforderungskriterien orientiert, auch noch die Passungsfrage („die Chemie muss stimmen“) zu beantworten gilt. Allerdings ist auch dies wieder nicht gleichbedeutend mit intuitivem Vorgehen. In den weiteren Beiträgen gehen unsere Kolleg/innen bereits auf die Notwendigkeit anforderungsanalytisch begründeter Interviewkonstruktion und -durchführung ein, wie sie etwa auch in der DIN 33430 betont wird. Wir ergänzen, dass selbst hohe Standards an professionelle, evidenzbasierte Personalauswahl damit vereinbar sind, Besonderheiten, wie etwa tätigkeits- oder unternehmensrelevante Qualifikationen (z.B. langjähriger Aufenthalt in Zielland) oder personenspezifische Beeinträchtigungen (z.B. Hinweise auf paranoide Störung) über entsprechende Verrechnungsregeln grundsätzlich zu berücksichtigen.

3.2 Grenzen der Validität

Selbstverständlich haben Deters und Klopprogge (2025) in Abschnitt (8) recht, wenn sie auf die „Grenzen von Validitätsstudien“ verweisen. Selbst auf diesen Studien basierende Eignungsdiagnostik kann späteren Berufserfolg nicht vollumfänglich prognostizieren. Doch alle erwähnten kritischen Punkte (z.B. die Wahl des Zeitpunkts der Performancemessung) gelten auch für intuitive Erfolgseinschätzungen – allerdings ergänzt durch persönlichkeitsabhängige Fehler in der Person der Beurteilenden. Sicherlich wird sich die freie, subjektive Interviewführung ändern, wenn eine hochgradig narzisstische Vorgesetzte mit starker Dominanzausprägung den verträglichen, analytisch-denkenden Kollegen ersetzt. Genau hierin, in der bereits erwähnten Unabhängigkeit der Eignungsurteile von den Beurteiler/innen liegt der (bzw. einer der) Vorteil(e) möglichst objektiver Auswahl.

3.3 Die Rolle der Entscheider/innen in der Personalauswahl und -entwicklung

Der Hinweis, dass Vorgesetzte allenfalls ansatzweise an den Ergebnissen ihres Teams bemessen werden dürften, wenn sie nicht über die Auswahl des Teams entscheiden dürfen, lässt sich mit einer Analogie aus dem Sport (nehmen wir König Fußball) entkräften. Würden wir hier die Trainer/innen von der Verantwortung für die Mannschaftsleistung freisprechen, wo sie doch nie für den Einkauf der Spieler/innen zuständig waren? Und zurück zur Wirtschaft: Können Führungskräfte immer alle ihre Teams neu zusammensetzen, sobald sie eine Abteilung oder ein Projekt übernehmen? Das wäre nicht nur unwirtschaftlich (Effizienz), sondern widerspricht auf der anderen Seite der „Beziehungskette“, denn auch Mitarbeitende können ihre Kolleg/innen und Vorgesetzten nicht jeweils frei wählen. Neben dem Aspekt, dass gute Führung sich gerade in der Schaffung eines ziel- und leistungsorientierten, wertschätzenden Teamspirits zeigt, gehört es gerade auch zu den Aufgaben von Führungskräften (und einem modernen HR), Mitarbeitende zu entwickeln bzw. ihre persönlichen Belange zu berücksichtigen – gemäß des Prinzips „Hire attitude, teach skills“ (Kuchta & Berg, 2004). Der Blick auf „du kannst nur mit dem bzw. jenem arbeiten, wen bzw. dass du hast“ greift also für moderne Führungskräfte viel zu kurz.

4 Der Nutzen von Eignungsdiagnostik aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Als Entrepreneurship-Forscherin und Unternehmer haben wir an einigen Stellen einen anderen Blick auf unternehmerisches Handeln als es Deters und Klopprogge (2025) darlegen. Zunächst sind auch aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive wieder ein paar Begriffe zu klären, bevor wir unsere Argumentation zur Einordnung erfolgreicher Personalauswahl ausführen können.

Beginnen wir mit der Frage, wo der letztliche Nutzen von Eignung und Passung entsteht. Die Autoren verweisen in Abschnitt (4) darauf, dass HR als interner Dienstleister für die „unternehmerischen Führungskräfte“ fungiert. Das Verständnis, leitende Angestellte sollten als Intrapreneure (vgl. Palmer & Ringelband, 2019) agieren und so neben der Geschäftsführung das operative Geschäft effizient und die Strategiefindung effektiv treiben, teilen wir unbedingt. HR unterstützt gerade in diesen unternehmerischen Handlungen und ist nicht Dienstleister für die private Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin (oder weiterer Entscheidungsträger). Entsprechend sollten Kandidat/innen danach ausgewählt werden, inwiefern sie der Erfüllung der Unternehmensziele dienen könnten, und nicht, ob sie als „Buddy“ auf persönlicher Ebene taugen. Das bedeutet nicht, dass wir in der Auswahl geeigneter Personen nicht auch auf Passung schauen dürfen, oder aus einer Perspektive langfristiger Motivation und Bindung heraus sogar müssen. Aber letztlich muss die ausgewählte Person, wie bereits ausgeführt, zuallererst dem Unternehmenszweck zuträglich sein bzw. den Stellenanforderungen genügen. Übrigens – konträr zur Aussage der Autoren in Abschnitt (8) – mit social enterprises (Lumpkin et al., 2011) gibt es nun tatsächlich Unternehmen, die mit dem Selbstzweck einstellen, Diskriminierung zu begegnen und keine bzw. nicht vordergründig traditionelle Wachstumsziele haben. Hier ändert sich das wirtschaftliche Agieren, gestützt durch nationenübergreifende politische, finanzielle und rechtliche Maßnahmen, aktuell drastisch.

Wenn die Autoren von „Beziehungsentscheidungen“ sprechen, gehen sie davon aus, dass sich die (Beziehungs-)Ziele von Kandidat/innen und Unternehmensrepräsentanten automatisch gleichen. Sehr wohl mag es jedoch Führungskräfte wie Bewerber/innen geben, die mehr oder weniger persönlichen Austausch wünschen, mehr oder weniger auf persönliche bzw. private Passung achten oder auch nur für einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten wollen – in der heutigen Gig-Economy (Arbeitsmarkt, in dem kurzfristige, projektbasierte oder freiberufliche Arbeitsverhältnisse die traditionelle Festanstellung ersetzen) nimmt der letztgenannte Punkt übrigens an Bedeutung zu. Die Annahme einer laufbahnlangen Unternehmenszugehörigkeit und damit langfristig angelegten Arbeitsbeziehungen zeugt hier von einer überholten Sicht auf die Arbeitswelt.

Dennoch ist es möglich, und aus betriebswirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Sicht sogar nötig, dass unternehmerische Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden und sich daraus Handlungspläne in den im Schwerpunktartikel aufgespannten „‘leeren Raum‘ der unbekannten Zukunft“ hinein ergeben. Mit der Unternehmensstrategie und dem damit verknüpften Controlling wird geplant, gesteuert, kontrolliert und ggf. adaptiert, wie sich die Akteur/innen über alle Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche hinweg verhalten sollten. Aus der Unternehmensstrategie ergeben sich damit auch direkt Leitplanken für ein erfolgreiches Personalwesen samt zugehörigem Personalcontrolling und somit ein steuerbarer Pool an humanen wie nicht-humanen Ressourcen.

Deters und Klopprogge (2025) nehmen in Abschnitt (9) eine Gleichsetzung von Handlungsräumen in der Kandidat/innenauswahl mit der Generierung von Wettbewerbsvorteilen auf Unternehmensebene vor, die für uns nicht nachvollziehbar ist. Sicherlich ist die Autonomie von Mitarbeitenden ein nachhaltiges strategisches Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Ghosh, 2013), allerdings sind Entscheidungen bezüglich Auswahl und Entwicklung von Kandidat/innen besonders dann erfolgreich, wenn sich psychologische Kompetenz mit Fokus auf die Eignungsfeststellung und betriebswirtschaftliche Kompetenz mit Fokus auf die Passung zur Unternehmenskultur und -zukunft verschränken (vgl. Schuler & MacMillan, 1984; Ployhart & Weekley, 2017).

Anstatt sich – zugegebenermaßen unterhaltsamer – anekdotischer Aussagen erfolgreicher Unternehmer/innen bezüglich ihrer „Geheimrezepte“ für ihren Erfolg auf Unternehmensebene zu bedienen, lohnt ein Blick in die Entrepreneurship-Forschung, der eine weitere Facette von „subjektiven Entscheidungen“ eröffnet. Diese zeigt auf, dass vermeintlich intuitive Entscheidungen auch in dieser speziellen Stichprobe ihren Ursprung in quantitativ erfassbaren kognitiven Stilen (vgl. Allinson et al., 1996) bzw. kreativen Potenzialen haben. Auch bei Kreativität auf Individualebene und in Folge Innovation auf Unternehmensebene werden die Bedeutung anforderungsanalytischer Diagnostik und Entwicklung deutlich, denn auch Phänomene wie „der kreative Geist“ oder „das innovative Genie“ lassen sich in Personenmerkmale übersetzen und damit positions- wie branchenübergreifend objektiv und valide erfassen – selbstverständlich auch bei Unternehmer/innen (Palmer et al., 2015). Beispiele wie die 15%-Regel bei 3M, die Mitarbeitende ermutigt, 15% ihrer Arbeitszeit auf innovative Ideen und Tätigkeiten zu verwenden, die keinen unmittelbaren Bezug zu ihrer eigentlichen Aufgabe haben (s. Rahn, 2014), machen deutlich, dass Autonomie der Mitarbeitenden nicht bedeutet, dass diese in dieser Zeit machen können, was sie wollen, sondern dass diese Freiräume im Sinne der Unternehmensziele genutzt werden sollen.

Fazit

Wir schließen uns damit ganz der Aussage von Deters und Klopprogge (2025) in Abschnitt 7 an „Eine wissenschaftliche Personaldiagnostik, die davon ausgeht, dass – wenn Menschen sich persönlich begegnen – sie wie neutrale Objekte funktionieren könnten, begeht Selbsttäuschung.“, fügen jedoch hinzu, dass gerade die modernde, evidenzbasierte wissenschaftliche Personaldiagnostik genau dieser Fehler eben nicht unterläuft, solange sie Phänomene wie den Einfluss von Sympathie auf Bewerbenden- und Beurteiler/innenverhalten, nicht nur akzeptiert, sondern in die Forschung und Anwendungsimplikationen aufnimmt. Subjektivität begegnet eignungsdiagnostischen Praktiker/innen in vielen Facetten und spielt eine wichtige Rolle in der Personalauswahl wie der Personalarbeit allgemein. Subjektivität zu ignorieren wäre der bewusste Verzicht auf relevante diagnostische Aspekte – sie aber als Ersatz für wissenschaftlich fundierte Verfahren zu sehen, genauso wenig professionell.

Literatur

15% Regel. https://www.3mdeutschland.de/3M/de_DE/karriere/kultur/15-prozent-regel/ [abgerufen am 03.06.2024]

Ackerschott, H. (2024). Anforderungen an die berufsbezogene Eignungsdiagnostik gemäß DIN 33430. In *Psychologische Begutachtung: Leitlinien und Empfehlungen für die Praxis* (S. 1-13). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Allinson, C.W. & Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies 33*, 119-135.

Alm, R. M., Carroll, W. F. & Welty, G. A. (1972). The internal validity of the Kuhn-McPartland TST. In *Proceedings of*

the American Statistical Association (Social Statistics Section) (S. 190-193). Washington: ASA.

Bar-Hillel, M. (2024). Daniel Kahneman: The psychologist who won a Nobel Prize in Economics for replacing Homo economicus with flesh-and-blood humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *121*(27), e2409646121.

Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*, 822-834.

Deters, J. & Klopprogge, A. (2025). Personalauswahl mit Akteuren – Beziehungsentscheidungen brauchen Subjektivität und Intuition. Wirtschaftspsychologie.

Ghosh, A. K. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management, 30*(3), 95.

Harteis, C. & Billett, S. (2013). Intuitive expertise: Theories and empirical evidence. *Educational research review*, *9*, 145-157.

Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and organizational psychology*, *1*, 333-342.

Hofstede, G., Jansen, P. G., De Lange, A. H., Spisak, B. R. & Swinkels, M. (2021). The cognitive costs of managing emotions: A systematic review of the impact of emotional requirements on cognitive performance. *Work & Stress, 35*, 301-326.

Kuchta, W. & Berg, S. (2004). The Paychex formula for talent: Hire attitude, teach skills. *Journal of Organizational Excellence*, *24*, 31-37.

Kuhn, M. H. & McPartland, T. S. (1954). An Empirical Investigation of SelfAttitudes, *American Sociological Review, 19 (February 1954),* 6876.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. & Amezcua, A. S. (2011). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics, 40*, 761-783.

Mahoney, M. J. (1977). Reflections on the cognitive-learning trend in psychotherapy. *American Psychologist, 32*, 5.

Palmer, C., Cesinger, B., Gelléri, P., Putsch, D. & Winzen, J. (2015). Psychometrical testing of entrepreneurial creativity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing, 7*, 194–210.

Palmer, C. & Kersting, M. (2017). Berufliche Eignung und ihre Diagnostik. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 31-56). Wiesbaden: Springer Gabler.

Palmer, C., & Ringelband, O. (2019). Zwischen Kicker und Micromanagement – Wie HR Intrapreneurship fördern kann. *PERSONALquarterly(4)*, 28–34.

Ployhart, R. E. & Weekley, J. A. (2017). Strategy, selection, and sustained competitive advantage. In J. L. Farr & N. T. Tippens (Eds.), *Handbook of employee selection* (p. 115-133). London: Routledge.

Rahn, S. (2014). 3M: Beyond the 15 % Rule. In O. Gassmann & F. Schweitzer (Hrsg.), *Management of the Fuzzy Front End of Innovation* (S. 195-199). Cham: Springer International Publishing.

Sarges, W. (2006). Competencies statt Anforderungen–nur alter Wein in neuen Schläuchen?. In H.-C. Rieckhoff (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung: Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka (*S. 133-148). Wiesbaden: Gabler.

Sarges, W. (2010). Trendwenden der Personaldiagnostik: Gestern–heute–morgen. *report psychologie, 35*(4), 172-186.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437–453.

Schneider, B. (2008). The people still make the place. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (S. 267–290). New York: Lawrence Erlbaum Associates

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human resource management, 23*, 241-255.

Vincent, V. (2018). *Intuition in Employee Selection: Examining the Conditions for Accurate Intuitive Hiring Decisions*. Doctor of Business Administration Dissertations. 43. https://digitalcommons.kennesaw.edu/dba_etd/43

Wottawa, H. & Hossiep, R. (1987). *Grundlagen psychologischer Diagnostik: eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.

Prof. Dr. Dr. Carolin Palmer
School of Business
Professur für Personal- und Organisationspsychologie
Technische Hochschule Augsburg
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
carolin.palmer@tha.de

Dr. Olaf Ringelband
Geschäftsführer
md gesellschaft für management-diagnostik mbh
Hamburg
ringelband@management-diagnostik.de