Risiken bei Personalentscheidungen

2

2.1 Die Bedeutung des Risikomanagements bei Personalentscheidungen

Auf der Webseite der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen GbR (www.psychologie.de) wird geschätzt, dass jährlich 30–50 Mio. Personalentscheidungen getroffen werden. Jeder Manager nimmt im Zusammenhang mit seiner Führungsaufgabe täglich zahlreiche Einschätzungen vor und trifft auf subjektiver Basis Entscheidungen. Die dabei zugrunde liegenden Diagnose- und Entscheidungsprozesse werden häufig nicht ausreichend reflektiert und noch seltener transparent gemacht. Viele der zu treffenden Entscheidungen sind aber erfolgskritisch. Im Rahmen der Mitarbeiterführung zählen hierzu unter anderem:

- Auswahlentscheidungen bei Einstellungen
- Auswahlentscheidungen bei innerbetrieblichen Stellenbesetzungen
- Auswahlentscheidungen für die Aufnahme in Fördermaßnahmen
- Auswahlentscheidungen für den Einstieg in Karriereentwicklungen
- Vergabe von Projekt- oder Sonderaufgaben an Mitarbeiter
- Zusammenstellung von Projektteams
- Einschätzungen von Mitarbeitern bei Vorgesetztenwechsel
- Auswahl externer Partner (Berater, Bildungseinrichtungen etc.)
- Einschätzung der Leistung von Mitarbeitern hinsichtlich Anerkennung und Kritik sowie Gehaltsfindung

Diese Auflistung unterstreicht die Häufigkeit, in der Entscheidungen über das Können und Potenzial von Mitarbeitern durch Führungskräfte getroffen werden. Aus den Entscheidungssituationen wird die Bedeutung für das Unternehmen sichtbar. Die Auswahl

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

F. Schuhmacher, *Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen,*
DOI 10.1007/978-3-8349-4715-4_2

von Personen für bestimmte Aufgaben entscheidet maßgeblich über den Erfolg oder den Misserfolg. **Damit haben Auswahlentscheidungen einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung im Unternehmen.**

> Investments, that increase productivity-related information about applicants in the hiring process, will be positively related to labor productivity. (Poole 1999, Vol. II, S. 485)

Je erfolgskritischer eine Entscheidung ist, umso weniger risikobehaftet sollte sie sein. Ein durch unprofessionelles Handeln verursachtes Risiko im Entscheidungsprozess ist nicht akzeptabel.

▶ Drei zentrale Aussagen zu diesem Thema ergab das 13. International Executive Panel der Egon Zehnder International GmbH aus dem Jahr 2013:

- Die Identifizierung von Führungspotenzial wird wichtiger. Nur 16 % der Befragten sind davon überzeugt, dass das Potenzial von Nachwuchskräften aus den gezeigten Leistungen der Vergangenheit abgeleitet werden kann.
- Gleichzeitig werden durch die Dynamik, Volatilität und Komplexität von Entwicklungen sowie der Unsicherheit der Beständigkeit von Rahmenbedingungen die Erfolgsaussichten junger Führungskräfte immer schwerer vorhersehbar.
- 87 % der Befragten fordern mehr Kreativität und Mut bei der Identifikation und Entwicklung von Potenzialen im Unternehmen.

2.2 Kosten fehlerhafter Personalentscheidungen

Auswahlentscheidungen beziehen sich auf die Selektion einer Person aus einer Vielzahl von Kandidaten über die Einleitung von Karrieren für sogenannte Potenzialkandidaten bis hin zur Übertragung von Aufgaben. Sie sind mit Investitionsentscheidungen vergleichbar. Wie alle Investitionen sind auch Investitionen in das Humankapital mit Risiken für alle Beteiligten verbunden.

> There are only two reasons for bad business: Either you are in the wrong market or you have bad managers. Lester C. Thurow

Der erste Fall wird jedoch wiederum vom zweiten Fall bedingt.

Nicht anforderungsgerechte Entscheidungen in der Personalauswahl können Folgekosten in erheblichem Ausmaß verursachen und die „Investition in die Zukunft“ scheitern lassen. Trennungskosten und Kosten einer Neubesetzung sind die Folge. Diese können leicht 60 % einer Jahresvergütung betragen. Daneben existieren noch eine Reihe anderer Kosten. Diese reichen von zeitweise geringerer Produktivität bis hin zu Folgekosten fehlerhafter Aufgabenerledigung. Eine exakte Bezifferung dieser Nebeneffekte, der sogenannten Sunk Costs, ist äußert schwierig.

Daneben können sich weitere fatale Folgen für die Entwicklung des Unternehmens ergeben. Zusätzlich wirkende Ausstrahlungseffekte in die Organisation und das externe Umfeld können unter Umständen erheblich sein. Mitarbeiter sind **der** ausschlaggebende Faktor bei der Gestaltung von internen Leistungsbeziehungen und Kundenbeziehungen. Ursache-Wirkungs-Ketten können zwar definiert, aber in der Regel nicht quantifiziert werden. So führen zum Beispiel Frustrationen und damit verbundene Motivationsverluste tendenziell zur Illoyalität von Mitarbeitern, was negative Auswirkungen auf Betriebsklima und Kundenbeziehungen hat. Die Zahl dadurch entgangener Aufträge oder verloren gegangener Kundenbeziehungen kann nur geschätzt werden.

Neben den Auswirkungen durch die Auswahl der „falschen" Person gibt es noch eine Reihe indirekter Auswirkungen bei den **nicht** ausgewählten Personen. Diese werden durch fehlende Transparenz und mangelnde Kommunikation der Entscheidungsgründe bei den angewandten Auswahlverfahren hervorgerufen. Erwartungen von Mitarbeitern, die sich Hoffnungen auf eine Karriere machen, werden enttäuscht. Hierbei ist nicht allein entscheidend, dass diesen Mitarbeitern das angestrebte Ziel einer Karriere im eigenen Unternehmen versagt wird, sondern vielmehr die Tatsache, dass

- sie nicht einmal die Chance hatten, sich im direkten Vergleich zu präsentieren und zu beweisen,
- sie keine konkrete Rückmeldung darüber erhielten, warum nicht sie bzw. warum ein anderer ausgewählt wurde,
- sie keine Chance zur Selbstreflexion und damit zum Lernen haben,
- mit ihnen keine Alternativen einer zukünftigen Entwicklung erörtert wurden.

Die vorgenannten Punkte unterstreichen die hohe Bedeutung, die Auswahlentscheidungen und die in diesem Zusammenhang angewandten Auswahlverfahren auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens haben. Sie unterstreichen aber auch das große Risikopotenzial!

2.3 Personalentscheidungen in der Praxis

Unternehmen können zwei aufeinander aufbauende Strategien verfolgen, um eine größere Sicherheit in der Personalauswahl zu erlangen (Poole 1999, Vol. II, S. 484):

1. Durch „**extensive Search**" werden möglichst viele Quellen erschlossen, um eine größtmögliche Anzahl geeigneter Kandidaten für eine Personalauswahl zu identifizieren. Hierdurch erhöhen sich für das Unternehmen die Markttransparenz und damit die Einschätzung der auf dem Markt verfügbaren Ressourcen. Dies kann für ein Benchmarking dienen (Schuhmacher & Geschwill 2014).
2. Durch „**intensive Search**" werden für jeden Kandidaten möglichst viele Informationen gesammelt, um zu einer bestmöglichen Einschätzung zu gelangen. Hierzu eignen sich die in diesem Buch dargestellten Instrumente.

Tab. 2.1 Auswahlverfahren in Deutschland nach ihrer Anwendungshäufigkeit. (Studie von Schuler, H. (2007/1), siehe auch eingehende Analysen aus den Jahren 2006 und 2007: Schuler, H. u. a. (2006), Schuler, H. u. a. (2007), Schuler (2002))

Extern	Intern
Analyse der Bewerbungsunterlagen	Interview
Zusätzlich eingeholte Referenzen	Vorschlag durch den Vorgesetzten
Strukturiertes Interview in der Personalabteilung	Mitarbeiterbeurteilung
Unstrukturiertes Interview in der Fachabteilung	Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition
Medizinische Begutachtung	Assessment Center
Unstrukturiertes Interview in der Personalabteilung	Arbeitsproben
Gruppengespräche	Medizinische Begutachtung
Strukturiertes Interview in der Fachabteilung	
Leistungstest	
Arbeitsproben	
Assessment Center	
Intelligenztest	
Persönlichkeitstest	
Biografischer Fragebogen	

Erstaunliches zeigt hingegen ein Blick in die Empirie. Unternehmen gehen bei ihren Auswahlentscheidungen ein nicht unerhebliches Risiko ein. Personalentscheidungen werden zwar auf Grundlage mehrerer Informationsquellen getroffen. Untersuchungen zeigen jedoch (s. Tab. 2.1):

- Die angewandten Methoden sind qualitativ höchst unterschiedlich.
- Die weniger wissenschaftlichen Methoden dominieren. Das bedeutet, dass nach wie vor individuelle, auf Erfahrungswerten und Menschenkenntnis beruhende Ansätze überwiegen.
- Die Anwendung der Auswahlverfahren unterscheidet sich bei internen und externen Bewerbern erheblich, obwohl die Bedeutung beider Entscheidungssituationen als gleich hoch einzuschätzen ist.

Auffällig ist, dass die Bandbreite der bei internen Auswahlprozessen angewandten Instrumente erheblich geringer ist. Insbesondere die Verfahren, die sich intensiv mit der

beruflichen Historie beschäftigen, werden nicht angewandt. Man glaubt, den Kandidaten und seine Leistung einschätzen zu können.

Die Mehrzahl der bei externer Auswahl angewandten Verfahren zielt darauf ab, aus der Historie eines Kandidaten eine Erfolgsprognose abzuleiten. Aber können diese Verfahren diesem Anspruch gerecht werden?

Ein aktueller Ansatz, den derzeit in deutschen Unternehmen angewandten Auswahlprozess zu beschreiben und zu bewerten, findet sich bei Kleebaur (2007). Nur Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern wurden in der Studie betrachtet, da bei diesen ausreichend Professionalität und Know-how unterstellt werden kann. Dort erfolgt die Personalauswahl in mehreren Stufen:

1. Ermittlung freier Stellen anhand einer Bedarfsanalyse durch den Personalbereich.
2. Erstellung eines Anforderungsprofils in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich.
3. Festlegung der Rekrutierungsstrategie (interne oder externe Rekrutierung).
4. Initiierung der Personalsuche und des Personalmarketings.
5. Vorauswahl eingehender Bewerbungen – meist anhand einer Analyse der Bewerbungsunterlagen durch die Personalabteilung.
6. Ein bis zwei Bewerbungsinterviews mit Vertretern aus Personal- und Fachabteilung.
7. Gemeinsame Entscheidungsfindung.
8. Vertragsangebot bzw. -verhandlung mit dem Bewerber.

Was auf den ersten Blick sehr plausibel und professionell im Sinne einer abgesicherten Auswahlentscheidung aussieht, wirft auf den zweiten Blick Fragen auf. Die Qualität und Ausgestaltung der Selektionsprozesse auf den einzelnen Stufen differierten erheblich.

Bereits im Jahre 2002 wurde auf Initiative des BDP (Berufsverband der Psychologen) und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGP) die DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) verabschiedet. Sie beschreibt die Qualitätskriterien und die Vorgehensweise während

- der Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen,
- der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren sowie
- der Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung.

Darüber hinaus werden noch Anforderungen an die Qualifikation der an dem Beurteilungsprozess beteiligten Personen aufgestellt.

Nicht nur in Deutschland hat in diesem Zusammenhang eine Standardisierung stattgefunden. Vergleichbare Formulierungen lassen sich in den Richtlinien der ITC (International Test Commission) und der EFPA (European Federation of Psychologists' Associations) finden.

In Deutschland ist deren Verbreitungsgrad und Akzeptanz in der Praxis jedoch gering. Nach einem von Gerd Reimann u. a. in der *Zeitschrift für Personalpsychologie* im Jahre

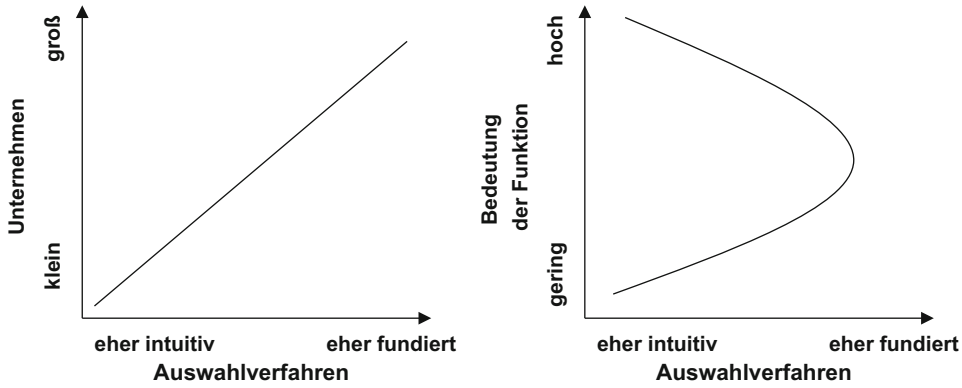


Abb. 2.1 Güte eingesetzter Auswahlverfahren

2007 veröffentlichten Beitrag wird die DIN 33430 nur bei 9 % aller Unternehmen bei der Gestaltung diagnostischer Prozesse berücksichtigt.

Aus eigener Erfahrung können folgende Aussagen getroffen werden (s. Abb. 2.1):

- Größere Unternehmen betreiben tendenziell eine professionellere Personalauswahl als kleinere. Bemerkenswert hierbei ist, das größere Unternehmen mehr Ressourcen für die Auswahl pro Stelle aufwenden, also mehr Kandidaten sichten. Kleinere Unternehmen hingegen verwenden mehr Ressourcen für die Suche und nehmen jedoch weniger Kandidaten in den konkreten Selektionsprozess auf (Franzen und Freitag 2007). Dieses bestätigt auch eine aktuelle Studie; kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben große Schwierigkeiten, geeignete Bewerber zu finden und setzen weniger auf strukturierte Interviews und standardisierte Testverfahren.
- Konzerngebundene Unternehmen haben mehr Know-how und damit auch eine höhere Professionalität als konzernungebundene Unternehmen gleicher Größenordnung.
- In patriarchalisch geführten Unternehmen, zumeist Familienunternehmen, werden Personalentscheidungen in der Regel von einer Person, dem Unternehmer selbst, getroffen, in Kapitalgesellschaften hingegen tendenziell durch den Vorgesetzten der jeweiligen Fachabteilung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.
- Die eingesetzten Auswahlinstrumente sind stark abhängig von der Position und ihrer hierarchischen Einbindung in eine Organisation.

Erwähnenswert ist eine Studie der Rochus Mummert Executive Consultants aus dem Jahre 2012: Zwei Drittel der Topmanager in Deutschland sind der Meinung, dass sich Mitarbeiter erst das Vertrauen ihrer Vorgesetzten (v)erdienen müssen. Vertrauen wird durch drei Faktoren maßgeblich beeinflusst:

- Der Erfolg des Unternehmens erhöht den offenen Umgang unter Kollegen und trägt positiv zu einer Vertrauenskultur bei.

- Interne Karrieremöglichkeiten sind ein Indiz für eine Vertrauenskultur.
- Eine gesteigerte Fluktuation ist ein Zeichen einer geringen Vertrauenskultur.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang der laxe Umgang bei der Personalauswahl. Es wird eher in Kontrollinstanzen investiert. Das kann als Zeichen gewertet werden, dass Managern beim Treffen von Personalentscheidungen das Grundvertrauen in ihre eigene Kompetenz abhanden gekommen ist. Dieses wird aber nicht durch einen professionellen Auswahlprozess kompensiert, sondern gemäß der Principal-Agent-Theory durch nachgelagerte Kontrollinstanzen.

2.4 Gestaltung des Auswahlprozesses

In zunehmendem Maße werden IT-gestützte Workflow-Systeme zur Datenerfassung und Vorselektion sowie Online-Diagnostik in einem mehrstufigen Verfahren eingesetzt. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, die funktionsspezifischen Anforderungen im Vorfeld genau zu ermitteln und in einem Selektionsmodell zu „codieren". Der Ablauf dieser Verfahren ist folgendermaßen:

- Beschreibung der Funktion und der Anforderungen
- Einleiten von Personalmarketingmaßnahmen zur Bewerberansprache
- Erfassen umfassender Bewerberdaten in einem Online-Erfassungssystem durch die Bewerber selbst
- Durchführen einer ersten Selektion nach harten Kriterien wie z. B. Qualifikation, Branchenkenntnis (gross negative disqualifiers).
- Durchführung einer zweiten Selektion der verbleibenden Bewerber mit einem Online-Testverfahren zumeist in Fragebogenform zur Ermittlung von Persönlichkeitseigenschaften
- Durchführung der dritten Selektion in einem Assessment Center oder einem persönlichen Interview zum Ermitteln von Verhalten und „Beziehungschemie"
- Treffen der Einstellungsentscheidung

Erst im Rahmen der dritten Selektion wird umfangreich „Manpower" seitens des Unternehmens investiert. Das Massengeschäft bei Bewerbungen lässt sich somit sehr kostengünstig erledigen, vorausgesetzt, der Umfang der Bewerbungen hat eine kritische Größe überschritten, die die Investition in derart ausgestaltete IT-Systeme rechtfertigt. Die Güte des Verfahrens hängt stark von der Codierung der Anforderungen und der Abstimmung der Online-Tests auf die Ermittlung korrespondierender Qualifikationen ab.

Folgende Aspekte sind bei der Gestaltung eines Online-Prozesses zu beachten, um keine Abneigung bei potenziell Interessierten zu erzeugen:

- Der Prozess muss für den Kandidaten transparent sein. Da kein Bezug zu einer „Person“ besteht, muss es Ihnen gelingen, dem Kandidaten glaubhaft zu machen, dass seine Bewerbung online genau personalisiert behandelt wird, wie bei einer „normalen“ Bewerbung.
- Der Prozess muss für den Kandidaten einfach sein und darf keine abschreckende Hürde darstellen. Bewerbungsunterlagen, die beim Kandidaten vorhanden sind, sollten ohne großen zusätzlichen manuellen Aufwand verwendungsfähig gemacht werden können (Stichwort: CV Parsing). Das manuelle Einpflegen aller persönlichen Daten in eine Datenbank ist kein probates Mittel.
- Der Prozess muss für den Kandidaten akzeptabel sein. Passend zur Stelle variieren die Ansprüche der Kandidaten an einen Auswahlprozess. Generell kann man sagen, dass je exklusiver eine Stelle ist, die Auswahl auch individueller und exklusiver gestaltet sein muss. Uniforme Standardprozesse helfen da nicht weiter. Die Entwicklung im „Normalgeschäft“ geht klar in Richtung des Einsatzes mobiler Medien. Hierbei ist insbesondere die Möglichkeit einer Kurzbewerbung mit Verlinkung auf soziale Datenbanken (XING, LinkedIn etc.) zu empfehlen.
- Der Prozess muss für Sie einen Nutzen im Hinblick auf Kostenreduzierung und Qualitätszuwachs bringen. Daher ist kritisch abzuwägen, ob das Volumen an Bewerbungen die Investition in eine Rekrutierungssoftware rechtfertigt und wie die weitere Verarbeitung der Daten im Rahmen eines geschlossenen personalwirtschaftlichen IT-Systems erfolgt.
- Der Prozess muss den Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes genügen. Datensparsamkeit ist gefordert. Die weitere Verwendung der Bewerbung über den spezifischen Anlass hinaus müssen Sie sich auf alle Fälle genehmigen lassen.
- Die eingesetzten Online-Testverfahren dürfen keinen Anlass geben, eine Angriffsfläche nach dem AGG zu geben. Insbesondere bei anonymisierten Prozessen haben Sie keine Einflussmöglichkeit auf das Empfinden der Kandidaten. Daher sind die eingesetzten Fragen, angeforderten Unterlagen und Testverfahren, die Ihnen zur automatisierten Vorselektion der Kandidaten dienen, sehr kritisch vor ihrem Einsatz zu prüfen.

2.5 Messung des Prozesses

Kritisch ist der Erfolg der gewählten Rekrutierungsstrategie zu analysieren. Hierbei bieten sich die nachfolgend dargestellten Key-Performance-Indikatoren an (s. Tab. 2.2):

Andere betriebswirtschaftliche Disziplinen entwickeln für Entscheidungssituationen klare Kriterien für die Berechnung von Nutzen unter Einbeziehung von Risiko (siehe Investition, Finanzierung etc.), um der Gefahr von Fehlentscheidungen vorzubeugen. Dort wird regelmäßig das durch den Controller entwickelte „Korsett“ einer Rentabilitätsrechnung, Amortisationsrechnung, Opportunitätskostenrechnung etc. akzeptiert. Anders bei Personalentscheidungen: Dort scheitert die Vorgehensweise oftmals schon an der Bereit-

Tab. 2.2 Key Performance Indicators für Rekrutierung

Bewerberquote	Anzahl der Bewerber auf eine Ausschreibung
Basisrate	Anzahl geeigneter Bewerber pro Ausschreibung
Quote pro Kommunikations-kanal	Durchschnittliche Anzahl der Bewerber pro Kanal, Verteilung der Bewerber auf die Kommunikationskanäle
Kosten	Kosten pro Bewerber pro Kanal, Kosten pro Einstellung
Conversion Rate	Anzahl der Interviews pro Einstellung
Time to Hire	Dauer des Gesamtprozesses bzw. der Phasen des Rekrutierungsprozesses

schaft, ein dezidiertes Anforderungsprofil schriftlich zu formulieren, geschweige denn, dieses während des gesamten Auswahl- und Entscheidungsprozesses stringent einzuhalten.

Die (Weiter-)Entwicklung von standardisierten Auswahl- und Potenzialermittlungsverfahren stellt den Versuch dar, sich soweit wie möglich von subjektiven Faktoren zu trennen und einen objektiven Maßstab zu finden.

▶ In einer Befragung gaben Personalmanager an, dass sie intuitiv das Assessment Center aufgrund der Simulation von realitätsnahen Situationen für ein geeignetes Analyseinstrument halten.

2.6 Intuition bei Personalentscheidungen

In der Praxis werden Auswahlentscheidungen neben der Beachtung von Erfahrungen und Kenntnissen und dem Einsatz professioneller Instrumente auch aus dem Bauch heraus bzw. intuitiv gefällt. Hierbei kann die Intuition folgende Ausprägungen annehmen (s. Tab. 2.3):

Die Güte von Auswahlentscheidungen auf der Basis von Intuitionen ist äußerst fragwürdig und riskant. Mit einem professionellen Risikomanagement hat das nichts zu tun. Daher sind Mechanismen zu finden und Instrumente zu implementieren, die Entscheidungen auf eine sichere Basis stellen und „Intuition“ in „Erkenntnis“ umwandeln.

2.7 Dysfunktionale Kognitionen bei Personalentscheidungen

> Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern ihre Vorstellung von den Dingen. (Epiktet, um 50–138 n. Chr.)

Dysfunktionalen Grundannahmen liegt eine Verzerrung des Blickes auf die Realität zugrunde. Hieraus ergeben sich individuelle und subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen der Realität. Ist die Wahrnehmung eines Menschen andauernd und zunehmend in eine

Tab. 2.3 Formen der Intuition (Aus: Kleebaur 2007, S. 54 f)

Intellektuelle Intuitionen	
Intuitive Entdeckung	Intuitive Entdeckungen oder Eingebungen sind meist das Ergebnis langer bewusster und auch unbewusster Problemlösungsphasen. Beispiel: Das Aha-Erlebnis bei einer Suche nach einer Lösung als zufälliger Denkprozess.
Kreative Intuition	Die Entscheidung wird nicht auf Basis verifizierbarer Informationen getroffen. Es werden Alternativen, Optionen und Möglichkeiten in die Entscheidungsfindung einbezogen, ohne diese wirklich zu bewerten. Beispiel: unstrukturiertes Interview, bei dem man sich von den jeweiligen Themen des Gespräches leiten lässt.
Intuitive Wertung	Am Ende eines Entscheidungsprozesses sind kardinale Bewertungen abzugeben („Noten sind zu vergeben"), auch wenn man dazu noch nicht bereit ist. Beispiel: Einschätzung einer Person nach Ablauf des Beurteilungszeitraums.

Daneben existierten *sinnlich mystische Intuitionen*. Diese reichen von der „körperlichen Intuition" (dem Bauchgefühl, ohne dass dieses klar ausgedrückt und begründet werden könnte) über die „emotionale Intuition" (gefühlsmäßige Un- oder Wohlbehagen, ohne dass dieses klar ausgedrückt oder begründet werden könnte) bis zur „praktischen Intuition" (dem Zufall als Problemlösung).

bestimmte Richtung verzerrt, können sich aus den kognitiven Grundannahmen **„dysfunktionale Kognitionen"** entwickeln, die sich zu „irrationalen Überzeugungen" verfestigen können. Diese können sich in Entscheidungssituationen folgendermaßen äußern:

- Schwarz-Weiß-Denken bei der Bewertung von Alternativen
- Selektive Wahrnehmung von Informationen bei der Bewertung von Situationen
- Reduktionistisches Denken
- Kontrafaktisches Denken
- Ungeprüfte Projektionen
- Eins-zu-eins-Beziehungen (Vereinfachung von Ursache-Wirkungs-Ketten)
- Übergeneralisierungen
- Überplanung und Prokrastination
- Perfektionismus

Es zeigt sich deutlich, dass die Höhe des Ausprägungsgrades dysfunktionaler Überzeugungen negativ zur Leistung und Güte von Auswahlentscheidungen korreliert. Je weniger diese Überzeugungen in einem Entscheidungsprozess offen gelegt werden, desto stärker können diese den Entscheidungsprozess beeinflussen und fehlleiten.

http://www.springer.com/978-3-8349-4714-7

Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen
Leitfaden zur Anwendung
Schuhmacher, F.
2014, XX, 235 S., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4714-7