

HANDREICHUNG UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AUSWAHL VON PROMOVIERENDEN

Ausschlaggebend für den Aufbau eines leistungsfähigen wissenschaftlichen Arbeitsteams ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Wissenschaftsrat und verschiedene Hochschulverbände wie UniWind empfehlen ausdrücklich den Einsatz von transparenten Auswahlverfahren nach hohen eignungsdiagnostischen Standards. (Wissenschaftsrat, 2014, Carmesin, B. et al. 2014)

Diese Handreichung erläutert die verschiedenen Schritte eines erfolgreichen Auswahlprozesses für den wissenschaftlichen Bereich und gibt Hinweise zum Einsatz geeigneter eignungsdiagnostischer Auswahlinstrumente.

Einleitung

Jeder Promotionsbetreuer und jede Promotionsbetreuerin hat eine Vorstellung davon, welche Eigenschaften, Kompetenzen und Verhaltensweisen geeignete Promovierende mitbringen sollten, um – harmonisch integriert in der eigenen Arbeitsgruppe – gute wissenschaftliche Leistungen erbringen zu können. Doch wie lassen sich – gerade vor dem Hintergrund eines knappen Zeitbudgets – die geeigneten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auswählen? Gerade zu Beginn des Aufbaus der eigenen Arbeitsgruppe fehlt vielen Professorinnen und Professoren die Erfahrung bei der Auswahl geeigneter MitarbeiterInnen. In vielen Fällen werden Promovierende mit Hilfe von unstrukturierten Interviews ohne festgelegte Fragen und unspezifischen Bewertungskriterien quasi in intuitiver Entscheidungsfindung ausgewählt. Solche unstrukturierten Interviews sind jedoch äußerst anfällig für Urteilsfehler und Verzerrungstendenzen (z.B. Self fulfilling prophecy, Reihenfolge- oder Kontrasteffekte, Übergewichtung negativer Informationen etc.), mangelnden Anforderungsbezug der Fragen, unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Information oder pauschale Urteilsbildung und haben dementsprechend eine geringe Voraussagekraft für den Berufserfolg. Geeignete Verfahren zur Vorhersage des Berufserfolgs sind vor allem Arbeitsproben, kognitive Fähigkeitstests (auf die aufgrund geringerer Akzeptanz seitens der BewerberInnen häufig verzichtet wird) sowie strukturierte Interviews. (Schmidt & Hunter, 1998).

Empfehlung für die Auswahl von Promovierenden

Die wichtigste Voraussetzung für jeden Auswahlprozess ist es, klare Kriterien zu definieren, die der Auswahl der geeigneten Bewerberinnen und Bewerber zugrunde liegen.

Welche Anforderungen habe ich an meine künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und welche Kompetenzen erwarte ich?

Schritt 1: Anforderungsanalyse

Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Doktorandin oder einen erfolgreichen Doktoranden sind in der Regel ein passender Universitätsabschluss, Fachwissen und fachliche Methodenkenntnisse sowie idealerweise einschlägige Erfahrung in Forschung und Lehre.

Ähnlich wichtig sind jedoch auch motivationale Faktoren wie Leistungsmotivation, Fachinteresse und Forschungsinteresse, persönliche Eigenschaften und Kompetenzen wie Gewissenhaftigkeit, Durchhaltevermögen und soziale Kompetenz und - nicht zuletzt - kognitive Fähigkeiten wie Problemlösefähigkeit, analytisches und kreatives Denken.

Da sich die Aufgaben und Anforderungen an Promovierende nicht nur in den verschiedenen Fachkulturen und Forschungsbereichen unterscheiden sondern jede Arbeitsgruppe eigene Anforderungen und Bedingungen stellt, steht zu Beginn eines erfolgreichen Auswahlprozesses eine Anforderungsanalyse mit der Ermittlung der erfolgskritischen Aspekte der Tätigkeit.

- *Welche konkreten Aufgaben sind mit der Stelle verbunden?*
- *Welche Leistung soll erreicht werden?*

Daraus resultiert die Erarbeitung eines Anforderungsprofils:

- Welche Kompetenzen und Qualifikationen sind für die optimale Erfüllung der Aufgaben notwendig?

Geeignete Leitfragen für die Ermittlung des Anforderungsprofils sind:

- Welche Qualifikationen/Kompetenzen muss der/die StelleninhaberIn mitbringen, um die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen?
- Wodurch unterscheidet sich die erfolgreichere Stelleninhaberin/der erfolgreichere Stelleninhaber von der/dem weniger erfolgreichen?

Schritt 2: Erstellung des Anforderungsprofils

Ein Anforderungsprofil für eine/einen DoktorandIn könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Beispiel:

Fachliche Kompetenzen

Universitätsabschluss
 Fachwissen
 Fachliche Methodenkenntnisse
 Einschlägige Erfahrung in Forschung und Lehre
 etc.

(Überfachliche) Methodenkompetenzen

Planungskompetenz
 Präsentation & Kommunikation
 Sprachkompetenz Deutsch
 Sprachkompetenz Englisch
 Wissenschaftliches Schreiben

Motivation & Interesse

Fachinteresse
 Interdisziplinäres Interesse
 Leistungsmotivation
 Neugier
 Lernbereitschaft
 Zielorientierung
 Gewissenhaftigkeit
 Selbstorganisationskompetenz

Kognitive Fähigkeiten

Kreativität
 Problemlösung & analytisches Denken
 Unabhängiges Denken

Sozialkompetenz

Kommunikationskompetenz
 Kooperation und Vernetzung
 Konfliktfähigkeit
 Empathie
 (Inter-)Kulturelle Kompetenz

Beispiel erfolgskritische Verhaltensweise

Planungskompetenz: *Der/die BewerberIn erstellt einen realistischen Arbeits- und Zeitplan für sein Projekt*

Beispiel erfolgskritische Verhaltensweise

Fachinteresse: *Der/die BewerberIn hat sich mit den Forschungsschwerpunkten der Arbeitsgruppe intensiv auseinandergesetzt.*

Beispiel erfolgskritische Verhaltensweise

Analytisches Denken: *Der/die BewerberIn kann neue Informationen sinnvoll in eigenen Schlussfolgerungen umsetzen.*

Beispiel erfolgskritische Verhaltensweise

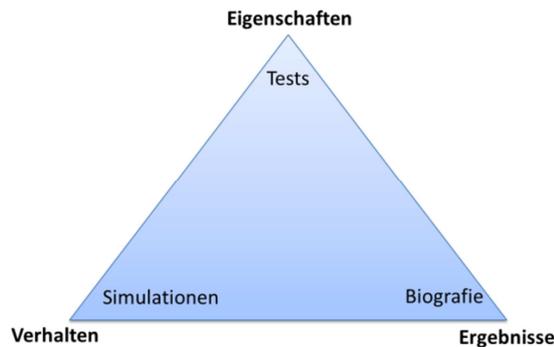
Der/die Bewerberin hat ein gutes disziplinäres und interdisziplinäres Netzwerk.

Die Forschung zeigt, dass neben den kognitiven Fähigkeiten insbesondere die intellektuelle Neugier und das Forschungsinteresse einen hohen Einfluss auf den Erfolg der Promovierenden hat. (Stumm et al., 2011)

Schritt 3: Konstruktion der Auswahlinstrumente

Idealerweise verwendet man Auswahlverfahren, die die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber auf mehreren Ebenen (Multimodaler Ansatz vgl. Schuler, 2002) abbilden können – auf der Ebene der persönlichen Eigenschaften, der Verhaltensweisen sowie der in der Vergangenheit erbrachten Leistungsergebnisse. Dazu eignen sich Tests, Gutachten, Fragebögen oder strukturierte Interviewfragen (Eigenschaften), Simulationen wie Arbeitsproben und situative

Fragen (Verhaltensweisen) sowie die Analyse biographischer Informationen wie der Bewerbungsunterlagen (Biografische Ergebnisse wie z.B. Noten, Zeugnisse).



Für die Auswahl von Promovierenden hat sich folgendes Vorgehen bewährt (Kleinmann, 2010):

- A- Beurteilung der Bewerbungsunterlagen – (Biographische Informationen) einschließlich der Qualifikationsarbeit (Master-/Diplomarbeit als Arbeitsprobe)
- B- Einsatz eines multimodalen Einstellungsinterviews (Schuler 2009)
Durchführung in teilstandardisierter Form, Kombination von situativen und biographischen Fragen mit Antwortbewertung auf beispielverankerten Skalen.
- C- Arbeitsprobe Fachvortrag (oder andere praktische Übung wie Quellen- oder Datenanalyse)

Zu A: Beurteilung der Bewerbungsunterlagen sowie der Qualifikationsarbeit

Der erste Schritt in der Auswahl geeigneter Bewerberinnen oder Bewerber für eine Promotionsstelle ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Bewertet werden Leistungsindikatoren wie Studiennoten und Studiendauer, Schwerpunktsetzung im Studium, Abschlussarbeiten, Zeugnisse und Referenzen sowie Publikationen, Preise und Auszeichnungen. Aufschluss über die Motivation und die Persönlichkeit des Bewerbers/ der Bewerberin geben das Motivationsschreiben und Hinweise aus dem Werdegang.

Besondere Bedeutung hat auch die Beurteilung der vorab mitgeschickten Master- und Diplomarbeit, die Ihnen als Arbeitsprobe erste Einblicke in die Forschungsleistung Ihres potentiellen Doktoranden oder Ihrer Doktorandin gewähren.

Zu B: Das Einstellungsinterview

Um die eingangs geschilderte Fehleranfälligkeit unstrukturierter Eignungsinterviews zu vermeiden, empfiehlt sich – erstellt anhand des jeweiligen Anforderungsprofils - der Einsatz eines teilstandardisierten multimodalen Einstellungsinterviews, welches sowohl strukturierte als auch freie Gesprächsteile enthält. In dieser Interviewform werden durch verschiedene Fragearten wie z.B. biografische Fragen nach vergangenem Verhalten oder situative Fragen nach zukünftigen Verhaltensweisen Informationen über erfolgskritische Verhaltenstendenzen, Eigenschaften sowie biographische Leistungsergebnisse der Bewerberinnen oder Bewerber erhoben (Schuler & Frintrup, 2006).

Das multimodale Interview ist wie folgt aufgebaut:

Struktur des Multimodalen Interviews

1. **Gesprächsbeginn**
Kurze informelle Unterhaltung in offener Atmosphäre, der Ablauf des Gesprächs wird erläutert
2. **Selbstvorstellung des/der Bewerberin**

3. **Freier Gesprächsteil** angeknüpft an die Selbstvorstellung und die Bewerbungsunterlagen

4. **Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl**

Beispielfrage: *Welche Quellen haben Sie genutzt, sich über diese Arbeitsgruppe zu informieren? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?*

Bewertungshinweise/Antwortskala:

- 1 Hat sich nicht informiert; oder: schlechte Informationsquellen, kein Zugang zu guten Quellen.
 - 2
 - 3 Hat sich informiert, nutzte vorwiegend einfach zugängliche Informationsquellen.
 - 4
 - 5 Hat sich aus schriftlichen Quellen fundiert informiert, zusätzlich aber auch persönliche Quellen genutzt. Hat z.B. die Hochschule aufgesucht und sich von Hochschulmitarbeitern und anderen Studierenden beraten lassen.
-

5. **Biographische Fragen** (Fragen nach vergangenem – für die Position relevanten – Verhalten)

Beispielfrage zum Thema Initiative: *Können Sie von Aufgaben berichten, zu denen Sie nicht verpflichtet waren, die Sie aber dennoch übernommen haben? Wie sind Sie zu der Aufgabe gekommen? Was war das Ergebnis?*

Bewertungshinweise/Antwortskala:

- 1 Keine Aufgaben aus eigener Initiative übernommen; oder: völlig unbedeutende Aufgaben
 - 2
 - 3 Kleinere Aufgaben aus eigener Initiative übernommen und erfolgreich ausgeführt oder größere Aufgaben eher mit „sanftem Druck“ übernommen.
 - 4
 - 5 Größere Aufgaben, die mit erheblichem Aufwand verbunden waren, freiwillig übernommen, mit Freude zu einem positiven Ergebnis geführt.
-

6. **Realistische Tätigkeitsinformationen**

7. **Situative Fragen** (Fragen mittels Beispielsituationen nach hypothetischem – für die Position relevanten – Verhalten)

Beispielfrage: *Sie befinden sich in der Vorbereitung zu Ihrer ersten Veröffentlichung und müssen eine knappe Deadline einhalten. Ein Kollege kommt gehetzt zu Ihnen und sagt, dass er in einem wichtigen Projekt dringend Hilfe braucht. Was tun Sie?*

Bewertungshinweise/Antwortskala:

- 1 Ich gebe ihm einen Rat, an wen er sich wenden kann
 - 2
 - 3 Ich versuche festzustellen, was konkret das Problem ist, und versuche zu helfen.
 - 4
 - 5 Ich überschlage, wie viel Zeit ich maximal für die Unterstützung anbieten kann und biete in diesem Umfang meine Hilfe an. Darüber hinaus versuche ich im Rahmen des Möglichen eine Problemlösung zu entwickeln.
-

8. **Gesprächsabschluss**

Wichtig: Die Basis jedes Einstellungsinterviews ist die Anforderungsanalyse der jeweiligen Position. Auf dieser Grundlage werden die Fragen und Beispielsituationen gewählt. Ein Beispiel für einen Interviewleitfaden finden Sie im Handout „Interviewleitfaden“.

Grundsätze zur Gesprächsführung

Für die Durchführung und Bewertung des Einstellungsinterviews ist es hilfreich, folgende Hinweise zu beachten:

- Wichtig ist eine freundliche und wohlwollende Grundstimmung

- Halten Sie sich an Ihre eigenen Vorgaben um die Standardisierung zu gewährleisten
- Die Fragen werden vor dem Interview festgelegt
- Insbesondere bei der Selbstvorstellung und beim Referat: Zuhören - nicht unterbrechen
- Bewerten Sie jede Frage einzeln
- Die Fragen sollten gemäß den Verhaltensbeispielen bewertet werden
- Achten Sie darauf (auch unabsichtlich) Suggestivfragen zu vermeiden
- Halten Sie Ihren eigenen Gesprächsanteil gering

Zu C: Arbeitsprobe Fachvortrag

Basiskompetenz in der Wissenschaft ist es, Fachliteratur beurteilen und Forschungsergebnisse präsentieren zu können. Als Arbeitsprobe dafür eignet sich z.B. ein Fachvortrag. Die Aufgabenstellung könnte beispielsweise so formuliert sein, dass man den Bewerberinnen und Bewerbern gemeinsam mit der Einladung zwei Aufgaben zur Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch gibt. Zum einen sollen sie einen nicht allzu guten Fachartikel aus ihrem künftigen Fachgebiet, der ihnen vom künftigen Vorgesetzten zugesandt wird, durchlesen und für das Bewerbungsgespräch Stärken und Schwächen des Artikels herausarbeiten. Zum zweiten sollen sie ihre letzte Qualifikationsarbeit in einer 10-minütigen Präsentation zusammenfassen, um sie im Bewerbungsgespräch zu präsentieren und anschließend zu diskutieren (Kleinmann, 2008). Wichtig ist es, vorab festzulegen, wie und nach welchen Anforderungskriterien (z.B. Fachwissen, verständlicher/logischer Aufbau, Auftritt und Überzeugungskraft) der Fachvortrag beobachtet und bewertet werden soll. Die Beobachtung sollte anforderungsbezogen sein und die Anforderungen sollen mit Verhaltensankern klar und deutlich operationalisiert werden.

Um die Aussagekraft des Verfahrens zu optimieren, ist es hilfreich, Beobachtung und Bewertung zu trennen sowie mehrere geschulte Beobachter hinzuzuziehen. Die Trennung von erster Beobachtung und anschließender Bewertung der Leistung des Bewerbers bzw. der Bewerberin verringert mögliche Urteilsfehler (z.B. vorschnelle Festlegung auf den ersten Eindruck, Self fulfilling prophecy, selektives Wahrnehmen und Erinnern, Reihenfolgeeffekte). Der Einsatz mehrerer unabhängiger Beobachterinnen oder Beurteiler gewährleistet eine größere Objektivität. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese vorab über typische Urteilsfehler aufgeklärt wurden (Kanning et al. (2007).

Literatur

Carmesin, B., Hoffmann, U., Huskobla, G., Huster, S., Küster, J.-A., Neumann, J., Wegener-Feldbrügge, S. (Hrsg.) (2014), Betreuung Promovierender. Empfehlungen und Good Practice für Universitäten und Betreuende. UniWiND-Publikationen Bd. 4/2014.

Childers, J., Rye, D.R. (1987). Predicting the performance and innovativeness of scientists and engineers. *Journal of Counseling & Development*, Vol 65(10), Jun, 1987. pp. 555-557.

Hell, B., Trapmann, S. & Schuler, H. (2008). Synopse der Hohenheimer Metaanalysen zur Prognostizierbarkeit des Studienerfolgs und Implikationen für die Auswahl- und Beratungspraxis. In H. Schuler & B. Hell (Hrsg.), *Studierendenauswahl und Studienentscheidung* (S. 43-54). Göttingen: Hogrefe.

Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2014), Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Bonn.

Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center - Praxis der Personalpsychologie 3* Hogrefe Verlag GmbH

Kanning, U.P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH.

Obermann, C. (2009). *Assessment Center* (4. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Schuler, H. (2009). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl*. In G. Krampen (Hrsg.), *Psychologie - Experten als Zeitzeugen* (S. 180-194). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., Hell, B., Muck, P., Becker, K. & Diemand, A. (2003). Konzeption und Prüfung eines multimodalen Systems der Leistungsbeurteilung: Individualmodul. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(1), 29-39.

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (Hrsg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., Funke, U., Moser, K., Donat, M. & Barthelme, D. (1995). *Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren*. Göttingen: Hogrefe.

Schlüter, A. & Winde, M. (Hrsg.) (2009): *Akademische Personalentwicklung - Eine strategische Perspektive*. Essen: Edition Stifterverband.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Stumm, S., Hell, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2011). The hungry mind: Intellectual curiosity is the third pillar of academic performance. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 574-588.

Wissenschaftsrat, 2014a: *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*. Drs. 4009-14. Dresden, 11.7.