KI Arbeit Schreiben Lassen

Entwicklung eines standardisierten Personalauswahlprozesses zur Gewinnung von Leitungspersonen in sozialen Einrichtungen

Hausarbeit (Fallstudie)

Max Mustermann

Musterstraße 12, 12345 Musterstadt

E-Mail: max.mustermann@example.com

Matrikelnummer: 1234567

Studiengang, 3. Fachsemester

Universität Musterstadt

Dozent: Prof. Dr. Anna Beispiel

Titel der Veranstaltung: Beispiel

Semester: Wintersemester 2025/26

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Fallkontext 1
2. Problemdiagnose: Warum die bisherige Auswahl scheitert (Fallanalyse) 1
3. Theoretischer und normativer Bezugsrahmen 2
3.1 Qualitätskriterien & Prozessnorm (DIN-Logik) 2
3.2 Passung und Diversity als Querschnitt 3
4. Auswahl von drei Schlüsselkompetenzen für Leitung in sozialen Einrichtungen 4
4.1 Kompetenz 1: Kommunikations- und Partizipationskompetenz 4
4.2 Kompetenz 2: Problemlösen/Planung/Priorisierung (Managementanteil) 5
4.3 Kompetenz 3: Reflexions- und Integritätskompetenz 5
5. Konzeption des standardisierten Personalauswahlprozesses 6
5.1 Prozessübersicht (Phasen, Rollen, Governance, Dokumentation) 6
5.2 Diagnostische Instrumente: multimethodische Testbatterie 7
5.3 Bewertungslogik: Scoring, Cut-offs, Entscheidung & Feedback 8
6. Kritische Reflexion 8
6.1 Chancen und Nutzen 8
6.2 Risiken und Grenzen 9
6.3 Voraussetzungen für Umsetzung 10
7. Fazit 10
Literaturverzeichnis 12
Eidesstattliche Erklärung 14

1. Einleitung und Fallkontext

Fehlbesetzungen von Leitungspersonen treten im Träger trotz Bewerbungsgesprächen, Lebensläufen und Zeugnissen wiederholt auf. Das ist nicht nur ein individuelles Problem, sondern gefährdet Zielerreichung und Leistungsfähigkeit der Einrichtungen.

Personaldiagnostik hat dafür eine zentrale Bedeutung, weil sie den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen mitbestimmt (Kanning, 2019, S. 6). Wo Auswahl „nach Gutdünken“ erfolgt und belastbare Argumente fehlen, steigt das Risiko falscher Entscheidungen und damit auch der Folgekosten (Kanning, 2019, S. 7); zugleich wird empirisch ein klarer Nutzen anspruchsvoller Diagnostik beschrieben (Kanning, 2019, S. 6).

Im Non-Profit- und Sozialbereich verschärft sich die Lage durch Fach- und Führungskräftemangel sowie wachsende Konkurrenz um qualifiziertes Leitungspersonal (Zimmer et al., 2017, S. 5). Hinzu kommt, dass neun von zehn Rechtsträgern in der Sozialen Arbeit Rekrutierungsschwierigkeiten erwarten und mehr als jede fünfte Stelle unbesetzt bleibt (Franz et al., 2024, S. 37, 39).

Der demografische Wandel kündigt zusätzlich einen Generationenwechsel auf Führungsebenen an (Zimmer et al., 2017, S. 5) und zwingt zu gezielten Gewinnungs- und Bindungsstrategien (Hölzle, 2017, S. 12). Wenn Vakanzen länger dauern, leidet die Koordination von Arbeitsprozessen und es entsteht Handlungsunsicherheit (Bleses & Ritter, 2025, S. 47).

Damit ist ein standardisierter, evidenzbasierter Auswahlprozess nötig, der auf Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen aufbaut (Hölzle, 2017, S. 15) und Fehlbesetzungen systematisch reduziert.

2. Problemdiagnose: Warum die bisherige Auswahl scheitert (Fallanalyse)

Fehlbesetzungen trotz Bewerbungsgespräch, Lebenslauf und Zeugnis sind plausibel, wenn Entscheidungen ohne feste Regeln getroffen werden. Kompetenzen werden dann eher vermutet als systematisch geprüft; häufig fehlt eine belastbare Begründung jenseits persönlicher Einschätzungen (Kanning, 2019, S. 7). Das erschwert Vergleichbarkeit und macht Lernschleifen nahezu unmöglich.

Im NPO-Kontext werden Leitungspersonen oft über Ansprache oder Empfehlung gewonnen statt über transparente Ausschreibungen (Zimmer et al., 2017, S. 36, 96). Liegt die Personalhoheit bei ehrenamtlichen Vorständen, begünstigt dies wenig professionalisierte, kaum

dokumentierte Entscheidungen bis hin zu reinen Ernennungen (Zimmer et al., 2017, S. 11; Frank, 2025, S. 223).

Auch Interviews sind häufig frei geführt. Diese klinische Urteilsbildung ist regelgeleiteten Verfahren unterlegen und erhöht das Risiko, passende Kandidat:innen zu übersehen; Intuition und Sympathie sind dafür keine verlässliche Grundlage (Knaut & Ziegler, 2020, S. 159; Schreiber, 2021, S. 126).

Zusätzlich wirken Bias und Stereotype: Ähnlichkeitsheuristiken stabilisieren vertraute Profile (Zimmer et al., 2017, S. 36, 75), und schon im Screening können Name, Herkunft oder Geschlecht benachteiligen (LIA.nrw, 2019, S. 70). Da stereotype Passung die Informationsverarbeitung lenkt (Schreiber, 2021, S. 66), braucht der künftige Prozess transparente Kriterien, strukturierte Interviews und dokumentierte Mehr-Augen-Entscheidungen, weil Struktur die Aussagekraft von Interviews erhöht (Krause, 2017, S. 95, 97).

3. Theoretischer und normativer Bezugsrahmen

3.1 Qualitätskriterien & Prozessnorm (DIN-Logik)

Standardisierung in der Personalauswahl zielt nicht auf Uniformität, sondern auf nachvollziehbare und überprüfbare Entscheidungen. Dafür braucht es zuerst eine systematische Anforderungsanalyse, weil sie die Basis jeder Eignungsdiagnostik bildet (Krause, 2017, S. 5).

Den normativen Rahmen liefert die DIN 33430 für berufsbezogene Eignungsdiagnostik (Krause, 2017, S. 32). Sie fordert einen durchgängigen Ablauf, der bei der Anforderungsanalyse startet und bis zur Prüfung der Zuverlässigkeit des Vorgehens reicht (Kersting, 2017, S. 26). Damit ist klar, welche Schritte verbindlich zu planen, zu dokumentieren und zu kontrollieren sind, unabhängig vom einzelnen Instrument.

Bei der Instrumentenqualität stehen Objektivität, Reliabilität und Validität im Zentrum. Eingesetzte Verfahren sollen Ergebnisse liefern, die möglichst beurteilungsunabhängig, hinreichend genau und tatsächlich berufsrelevant sind (Krause, 2017, S. 38). Weil der Nutzen mit der Validität steigt, ist es sinnvoll, wenige robuste Verfahren auszuwählen und sie konsequent zu standardisieren (Krause, 2017, S. 39).

Prozessqualität beschreibt, wie diese Verfahren im Alltag eingesetzt werden. Notwendig sind einheitliche Unterlagen, feste Abläufe und eine nachvollziehbare Auswertung. Hilfreich sind zudem definierte Zuständigkeiten, standardisierte Protokolle und feste Bewertungsregeln, damit Entscheidungen intern und extern jederzeit einheitlich begründet werden können. Erst

das Zusammenspiel von Instrumenten- und Prozessqualität macht Ergebnisse aus Interviews oder Arbeitsproben wirklich vergleichbar.

Gerade im Sozialbereich zählt zudem soziale Validität. Krause nennt als zentrale Dimensionen Information, Partizipation bzw. Kontrolle, Transparenz sowie Kommunikation und Feedback (Krause, 2017, S. 41). Standardisierung bedeutet deshalb auch, Bewerbende früh über Ablauf und Kriterien aufzuklären, Rückfragen zu ermöglichen und Rückmeldungen verbindlich einzuplanen.

Der Prozess endet nicht mit der Einstellungsentscheidung, sondern mit Evaluation als Bestandteil hochwertiger Personalarbeit (Petri & Kersting, 2023, S. 182). Eine Balanced Scorecard bündelt dafür psychometrische Güte, Passung, Nützlichkeit und die Perspektive der Bewerbenden (Petri & Kersting, 2023, S. 186). Für den Träger heißt das, dass Standardisierung sowohl die Verfahren als auch ihre Einbettung in einen klaren Ablauf regeln muss, damit Fehlbesetzungen systematisch seltener werden.

3.2 Passung und Diversity als Querschnitt

Passung ist im Auswahlprozess mehr als ein „weiches“ Bauchgefühl. Beide Seiten verfolgen das Ziel, dass Person und Organisation beziehungsweise Stelle möglichst gut zusammenpassen (Krause, 2017, S. 42). Damit wird Passung zu einem durchgängigen Kriterium, das schon in der Anforderungsanalyse präzise beschrieben und später konsequent geprüft werden muss.

Im NPO-Kontext kann diese Logik aber schnell verloren gehen, wenn Leitungspositionen nicht offen gesucht werden. Zimmer et al. (2017, S. 36) zeigen, dass es für Auswahlchancen und Transparenz entscheidend ist, ob eine Stelle öffentlich ausgeschrieben oder über informelle Netzwerke besetzt wird. Solche Wege verkleinern den Bewerberpool und erschweren eine nachvollziehbare Passungsprüfung.

Dazu kommt das Risiko homosozialer Muster. Der Similar-to-me-Effekt führt dazu, dass Gremien eher Personen berücksichtigen, die ihnen ähnlich sind, und dadurch Frauen indirekt seltener in die engere Wahl kommen können (Zimmer et al., 2017, S. 36). Das wiegt besonders, wenn ein ehrenamtlicher Vorstand die Personalhoheit trägt (Zimmer et al., 2017, S. 11) und Entscheidungsgremien überwiegend männlich besetzt sind und Männer bevorzugen (Zimmer et al., 2017, S. 75).

Fairness beginnt zudem vor dem Interview. Bereits im Screening können Name, zugeschriebene Herkunft und Geschlecht benachteiligend wirken (LIA.nrw, 2019, S. 70). Einheitliche Bewertungsmaßstäbe reduzieren solche Effekte (Krause, 2017, S. 65) und müssen mit

verbindlichen Regeln zu Datenschutz und vertraulichem Umgang mit Informationen verbunden werden (DGSA, 2020, S. 9). Ebenso ist abzusichern, dass Personalentscheidungen fachlich begründet und fair getroffen werden (DGSA, 2020, S. 10).

4. Auswahl von drei Schlüsselkompetenzen für Leitung in sozialen Einrichtungen

4.1 Kompetenz 1: Kommunikations- und Partizipationskompetenz

Kommunikations- und Partizipationskompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Informationen klar, adressatengerecht und wertschätzend zu vermitteln und Beteiligung so zu organisieren, dass Mitarbeitende und Netzwerkpartner*innen tatsächlich Einfluss auf Entscheidungen nehmen können. Für Leitungsaufgaben in sozialen Einrichtungen ist dies besonders bedeutsam, weil im Feld neben klassischen Planungs- und Steuerungsaufgaben zunehmend sozial-kommunikative Fähigkeiten gefordert sind (Tabatt-Hirschfeldt et al., 2018, S. 4).

Im Sozial- und NPO-Kontext ist Führung selten reine Liniensteuerung, sondern vor allem Koordination zwischen Teams, Ehrenamt, Kostenträgern und weiteren Stakeholdern. Dabei werden eine respektvolle Haltung gegenüber Netzwerkpartner*innen und das aktive Einfordern partizipativer Verfahren als besonders wichtig beschrieben (Tabatt-Hirschfeldt et al., 2018, S. 4). Partizipation meint in diesem Verständnis mehr als Anhörung, nämlich Mitwirkung an Entscheidungen mit spürbarem Ergebnisbezug (Tabatt-Hirschfeldt et al., 2018, S. 24).

Bei unterschiedlichen Interessen unterstützt diese Gesprächsführung, Konflikte zu klären und Kooperation zu sichern. Die Kompetenz zeigt sich in beobachtbaren Verhaltensweisen wie aktivem Zuhören, strukturierter Moderation, transparentem Abwägen von Argumenten und nachvollziehbarem Begründen von Entscheidungen. Sie umfasst auch, dass Leitung Beiträge aus dem Team systematisch einholt und nutzt, weil Beteiligung vorhandene Problemlösefähigkeiten erschließen und die Zufriedenheit erhöhen kann (Frank, 2025, S. 30).

Eignungsdiagnostisch ist die Kompetenz gut anschlussfähig, weil Kommunikation zu den in Assessment-Centern besonders gut belegten Anforderungsdimensionen zählt (Krause, 2017, S. 202). Zudem gilt verständliche, überzeugende Darstellung von Zielen als Kern wirksamer Führung (Saha et al., 2024, S. 250). In Arbeitsproben lässt sich etwa beobachten, ob Kandidat*innen Diskussionen bündeln, Rollen klären und gemeinsam nächste Schritte vereinbaren, sodass Kommunikation hier als Verbindung aus Orientierung und gelebter Mitentscheidung im Auswahlprozess verlässlich erfassbar wird.

4.2 Kompetenz 2: Problemlösen/Planung/Priorisierung (Managementanteil)

Leitung in sozialen Einrichtungen ist nicht nur Beziehungsarbeit, sondern auch operative Steuerung. Mit der Kompetenz Problemlösen/Planung/Priorisierung ist die Fähigkeit gemeint, Arbeitsaufgaben zu strukturieren, Ziele in umsetzbare Schritte zu übersetzen und unter Zeit- und Ressourcendruck begründete Entscheidungen zu treffen.

Diese Kompetenz gehört zum Managementanteil von Führung. Auch wenn Leadership und Management im Alltag oft ineinander greifen, beschreiben Saha et al. (2024) beide als unterschiedliche, sich ergänzende Prozesse (S. 249). Für diesen Managementanteil sind vor allem die Funktionen Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle leitend (Saha et al., 2024, S. 252).

Im Fallkontext des Trägers wird diese Kompetenz besonders dort relevant, wo Leitung Komplexität handhabbar machen muss. Frank (2025) versteht Leitung als Aufgabe, Komplexität zu reduzieren, um Zusammenarbeit zu bündeln und Synergien zu ermöglichen (S. 167). Praktisch heißt das z. B., widersprüchliche Anforderungen aus Fachlichkeit, Budget und Personal so zu ordnen, dass Teams arbeitsfähig bleiben. Dazu gehören auch Delegieren und das systematische Nachhalten von Vereinbarungen im Team.

Für die Personalauswahl ist entscheidend, dass sich diese Kompetenz in beobachtbares Verhalten übersetzen lässt. Eignungsdiagnostisch bieten sich die Dimensionen Organisation/Planung und Problemlösen an, die in Metaanalysen als konstrukt- und kriterienvalide Anforderungsdimensionen beschrieben werden (Krause, 2017, S. 202). Priorisieren ist dabei ein Kernaspekt: Franz et al. (2024) zeigen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit im Arbeitsalltag stärker Prioritäten setzen (S. 100), was Auswahlaufgaben mit konkurrierenden To-dos unterstützt.

4.3 Kompetenz 3: Reflexions- und Integritätskompetenz

Leitung in sozialen Einrichtungen beruht nicht nur auf fachlicher Steuerung und Kommunikation, sondern auch auf Verlässlichkeit und der Fähigkeit, das eigene Handeln kritisch zu prüfen. Deshalb werden Integrität bzw. vertrauenswürdiges Handeln und Reflexionsfähigkeit zu einer dritten Schlüsselkompetenz zusammengefasst, die im Folgenden als Reflexions- und Integritätskompetenz bezeichnet wird, weil beide Dimensionen in Führungssituationen eng zusammenwirken.

Vertrauen wird in aktuellen Übersichten zu Zukunftskompetenzen besonders häufig genannt und steht damit auf einer Ebene mit Kommunikation und Empathie (Rüdiger, 2024, S. 1).

Rüdiger verortet Vertrauen dabei in einem Werterahmen, der Beständigkeit, Loyalität, Offenheit und Integrität umfasst (Rüdiger, 2024, S. 13). Für Leitungspersonen ist das praktisch relevant, weil Mitarbeitende, Klient:innen und Kooperationspartner:innen Entscheidungen eher mittragen, wenn Zusagen eingehalten, Konflikte transparent bearbeitet und Interessen offen benannt werden.

Diese gebündelte Reflexions- und Integritätskompetenz ist eng mit dem Konzept des Self-Leadership verbunden. Diese Werte müssen jedoch in Selbststeuerung übersetzt werden. Löhe und Kunze betonen, dass wirksame Führung nach innen beginnt: Wer andere führen will, braucht zunächst die Fähigkeit zur Selbstführung (Löhe & Kunze, 2023, S. 17). Self-Leadership setzt zudem voraus, dass die Führungskraft aus eigener Motivation handelt und dabei authentisch bleibt (Löhe & Kunze, 2023, S. 103).

Gerade im sozialen Feld ist eine solche Reflexivität nicht selbstverständlich. Franz et al. zeigen, dass nur ein kleiner Teil ein kritisch-reflexives Verständnis entwickelt und dieses im professionellen Handeln konsequent nutzt (Franz et al., 2024, S. 307). In der Auswahl sollte die Kompetenz daher über beobachtbare Indikatoren geprüft werden, etwa über den Umgang mit Fehlern und Dilemmata, die Begründung von Entscheidungen sowie die Konsistenz zwischen Werten und Verhalten, weil gelebte Werte und eine klare Vision die Glaubwürdigkeit von Führung nachhaltig stärken (Rüdiger, 2024, S. 11).

5. Konzeption des standardisierten Personalauswahlprozesses

5.1 Prozessübersicht (Phasen, Rollen, Governance, Dokumentation)

Der Standardprozess beginnt mit dem formalen Nachbesetzungsauftrag und der Abstimmung von Rollen und Zeitplan zwischen HR und Trägerleitung. Da in NPOs die Personalhoheit oft beim ehrenamtlichen Vorstand liegt (Zimmer et al., 2017, S. 11), wird zu Beginn eine paritätisch besetzte Findungskommission eingesetzt, die Entscheidungen vorbereitet und protokolliert (Zimmer et al., 2017, S. 107).

Phase 1 ist die Anforderungsanalyse. Sie bildet die Basis der Auswahl (Krause, 2017, S. 5) und leitet aus Tätigkeits- und Organisationsanalysen konkrete Anforderungen an die Stelleninhaber:innen ab (Krause, 2017, S. 44). Verbindliche Artefakte sind Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil als Grundlage von Auswahl- und Entwicklungsmaßnahmen (Hölzle, 2017, S. 15).

Phase 2 umfasst Rekrutierung und Ausschreibung. Der Träger gestaltet diese Schritte offen, nachvollziehbar und mit für alle klar kommunizierten Kriterien (Zimmer et al., 2017, S. 106).

Leitungsstellen werden grundsätzlich öffentlich ausgeschrieben, weil dies die Zugangschancen von Frauen im Vergleich zu informellen Netzwerken erhöht (Zimmer et al., 2017, S. 107). HR verantwortet Text, Kanäle und Fristen; die Kommission bestätigt Kriterien und Gewichtungen. Phase 3 ist die standardisierte Vorauswahl, Phase 4 die Hauptdiagnostik, jeweils mit Leitfäden, Bewertungsbögen und Protokollen. Rollen und Verantwortlichkeiten werden vorab festgelegt, um konsistente Urteile zu ermöglichen (Petri & Kersting, 2023, S. 206).
Phase 5 bündelt Entscheidung, Vertragsangebot und Rückmeldung; Phase 6 verknüpft dies mit Onboarding und einer Zielerreichungs-Evaluation. Datenerhebung setzt Information der Betroffenen und dokumentierte Einwilligung voraus (Krause, 2017, S. 93).

5.2 Diagnostische Instrumente: multimethodische Testbatterie

Auf Basis des Anforderungsprofils wird eine feste Testbatterie eingesetzt. Die Kombination mehrerer Verfahren soll den Merkmalsbereich breit abdecken und die Prognosegüte verbessern. Gerade weil Kommunikations- und Partizipationskompetenz, Problemlösen/Planung/Priorisierung sowie Reflexions- und Integritätskompetenz unterschiedliche Verhaltensaspekte betreffen, kann kein einzelnes Verfahren alle drei Dimensionen ausreichend erfassen, sodass ein explizit multimethodischer Ansatz erforderlich ist, der mehrere sich ergänzende Instrumente kombiniert (Gülke & Ahlers, 2016, S. 12; Krause, 2017, S. 85).
Die Vorauswahl wird standardisiert, weil schon diese Phase Verzerrungen auslösen kann. Kersting (2015, S. 36) empfiehlt daher ein regelgebundenes Screening. Wo es möglich ist, werden Unterlagen anonymisiert gesichtet, um Stereotype zu verringern und fehlerhafte Zurückweisungen seltener zu machen (Kersting, 2015, S. 27). Bewertet wird über ein Kriterienraster zu Mindestanforderungen und den drei Kernkompetenzen.
In der Hauptdiagnostik ist ein hoch strukturiertes, multimodales Interview Pflichtmodul. Für stark standardisierte Interviews berichtet Krause (2017, S. 65) Kriteriumsvaliditäten von über $\rho = ,50$. Zudem schneiden strukturierte Interviews besser ab als frei geführte Interviews ($r = ,40$ bis ,56 gegenüber $r = ,13$ bis ,20) (Krause, 2017, S. 247). Das Multimodale Interview verbindet biografische mit situativen Fragen (Krause, 2017, S. 104). So lassen sich Kommunikations- und Partizipationsverhalten, integritätsbezogene Dilemmata sowie Planungs- und Priorisierungsentscheidungen anhand einheitlicher Skalen bewerten. Zur Objektivierung sind mindestens zwei Beurteilende beteiligt (Petri & Kersting, 2023, S. 218), und Interviewertraining verbessert Reliabilität und Validität (Krause, 2017, S. 65).

Als zweites Kernmodul wird eine Arbeitsprobe genutzt, weil sie eine hohe prädiktive Validität erreicht (Krause, 2017, S. 184) und geringe Nachteile für Minoritäten zeigt (Krause, 2017, S. 186). Geeignet ist eine Fallstudien-Simulation mit Postkorb-Elementen, die als Arbeitsprobenform beschrieben wird (Gülke & Ahlers, 2016, S. 36). Kandidat:innen priorisieren Aufgaben, planen Ressourcen und skizzieren eine Beteiligungsstrategie; eine kurze Selbstreflexion zu einem Werte-Konflikt ergänzt die Integritätsdimension.
Optional kann ein Fähigkeitstest ergänzt werden, da kognitive Tests hohe Validitäten aufweisen (Krause, 2017, S. 252) und die Kombination mit dem Interview zusätzliche Validität bringt (Krause, 2017, S. 98).

5.3 Bewertungslogik: Scoring, Cut-offs, Entscheidung & Feedback

Für alle Module wird ein einheitliches Ratingschema eingesetzt. Jede der drei Kompetenzen wird auf einer Verhaltensskala beurteilt, sodass alle Beobachtenden nach denselben Kriterien vorgehen und das Diskriminierungsrisiko sinkt (Krause, 2017, S. 65). Für jedes Instrument werden vorab, abgeleitet aus dem Anforderungsprofil, Gewichtungen festgelegt und Mindestwerte definiert. Unterschreitet eine Person in einer Schlüsselkompetenz den Cut-off, wird sie unabhängig vom Gesamteindruck nicht ausgewählt.
Die Gesamtbewertung erfolgt regelgeleitet, weil freie Gesamturteile weniger leistungsfähig sind und dazu führen können, passende Kandidat:innen zu übersehen (Knaut & Ziegler, 2020, S. 159). Mindestens zwei geschulte Beurteilende vergeben getrennte Ratings und führen diese im Mehr-Augen-Prinzip zusammen (Petri & Kersting, 2023, S. 218).
Bewerbende erhalten eine Rückmeldung zum Ergebnis (Petri & Kersting, 2023, S. 228); das unterstützt Information und Feedback als soziale Validität (Krause, 2017, S. 41). Die Prozessdaten werden nach Balanced-Scorecard-Perspektiven ausgewertet (Petri & Kersting, 2023, S. 186) und dienen der Evaluation (Petri & Kersting, 2023, S. 182).

6. Kritische Reflexion

6.1 Chancen und Nutzen

Der vorgeschlagene, DIN-orientierte Auswahlprozess setzt beim Kernproblem an: Fehlbesetzungen trotz Gesprächen und Unterlagen. Für Organisationen ist der wirtschaftliche Nutzen anspruchsvoller Personaldiagnostik empirisch belegt, und sie hilft, Fehlentscheidungen in der Personalauswahl zu reduzieren (Kanning, 2019, S. 6, 22). Zugleich erhöht die

regelgeleitete Dokumentation die Nachvollziehbarkeit für Vorstand und Team und schafft eine gemeinsame Sprache für Eignung über Schritte des Verfahrens.

Qualitätsgewinne entstehen vor allem durch den Instrumentenmix aus strukturiertem Interview und Arbeitsprobe. Strukturierte Auswahlgespräche und Arbeitsproben werden von Bewerbenden akzeptiert, gelten als fair und zählen zu den validesten Verfahren (Knaut & Ziegler, 2020, S. 160). Arbeitsproben weisen zudem eine hohe prädiktive Validität auf (,54) und sind damit besonders geeignet, leitungsrelevantes Verhalten sichtbar zu machen (Krause, 2017, S. 184).

Standardisierte Bewertungsmaßstäbe wirken zusätzlich als Fairnesshebel, weil das Ausmaß möglicher Diskriminierung kleiner wird, wenn ein einheitliches Rating vorgegeben ist (Krause, 2017, S. 65). Auch Arbeitsproben sind mit Blick auf Benachteiligungseffekte gegenüber Minoritäten vergleichsweise unkritisch (Krause, 2017, S. 186).

Schließlich unterstützt ein akzeptierter Prozess die Gewinnung und Bindung: Akzeptanzurteile erhöhen die Absicht, ein Angebot anzunehmen, und stehen mit späterer Leistung sowie geringeren Kündigungsabsichten in Zusammenhang (Knaut & Ziegler, 2020, S. 147). Damit wird deutlich, dass Standardisierung hier nicht nur Messgüte, sondern auch Rekrutierungserfolg stärkt.

6.2 Risiken und Grenzen

Ein DIN-orientierter Standardprozess erhöht die Diagnostikqualität, kollidiert in der Praxis sozialer Träger mit knappen Zeit- und Personalressourcen. Gerade dort, wo Ressourcen fehlen und Unsicherheit über Verfahren besteht, wird die Nutzung valider Instrumente als Zusatzlast erlebt (Krause, 2017, S. 265; LIA.nrw, 2019, S. 213).

Zudem entsteht ein Akzeptanz–Validitäts-Dilemma: Verfahren mit hoher Prognosegüte können als anstrengend oder zu testlastig wahrgenommen werden, was die Bewerbungsbereitschaft senken kann (Petri & Kersting, 2023, S. 192). Der Standard muss daher erklären, wozu welche Daten erhoben werden und wie Rückmeldungen erfolgen.

Im Non-Profit-Kontext kommt Governance als Grenze hinzu. Wenn ehrenamtliche Vorstände die Personalhoheit haben, treffen sie Entscheidungen ohne diagnostische Routine, und informelle Ansprache bleibt attraktiv (Zimmer et al., 2017, S. 11, 96). Ohne klare Kriterien begünstigt dies Homogenität, etwa über den Similar-to-me-Effekt, der Frauen implizit ausschließen kann (Zimmer et al., 2017, S. 36).

Auch Datenschutz setzt Leitplanken, weil Daten nur nach Information und Einverständnis verarbeitet werden dürfen (Krause, 2017, S. 93). Digitale oder KI-gestützte Schritte sind heikel, da KI in der Personalauswahl als Hochrisiko gilt und Transparenz über Modell und Daten verlangt wird (Fleck et al., 2022, S. 4, 7).
Insgesamt zeigt sich, dass Standardisierung Fehlbesetzungen nur reduziert, wenn sie ressourcenschonend, governance-tauglich und datenschutzfest konsequent umgesetzt wird.

6.3 Voraussetzungen für Umsetzung

Damit der Standardprozess im Alltag funktioniert, müssen Ablauf, eingesetzte Verfahren und die beteiligten Personen aufeinander abgestimmt sein. Kersting beschreibt dafür als Mindestlogik einen sauber geplanten und kontrollierten Prozess, passende Instrumente und diagnostisch kompetente Entscheider:innen (Kersting, 2017, S. 26).
Diese Kompetenz entsteht nicht von selbst. Schulungen für Interviewer:innen verbessern die Messgüte strukturierter Interviews (Krause, 2017, S. 65). Zusätzlich erhöht eine Besetzung mit mindestens zwei Beurteilenden die Objektivität (Petri & Kersting, 2023, S. 218).
Die Standards müssen schriftlich fixiert werden. Dafür sind Rollen, Zuständigkeiten, Leitfäden, Bewertungsbögen und Dokumentationswege verbindlich zu definieren (Petri & Kersting, 2023, S. 206).
Schließlich braucht der Prozess eine feste Lernschleife: Evaluation gehört zur qualitätsvollen Personalarbeit (Petri & Kersting, 2023, S. 182), sollte mehrere Perspektiven abdecken (Petri & Kersting, 2023, S. 186) und Rückmeldungen der Bewerbenden zum Erleben des Verfahrens einholen (Petri & Kersting, 2023, S. 231), damit Anpassungen begründet möglich sind. So wird Standardisierung im Alltag tatsächlich wirksam.

7. Fazit

Fehlbesetzungen entstehen, wenn Auswahlentscheidungen ohne feste Regeln und damit „nach Gutdünken“ getroffen werden (Kanning, 2019, S. 7). Der entwickelte Kernstandard beginnt mit der Anforderungsanalyse als Fundament (Krause, 2017, S. 5) und folgt der DIN-Logik von „A … bis Z“ einschließlich Evaluation (Petri & Kersting, 2023, S. 195). Eingesetzt werden Verfahren, die objektiv, reliabel und valide sein sollen (Krause, 2017, S. 38): ein strukturiertes Interview (Petri & Kersting, 2023, S. 187) und eine Arbeitsprobe (Krause, 2017, S. 184), kombiniert multimethodisch (Krause, 2017, S. 85) und regelgeleitet ausgewertet (Knaut & Ziegler, 2020, S. 159).

Für den Transfer auf mehrere Einrichtungen bleiben Kernkompetenzen, Bewertungsanker, Cut-offs, Mehr-Augen-Entscheidung und Dokumentation einheitlich, für Vergleichbarkeit und Fairness (Petri & Kersting, 2023, S. 228). Zugleich ist ein „Methoden-Baukasten“ sinnvoll, weil „die Personaldiagnostik“ nicht universell passt (Gülke & Ahlers, 2016, S. 6, 207). Übungsfälle und Gewichtungen können je Einrichtung angepasst werden, sofern dies validitäts- und reliabilitätsgerecht geschieht (Krause, 2017, S. 245) und Diversity-Schwerpunkte organisationsspezifisch geklärt werden (Schreiber, 2021, S. 58).

Skalierbar bleibt der Standard mit definierten Rollen (Petri & Kersting, 2023, S. 206), Beteiligten (Knaut & Ziegler, 2020, S. 161) und Evaluation (Petri & Kersting, 2023, S. 186, 202), sodass Leitungsbesetzungen verlässlicher werden (Petri & Kersting, 2023, S. 182).

Literaturverzeichnis

Bleses, P., & Ritter, W. (Eds.). (2025). *Ressourcen und Bedarfe in Einfacharbeit: Analysen und erste Gestaltungsansätze in Logistik und Pflege im Verbundprojekt ressource* (Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft Nr. 43). Institut Arbeit und Wirtschaft.

Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA). (2020). *Forschungsethische Prinzipien und wissenschaftliche Standards für Forschung der Sozialen Arbeit: Forschungsethikkodex der DGSA.*

Fleck, L., Rounding, N., & Özgül, P. (2022). *Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl* (ROA External Report No. ai:conomics Kurzdossier Mai 2022). ROA.

Frank, T. (2025). *Verschleierte Leitungspraxis – Bewältigungstypen des doppelten Leitungsdilemmas in Organisationskulturen der Kinder- und Jugendhilfe*. Beltz Juventa. https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9343-8

Franz, J., Spatscheck, C., & van Rießen, A. (Eds.). (2024). *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Band 27). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.3224/84743060

Gülke, N., & Ahlers, F. (Eds.). (2016). *Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter* (IT-gestützte Personaldiagnostik, Bd. 1). Cuvillier Verlag.

Hölzle, C. (2017). *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Instrumente* (2. Aufl.). Beltz Juventa.

Kanning, U. P. (2019). *Standards der Personaldiagnostik: Personalauswahl professionell gestalten* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe Verlag. https://doi.org/10.1026/02740-000

Kersting, M. (2015). Eignungsdiagnostik in Zeiten des Personalmangels: Bewährte Praxis und neue Akzente. In L. Goossens, M. Kersting, & S. Koch (Eds.), *Auf die richtigen Mitarbeiter kommt es an: Eignungsdiagnostik und ihre Anwendung in der Sparkassen-Finanzgruppe* (S. 21–37). Deutscher Sparkassen Verlag.

Kersting, M. (2017). Wie dient die DIN 33430 zur Eignungsdiagnostik der Praxis? Eine kurze Bilanz anlässlich der Publikation des überarbeiteten Qualitätsstandards. *HR Performance, 5*, 26–27.

Knaut, M., & Ziegler, M. (2020). Akzeptanz und Nutzung psychologischer Verfahren zur Auswahl von Promovierenden. *Zeitschrift für empirische Hochschulforschung, 4*(2), 144–164. https://doi.org/10.3224/zehf.v4i2.04

Krause, D. E. (Ed.). (2017). *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw). (2019). *Vielfalt in einer modernen Arbeitswelt – gesund und sicher gestaltbar?*

Löhe, J., & Kunze, J. (2023). *Self-Leadership in Sozialen Organisationen: Eine Antwort auf die komplexen Anforderungen der Arbeitswelt.* Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.3224/84742653

Petri, P. S., & Kersting, M. (2023). Evaluation eignungsdiagnostischer Interviews – Warum sich der Aufwand für Sie lohnt. In S. Schulte & M. Hiltmann (Eds.), *Eignungsdiagnostische Interviews* (S. 181–236). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_9

Rüdiger, M. (2024). *Systemische Führung, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit–eine quantitative empirische Untersuchung* (No. 20). iwp Schriftenreihe der FOM.

Saha, G. C., Roy, A., Akther, S., & Roy, R. R. (2024). Leadership and management: A theoretical distinction. *International Journal of Humanities & Social Science Studies, 10*(5), 248–256. https://doi.org/10.29032/ijhsss.v10.i5.2024.248-256

Schreiber, S. (2021). *Diversitätsorientierte Personalauswahl: Eine rekonstruktive Studie zur Personalauswahl von Schulleitungen an der schweizerischen Volksschule unter der Perspektive von Diversität*. Budrich Academic Press. https://doi.org/10.3224/96665019

Tabatt-Hirschfeldt, A., Sann-Caputo, T. M., Unger, F., Stremlow, J., Kessler, O., & Sann, U. (2018). *Governance und Führung in der Sozialplanung: Rollenverständnisse, Haltungen und Kompetenzen* (FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik, 14). Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66631-2

Zimmer, A., Priller, E., & Paul, F. (2017). *Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen*. https://www.uni-muenster.de/ZEUGS/publikationen/workingpapers/index.html

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel sind im Literaturverzeichnis vollständig angegeben und im Text als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum Unterschrift