

## STELLENBESETZUNGEN

# Mit Bauch und Verstand

VON PETRA GERBRACHT,  
FRIEDHART HEGNER, ULRICH  
KRAMER, MATTHIAS STRECKER



Petra Gerbracht ist Projektleiterin im Institut für Sozialplanung, Management und Verwaltung

(ISMV) Dr. Hegner & Partner GmbH mit Sitz in Berlin und Bielefeld.  
www.ismv.de



Dr. Friedhart Hegner ist Gründer und Projektleiter des Instituts für Sozialplanung, Management und

Verwaltung. Seit 1975 führt die Einrichtung mit einem interdisziplinären Team Forschungs- und Beratungsaufträge sowie Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung für private und öffentliche Unternehmen, für Verbände, Kommunen und Ministerien durch.  
www.ismv.de



Ulrich Kramer ist geschäftsführender Gesellschafter des im Institut für Sozialplanung, Management und

Verwaltung.  
www.ismv.de



Matthias Strecker ist Organisationsberater im Institut für Sozialplanung, Management und

Verwaltung.  
www.ismv.de

**Personelle Fehlgriffe kosten Zeit, Geld und Nerven; manchmal legen sie eine Zeitlang eine Organisation regelrecht lahm. Doch durch eine Kombination von Erfahrung und Planung können passgenaue Stellenbesetzungen und Beförderungen durchaus gelingen.**

Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt und das Nachrücken drastisch schwächer besetzter Jahrgänge stellt kleine wie große Träger und Einrichtungen vor große Herausforderungen bei der Neu- und Wiederbesetzung von Stellen.

Das gilt besonders bei den sowieso als Engpass gesehenen Fach- und Leitungspositionen. Hier richten personelle Fehlgriffe wegen der materiellen und immateriellen Folgekosten besonders gravierende Schäden an – von dem Aufwand für vergebliche Einarbeitungsmühen bis hin zur nochmaligen Rekrutierungs-Tortur. Wie sich das durch die Kombination von Akribie und Bauchgefühl vermeiden lässt, wird nachfolgend auf Basis mehrerer Rekrutierungs-Projekte berichtet.

## Aus den Fehlern der anderen lernen

Kurz zum Erfahrungshintergrund der Praxisbeispiele aus den letzten acht Jahren. Da es sich um Personalfragen mit berechtigten Schutzinteressen der Beteiligten handelt, müssen wir eine anonymisierte Darstellungsweise wählen. Um den Textfluss zu vereinfachen, wählen wir bei Substantiven die männliche Form, obwohl in mehr als einem Drittel der Stellenbesetzungen Frauen entweder als Bewerberinnen oder als (Mit-) Entscheidungsträgerinnen aktiv beteiligt waren.

In zwei Seniorenheimen mit Pflegestationen, drei Werkstätten für psychisch und körperlich behinderte Menschen, ei-

nem Träger der Jugendhilfe mit mehr als zehn Standorten sowie einem Anbieter von Dienstleistungen für pflegebedürftige Menschen zeigen die insgesamt neun personellen Fehlgriffe bei der Neu- und Wiederbesetzung von besonders wichtigen Spezialisten- und Leitungsstellen, wie zutreffend auch hier die alte Bauernregel ist: »Bloß nicht das Pferd von hinten aufzäumen!«

Denn in allen Fällen lassen sich die Gründe für die in den letzten acht Jahren erlittenen Fehlbesetzungen durch die falsche Reihenfolge der Maßnahmen erklären: Unter dem Zeitdruck des Alltagsgeschäfts wurde bei der Vorbereitung der Stellen-Annoncen und anschließenden Auswertung der Bewerbungen auf teils gar keine und auf teils völlig veraltete Prozess- und Stellenbeschreibungen zurückgegriffen. Damaliges Motto der Verantwortlichen: Zeit und Kosten bei der Rekrutierung sparen.

Bei allen neun Fehlbesetzungen wurde dem »Bauchgefühl« und »ersten Eindruck« bei Erörterung der Vorstellungsgespräche und Auswahl der Kandidaten unverhältnismäßig viel größeres Gewicht eingeräumt als einem sorgfältigen Abgleichen von Stellen- und Aufgabenanforderungen mit den bisher nachgewiesenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber. Motto: Man hat ja Menschenkenntnis und seine Erfahrungen – warum dann noch zusätzlichen Aufwand treiben?

In sämtlichen Fällen stellte sich teils während der sechs- bis zwölfmonatigen

Einarbeitungszeit, teils aber auch erst danach heraus, dass die ausgewählten Kräfte den Herausforderungen des Alltagsgeschäfts nicht gewachsen waren, und zwar in unterschiedlichem Sinne: mal wegen fehlender gründlicher Einübung und mal trotz sorgfältiger Einübung an den fachlichen Anforderungen gescheitert; mal nicht in der Lage, durch die Art des Führens, also des Zielevereinbarens, Beratens, Anleitens und Überzeugens usw., die Mitarbeitenden »auf Kurs zu bringen«; mal aber auch kräftemäßig – teils psychisch, teils physisch – überfordert. Motto der damaligen Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Bewertungen: »Hätte man bei genauerem Abwägen voraussehen können« versus »Man steckt einfach nicht drin – kann auch bei sorgfältigem Vorgehen passieren.«

Gerade wegen des drängenden Alltagsgeschäfts, dessen Belastungen durch den Einarbeitungsaufwand und die weiterhin schmerzlichen Personallücken noch stärker spürbar waren, hat keiner der Verantwortlichen nach dem Scheitern locker gerufen: »Auf ein Neues!« Vielmehr hat in einer der größeren Einrichtungen der Geschäftsführer nach Einsicht in die ungenügende Sorgfalt beim bisherigen Vorgehen und den Image-Schaden bei Trennung von einer Leitungskraft sowie angesichts des voraussehbaren Aufwands für das neue Verfahren gemurrt: »Wir haben zu spät gemerkt, dass wir Gefahr laufen, das Pferd von hinten aufzäumen zu müssen, statt es von vorne an zu tun.«

Diese anschauliche Bewertung des Rekrutierungs-Procedere gilt für alle neun Fehlbesetzungen. Derartige Fehlgriffe sind heutzutage angesichts des Ausscheidens der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt und des Nachrückens drastisch schwächer besetzter Jahrgänge für kleine wie große Träger und Einrichtungen sehr viel schwieriger zu kompensieren als noch vor wenigen Jahren. Zugleich kann es sich jedoch kaum noch ein Unternehmen leisten, mit großem Aufwand spezielle Instrumente ausschließlich für eine erhöhte Treffsicherheit bei Personalentscheidungen zu entwickeln und einzusetzen. Also waren wir bei der Beratung gezwungen, Mehrzweck-Instrumente bereit zu halten, die sich auch für Prozessverbesserungen oder wettbewerbsstarke Dienstleistungsangebote eignen (Gerbracht/Hegner/Kramer 2012).

## Doppelgleisiges Procedere als Königsweg

Bei Personalentscheidungen – sei es Auswahl, Umsetzung, Versetzung oder Beförderung – bilden »gutes Händchen« und »Fingerspitzengefühl« ebenso wie »Bauchgefühl« und der persönliche »erste Eindruck« wichtige Einflussgrößen, wie mehrere psychologische Studien zeigen (Ekman 2011; Gladwell 2005).

Derartige Mix-Entscheidungsgründe mit kognitiven und emotionalen Elementen sind – ähnlich wie bei »Liebe auf den ersten Blick« oder »war mir sofort unsympathisch« – im betrieblichen Kontext unter zwei Bedingungen wenig riskant oder sogar entscheidungsförderlich: Wenn sie erstens systematisch kombiniert werden mit wohlüberlegten und abwägenden Argumenten und wenn sie

Wie und von wem diese Entscheidung getroffen wurde und auch zukünftig wird, hängt von den institutionellen Regelungen in den jeweiligen Einrichtungen ab: mal durch eine einzige höhere oder höchste Leitungskraft mit persönlicher Gewichtung von »Bauchgefühl« und abwägenden Argumenten; mal durch ein Projektteam – mit oder ohne Beratung durch Angehörige des Aufsichtsgremiums; mal – so bei Nachfolge auf Inhaber-, Vorstands- oder Geschäftsführungsebene – durch einen Beirat oder Aufsichtsrat.

In allen Fällen geht es auch heute noch bei den Erörterungen immer wieder darum, welches Gewicht jeder für sich und alle im Kollektiv dem persönlichen »Eindruck« und den abwägenden Argumenten eingeräumt haben. Das hilft bei einer objektivierten Beurteilung.

**»Der Versuch, bei Personalentscheidungen Zeit und Kosten zu sparen, kann teuer werden«**

zweitens auf der Basis mehrerer früherer Erfahrungen mit ähnlichen Situationen erfolgen, also durch geordnetes Vergleichen (Kahneman 2012; Hofstadter/Sander 2014).

Daraus haben wir für die Praxisberatung bei allen wichtigen Personalentscheidungen die Notwendigkeit abgeleitet, doppelgleisig zu verfahren. Das gilt vor allem dann, wenn – wie im Falle der Erst- oder Neubesetzung (inkl. Nachfolge) von Fach- und Leitungsstellen – Fehlgriffe mit erheblichem negativen Folgeaufwand (Zeit, Kosten) verbunden sind. Zwei – bildlich gesagt – »Gleise« haben sich nach unseren Erfahrungen bewährt, um das Risiko von Fehlbesetzungen nahe Null zu fahren (DGFP 2009; Kirchler/Hölzl 2011; vgl. Kasten »Über zwei Gleise zur richtigen Personalentscheidung«).

Auf zwei »Gleisen« kann in jeweils mehreren Schritten ein fundiertes Ist-Personalprofil jedes in die engere Wahl gezogenen Kandidaten erstellt werden. Dieses wird mit dem Aufgaben- und dem Soll-Personalprofil abgeglichen. Dadurch entsteht eine gültige und verlässliche Basis für eine gut begründete und treffsichere Personalauswahlentscheidung.

Die Kombination von Aufgaben- und Personalprofil nutzt als Mehrzweck-Instrument übrigens generell auch im Falle von Stellenbewertungen in Relation zu Personalbeurteilungen und somit ebenso bei Entscheidungen über anstehende Beförderungen oder Höhergruppierungen.

## Beim Aufgaben- und Personalprofil wettbewerbsstärkend vorgehen

Wie gut die abwägenden Argumente sind, hängt vor allem von den Instrumenten zur Entscheidungsvorbereitung ab. Hier zeichnet sich in den letzten Jahren deutlich – gerade nach Fehlbesetzungen – ein Trend zur Qualitätsverbesserung ab.

Das hat folgende Gründe: Noch bis zur Jahrhundertwende war auch im Sozial- und Gesundheitsbereich – ähnlich wie in der Industrie und im gewerblichen Dienstleistungssektor (Gerbracht u. a. 2016) – der Wettbewerb um Klienten, Kunden und Patienten prägend für die Gestaltung der betrieblichen Strategien und Aktionsfelder. Das war und ist schon mühsam genug.

Seit etwa zehn Jahren kommt der Wettbewerb um (hoch-) qualifizierte Kräfte auf dem Arbeitsmarkt hinzu, und

## Über zwei Gleise zur richtigen Personalentscheidung



Wichtige Personalentscheidungen, seien es Neueinstellungen, Beförderungen oder Versetzungen, sollten »doppelgleisig« entschieden werden. So kann ein fundiertes Ist-Personalprofil der betreffenden Person erstellt werden, das dann mit dem Aufgaben- und dem Soll-Personalprofil abgeglichen wird:

■ **Gleis A:** Ein Teil der (Mit-) Entscheidungsträger lässt sich aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung, ihres früher nachgewiesenen »guten Händchens« oder ihrer Skepsis gegenüber zu viel »Personal-Klimbim« zu Beginn nur widerwillig in das strukturierte Vorgehen einbinden. Um sie wohlwollend zu stimmen, wird dem persönlichen »Eindruck« bei Personalentscheidungen schon zu Projektbeginn durch zwei Maßnahmen ein fester Platz zugewiesen: Erstens wird

bei der Auswertung von Personalunterlagen (z. B. bei externen oder internen Bewerbungen) im Leitfaden eine Rubrik ausgewiesen, in der persönliche Eindrücke – auch als solche ausgewiesene Vermutungen – vermerkt werden können. Wer sich als hochrangige Leitungskraft oder/und aus rechtlichen Gründen nicht zu schriftlich skizzierten Vermutungen bewegen lassen will, kann seine persönlichen Eindrücke beim Vergleichen der Unterlagen verschiedener Bewerber mündlich äußern. Zweitens wird im Anschluss an die nach der Materialauswertung folgenden Vorstellungsgespräche als Diskussionseinstieg ausdrücklich eine Zuruf-Phase vorgesehen, bei der – ohne Pro und Kontra – ausschließlich »Bauchgefühl« und »persönlicher Eindruck« geäußert werden sollen. Erst danach folgt der Austausch von Argumenten.

■ **Gleis B:** Teils zeitlich vorangehend und teils parallel zur »schnell denkenden« und intuitiven (Kahnemann 2012) Auswertung der Unterlagen und der Vorstellungsgespräche werden Arbeitsschritte des wohlüberlegten und abwägenden Analysierens und Argumentierens ausgeführt. Dazu gehört – bereits vor dem Formulieren einer Stellen-Annonce oder vor dem Einschalten einer Personalagentur – die

Ausarbeitung einer verlässlichen Stellenbeschreibung, aus der ein klar konturiertes Aufgabenprofil mit Gewichtung der hauptsächlichen Teilaufgaben abgeleitet wird. Es bildet die Basis für die Formulierung der Anforderungen an die aufgabenrelevanten Eigenschaften der Bewerber (Soll-Personalprofil). Die Kategorien des Aufgaben- und Soll-Personalprofils werden für fünf Zwecke genutzt: erstens als unverzichtbare Vorgaben für die Personalsuche – per Annonce, Agentur oder Headhunter; zweitens als Leitfaden für die Auswertung der Personalunterlagen (bei externen und internen Bewerbungen) zwecks Vergleichen und Rangordnen von Kandidaten; drittens als Instrument für die Vorauswahl jener Bewerber, die zu Vorstellungsgesprächen einzuladen sind; viertens als Richtlinie für die Formulierung von Gesprächsleitfäden zur Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche. Fünftens werden vermittels der formulierten Merk- und Prüfpunkte sowie der gesammelten Informationen im Vorstellungsgespräch bis dahin offene und unklare Aspekte durch gezielte Fragen soweit irgend möglich geklärt.

Petra Gerbracht, Friedhart Hegner, Ulrich Kramer, Matthias Strecker

zwar in immer schärferem Ausmaß. Das gilt nicht nur für das Anwerben und Rekrutieren, sondern auch für das Halten von Fach- und Leitungskräften. Denn diese haben mehr Wahlmöglichkeiten und fragen häufiger als früher, wie stark der Arbeitgeber im Wettbewerb ist und wie gefestigt demzufolge die Arbeitsplätze sind. Das zwingt die Träger und Einrichtungen dazu, schon bei der Ausarbeitung der Aufgaben- und Personalprofile und der darauf abgestimmten Stellenausschreibungen sowie erst recht bei den Vorstellungsgesprächen und während der Einarbeitung die Attraktivität als Arbeitgeber überzeugend zu dokumentieren.

Um das zu schaffen, haben wir gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Trägern und Einrichtungen zwei Mehrzweck-Instrumente miteinander kombiniert, die für das Gewinnen von Fachkräften ebenso nützlich sind wie für das Halten. Es geht um nachvollziehbar aufeinander abgestimmte attraktive Konturen sowohl des Aktionsfelds eines Betriebs oder betrieblichen Funktionsbereichs als auch der daraus abgeleiteten

Aufgabenprofile. Das hilft nicht nur beim Wettbewerb um Arbeitskräfte, sondern auch bei Prozess- und Angebotsverbesserungen zur Stärkung der eigenen Position auf den Kundenmärkten.

Beim ersten Instrument kommt es darauf an, einzelne Stellentypen in Relation zu anderen Stellen und im gesamtbetrieblichen Kontext zu beschreiben und zu bewerten. Es geht um die wettbewerbsstärkende Strukturierung des betrieblichen Aktionsfelds (zuerst erprobt von J. D. Thompson 1967). Das geschieht unter drei Blickwinkeln, die untrennbar miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen (Hegner 1992; Gerbracht/Hegner/Kramer 2012):

Erster Blickwinkel: Für welche Adressaten, also Klienten, Kunden, Patienten etc., ist der Träger oder die Einrichtung tätig? Sind die Merkmale – z. B. wirtschaftliche, gesundheitliche, sozialstrukturelle Eigenschaften – der Adressaten so beschaffen, dass sie dem Betrieb eine gute Chance auf absehbar verlässliche »Aufträge« bieten? Eine ähnliche Frage mit anderer Blickrich-

tung ist bezüglich aller Arbeitsstellen – hier primär des zu besetzenden Stellentyps – zu beantworten: Wer sind die externen und internen Adressaten der zu erbringenden Arbeitsergebnisse in Form sächlicher Objekte, personaler Dienste oder digitaler Daten etc.?

Zweiter Blickwinkel: Welchen konkreten Nutzen und für wen haben die erbrachten Dienst- oder Sachleistungen? Diese Frage ist – mit Blick nach außen und nach innen – sowohl für die Palette der Angebote eines Trägers oder einer Einrichtung zu beantworten als auch für die einzelnen Stellentypen. Mit Blick auf den Träger oder eine Einrichtung kennzeichnet die Antwort die Position auf dem »Kundenmarkt« oder »Wettbewerbsmarkt«. Hinsichtlich eines Stellentyps erhält man durch die Frage nach dem Nutzen der Arbeitsergebnisse verlässliche Auskunft über die Wichtigkeit der Stelle im betrieblichen Kontext, und zwar auch bezüglich des Nutzens der für interne »Kunden« erbrachten Serviceleistungen. Beide Sichtweisen sagen etwas aus über die mehr oder weniger gefestigte (Wettbewerbs-) Position des

Betriebs und des jeweiligen Stellentyps. Und beide bilden für Bewerber, denen auf dem Arbeitsmarkt vielfältige Optionen geboten werden, wichtige Anhaltspunkte bei ihrer Entscheidung, einzutreten oder zu bleiben.

Dritter Blickwinkel: Wie schafft es der Träger oder die Einrichtung, für die Adressaten dauerhaft, verlässlich und qualitätssicher die benötigten Angebote zu erbringen und zu übermitteln? Anders gefragt: Mit Hilfe welcher – mehr oder weniger komplexen – Kombination von

die Fähigkeit, mit Unsicherheit und sehr kurzfristiger Reaktionszeit umzugehen.

Zweite Komponente: Sind die Anforderungen aus dem Umfeld im Prozess der Bearbeitung genau in der eingehenden Form als materielle oder immaterielle Arbeitsobjekte zu handhaben (»Transfer«), oder aber nur hinsichtlich von Teilaspekten (z. B. nur körperliche Pflege an einer Pflegekraft-Stelle, während die psychischen Probleme der gleichen Person durch den Inhaber einer Psychologen-Stellen angegangen werden)?

## »Genauere Stellenbeschreibungen zwingen zum Nachdenken über die Situation der Organisation«

organisatorischen, technischen und personellen Ressourcen wird es geschafft – oder nicht? Diese Kombination (»Organisationstechnologie«) hängt untrennbar zusammen mit der Art und Weise, wie Arbeitsprozesse und Stellen strukturiert werden. Das wiederum beeinflusst die Entscheidung, in einen Betrieb einzutreten und dort zu bleiben – oder nicht.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Laufe der Jahre das zweite Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsposition auf den Kunden- und Arbeitsmärkten der Sozial- und Gesundheitsbetriebe ausgearbeitet und eingesetzt. Es geht um die Methode der strukturierten Stellen- und Aufgabenbeschreibung nach dem I-T-O-Prinzip (Input-Transfer-Output; in einigen Betrieben auch E-D-E genannt: Eingänge-Durchlauf-Ergebnisse). Drei Komponenten sind zu prüfen und zu dokumentieren:

Erste Komponente: Was kommt an materiellen und immateriellen Inputs (z. B. Sachlieferungen, Daten, Klientenwünsche, Krankheitssymptome, Arbeitsaufträge) aus dem inner- und außerbetrieblichen Umfeld auf die Stelle zu? Kommen die Inputs voraussehbar und von bereits bekannten Umfeld-Akteuren oder aber unvorhersehbar und von bis dahin nie kontaktierten Akteuren? Insbesondere die Antwort auf die letzte Frage liefert nicht nur Anhaltspunkte für die an der Stelle benötigten Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern auch für die Anforderungen an

Welche Methoden sowie Arbeits-, Kommunikations- und Organisationsmittel sind einzusetzen und müssen beherrscht werden? Welche Arbeitsschritte müssen in welchem Zeitrahmen bei welchen Aufgabenpaketen der Stelle durchgeführt werden?

Dritte Komponente: Was soll als materielles oder immaterielles Ergebnis des Bearbeitens erreicht werden (»Output«)? Und welchen externen oder internen Adressaten, also dem Stellen-Umfeld, soll es zur Verfügung gestellt werden? Welcher Nutzen ist auf Seiten der Adressaten zu erreichen? Können die Adressaten den Output kritisieren oder gar eine Nachbesserung verlangen – und in welchem Ausmaß und Zeitrahmen? Die Antwort auf die letzte Frage liefert wiederum Anhaltspunkte für die an der Stelle vorkommenden Anforderungen an die Fähigkeit, mit Unsicherheit und sehr kurzfristigen Reaktionszeiten sowie mit Stress umzugehen.

### Allseitige Vorteile des gut strukturierten Vorgehens

Mit Hilfe der Input-Transfer-Output-Stellenbeschreibung sowie des daraus abgeleiteten – fokussierten – Aufgaben- und Soll-Personalprofils werden die Personalunterlagen jedes Kandidaten systematisch-vergleichend ausgewertet. Unklare Punkte werden in den Leitfaden für das Vorstellungsgespräch aufgenom-

men. Der Leitfaden ist unverzichtbar, um damit das Ist-Personalprofil nach dem Gespräch – positiv oder negativ – verlässlich komplettieren zu können, und zwar bezüglich bisher (nicht) nachgewiesener Kenntnisse, sensorisch-motorischer Fertigkeiten und psychosozialer Fähigkeiten.

Nach Auswertung beider Prüfverfahren erfolgt die Personalentscheidung, – sei es die Auswahl eines externen oder internen Bewerbers oder sei es die Entscheidung über eine Umsetzung bzw. Versetzung oder eine Beförderung. Erweisen sich alle Kandidaten als ungeeignet, sind zwei Fragen zu beantworten: Einleitung eines neuen Suchprozesses mit gleichartigem Aufgaben- und Personalprofil? Veränderung des Aufgabenzuschnitts der zu besetzenden Stelle, falls nach Einschätzung von Kennern des Arbeitsmarkts zu befürchten ist, dass bei einem erneuten Suchprozess kein Kandidat mit einem passgerechten Personalprofil zu finden ist?

Die zweite der beiden Fragen muss als Notlösung auch im Prozess der Einarbeitung eines ausgewählten Kandidaten im Hinterkopf bleiben. Bereits vor dessen Beginn wird der Abgleich von Aufgaben- und Soll-Personalprofil der Stelle und Ist-Personalprofil des Kandidaten in die Handlungsanleitung für die Einarbeitung übertragen (am Beispiel Pflege siehe Engelhardt 2014). Weiterhin bestehende Abweichungen zwischen beiden Profilen bilden nach der Einarbeitungszeit die Basis für die Entscheidung, ob der Kandidat die Stelle aller Voraussicht nach tatsächlich vollumfänglich ausfüllen kann.

Aber nicht nur in den bereits genannten Hinsichten ist die Input-Transfer-Output-Methode für die Arbeitgeberseite zweckmäßig und hilfreich. Denn: Bei reichem Stellenangebot hängt die Eintrittsbereitschaft eines Stellenbewerbers stark davon ab, wie er die gestellten Anforderungen einschätzt und ob er sich zutraut, diese Anforderungen – gegebenenfalls nach einer Einarbeitungszeit – erfüllen zu können. Ebenso hängt die Bereitschaft, auch nach erfolgreicher Einarbeitung im Betrieb zu bleiben, davon ab, ob die »Neulinge« das Gefühl haben, dass ihnen bei Erläuterung der Aufgabenanforderungen »reiner Wein eingeschenkt« oder aber »eine Nebelkerze verschossen« wird. Trifft Letzteres zu, neigen gerade (hoch-)qualifizierte Kräfte in den letzten Jahren immer häufiger dazu, sich aus dem reichen Arbeitsmarktangebot an interessanten Stellen etwas anderes auszuwählen.

Derartige Eigenkündigungen sind ebenso wie personelle Fehlgriffe meist mit derart hohem Folgeaufwand an Zeit und Kosten verbunden, dass in der Praxis die Kombination aus »Bauchgefühl« und fundiert abwägendem Prüfen immer mehr Zuspruch findet. ■

## Literatur



**DGFP e.V.** (Deutsche Gesellschaft für Personalführung): Mitarbeiter auswählen – Personaldiagnostik in der Praxis: Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiel. Bielefeld: Bertelsmann Verlag (2009).

**Ekman, Paul:** Gefühle lesen: wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. 2. Unveränderte Aufl., Heidelberg: Elsevier, Spektrum Akademischer Verlag (2011).

**Engelhardt, Sabine:** Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer (2014).

**Gerbracht, Petra/Hegner, Friedhart/Kramer, Ulrich/Strecker, Matthias:** Wie auf den obersten Leitungsebenen ein Nachfolge-Fiasko vermeiden. In: Personalmagazin (2016) (im Druck).

**Gerbracht, Petra/Hegner, Friedhart/Kramer, Ulrich:** Management aus einem Guss. In: SOZIALwirtschaft. Zeitschrift für Sozialmanagement Jg. 22 (2012), Heft 6, S. 19-22.

**Gladwell, Malcolm:** Blink! Die Macht des Moments. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag (2005).

**Hegner, Friedhart:** Organisations-«Domänen» der Wohlfahrtsverbände: Veränderungen und unscharfe Konturen. In: Zeitschrift für Sozialreform 38 (1992), Heft 3, S. 165-190.

**Hofstadter, Douglas/Sander, Emmanuel:** Die Analogie: Das Herz des Denkens. Stuttgart: Klett-Cotta (2014).

**Kahnemann, Daniel:** Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler Verlag (2012).

**Kirchler, Erich/Hözl, Erik:** Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, Erich (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Aufl., Wien: facultas.wuv, S. 199-316 (2011).

**Thompson, James D.:** Organizations in action: social science bases on administrative theory. New York u.a.: McGraw-Hill (1967).

# Wie kirchlicher Immobilienbestand zu bewerten ist



## Bewertung des kirchlichen Immobilienbestandes

Besonderheiten immaterieller Werte bei der Bewertung von Sakralbauten im Lichte der Nachhaltigkeit

Herausgegeben vom ESWiD Evangelischer Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis e.V.

2016, 192 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8487-3352-1

eISBN 978-3-8452-7679-3

[nomos-shop.de/27885](http://nomos-shop.de/27885)

Erstmals wird an Kirchengebäuden untersucht, wie immaterielle Werte erfasst und ermittelt werden können. Damit werden diese Werte messbar und berücksichtigungsfähig bei der Entscheidungsfindung.

Die Untersuchung stellt die klassischen Bewertungsmethoden Sachwert, Vergleichswert oder Ertragswertverfahren vor und zeigt die Grenzen der Anwendbarkeit für Gebäude, die entweder keinen Markt haben oder wegen ihrer einmaligen Bauweise nicht bewertbar sind, auf. Danach werden die – insbesondere aus dem angelsächsischen Raum stammenden – methodischen Ansätze, wie etwa die Reisekostenmethode, dargestellt und an den Herausforderungen der Kirchengebäude erprobt.

Die Untersuchung zeigt, dass es möglich ist, das Paradoxon – immaterielle Werte und deren Messbarkeit – aufzulösen. Die Dimension der kirchlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von Kirchengebäuden, aber auch anderer stadtbildender und/oder historischer Gebäude wird damit erfassbar und deutlich.



Nomos

Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos