



Universität Potsdam

Enrico Sass

Erfolgreiche Personalauswahl im Technologietransfer

Der Ablauf eines Bewerbungsgespräches

Universität Potsdam

Enrico Sass
Erfolgreiche Personalauswahl im Technologietransfer
Der Ablauf eines Bewerbungsgespräches

Enrico Sass

Erfolgreiche Personalauswahl im Technologietransfer

Der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs

Universität Potsdam

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung - Keine kommerzielle Nutzung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen
3.0 Deutschland
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>

Universität Potsdam 2013

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam:
URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2013/6663/>
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-66631>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-66631>

Erkenntnisse zum Wissens- und Technologietransfer

Erfolgreiche Personalauswahl im Technologietransfer: Der Ablauf eines Bewerbungsgespräches

Enrico Sass¹, Potsdam, 8. Juli 2013

Stichwörter: Personalauswahl im Wissenschaftsmanagement, Einstellungsinterviews Technologietransfer, Bewerbungsgespräche mit Technologiescouts

Entscheidungsträger in Forschungseinrichtungen werden oftmals mit der Auswahl von Mitarbeitern im Technologietransfer konfrontiert. Mitarbeiter im Technologietransfer sind wichtige Wissenschaftsmanager, die den anwendungsorientierten Transfer von Forschungsergebnissen und forschungsbasiertem Know-how unterstützen. Zu ihnen zählen Mitarbeiter in den Bereichen Auftragsforschung, Patent- und Gründungsmanagement und Mitarbeiter in transferorientierten Drittmittelprojekten. Für eine professionelle Personalauswahl qualifizierter Technologietransfermitarbeiter ist ein systematisches Bewerbungsgespräch grundlegend.

Der vorliegende Artikel gibt einen Einblick in die Struktur und in die einzelnen Phasen eines Bewerbungsgespräches. Dabei wird die Grundstruktur des erfolgreich etablierten Multimodalen Interviews (MMI®)² aufgegriffen. Es werden acht verschiedene Interviewphasen erläutert und mit Beispielfragen zur Beurteilung des Bewerbers ergänzt.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird im vorliegenden Artikel die männliche Form verwendet. Bei der Wahl der männlichen Form ist zugleich die weibliche Darstellungsform gemeint.

¹ Dr. Enrico Sass ist Leiter des Transfer Services bei Potsdam Transfer, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam. E-Mail: enrico-sass@t-online.de

² Vgl. Schuler (2002), S. 188 ff.; vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 68 ff.

Das Stellenanforderungsprofil für einen Wissenschaftsmanager im Technologietransfer

Mitarbeiter im öffentlich finanzierten Technologietransfer agieren oftmals in einem komplexen Aufgabenumfeld, in dem sich Institutsverwaltung, Wissenschaftler, industrielle Partner sowie öffentliche und private Förderinstitutionen befinden. Zu ihren Aufgaben gehören die Initiierung und Umsetzung innovativer Projekte, mit denen Forschungsergebnisse und forschungsbasiertes Know-how verwertet werden. Personen, die den Beruf des Wissenschaftsmanagers anstreben, haben oftmals nicht nur eine Affinität für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber, sondern ebenso für die akademische Forschungskultur. Ein umfangreiches Verständnis für die Kultur des akademischen Wertesystems ist somit für jeden Wissenschaftsmanager grundlegend.³ Der Wissenschaftsmanager sollte die Interessen der Akteure im Technologietransferprozess kennen sowie Kenntnisse über Methoden und Techniken zur Steuerung des Wissens- und Technologietransfers besitzen.

Auf der übergeordneten Ebene lassen sich fünf Dimensionen aufzählen, die für ein aufgabenübergreifendes Stellenanforderungsprofil für einen Wissenschaftsmanager im Technologietransfer wichtig sind. Hierzu gehören „Arbeitsmotivation“, „Kulturspezifische Integration und Vernetzung“, „Tätigkeitsspezifische Fähigkeiten“, „Weiterführendes Engagement“ und „Führungsspezifische Fähigkeiten“. Abbildung I verdeutlicht die Dimensionen zur Beschreibung des allgemeinen Anforderungsprofils für die Stelle eines Wissenschaftsmanagers im Technologietransfer.

Abbildung I: Stellenanforderungsprofil für einen Wissenschaftsmanager im Technologietransfer (Sass 2013)

1. Arbeitsmotivation
Hingabe/Leidenschaft (Identifikation mit der Rolle des Wissenschaftsmanagers)
Beharrlichkeit/Geduld (Ausdauer bei der Ausführung neuer, komplexer Aufgaben)
2. Kulturspezifische Integration und Vernetzung
Integrationsfähigkeit (Allgemeine Lern- u. Anpassungsfähigkeit an neue Arbeitskulturen)
Teamfähigkeit (Selbständige interdisziplinäre Projektarbeit)
Netzwerkengagement (Entwicklung von Beziehungen zu internen/externen Partnern u. Promotoren)
3. Tätigkeitsspezifische Fähigkeiten
Fach- u. Branchenwissen (Tätigkeitsspezifische Kenntnisse u. Erfahrungen)
Konzeptionelle Fähigkeiten (Entwicklung neuer Ideen, Initiierung neuer Projekte)
Umsetzungsfähigkeit (Operative Umsetzung von Konzepten/Projekten)
Methodenwissen (Kenntnisse über Methoden u. Techniken zur Steuerung des Wissens- u. Technologietransfers)
Verwaltungs- u. Organisationsengagement (Verwaltungs- u. Organisationsaufgaben)
4. Weiterführendes Engagement
Publikationsengagement (Reputationsaufbau u. Wissenstransfer)
Drittmittelinwerbung (Realisierung innovativer Projekte u. Ideen)
Promotoren- und Gremienarbeit (Vernetzung u. Promotorengewinnung)
Weiterbildungsengagement (Schließen von Wissenslücken, selbständige Weiterbildung)
5. Führungsspezifische Fähigkeiten
Organisationales Wissen (Formale u. informale Kenntnisse über die Forschungseinrichtung)
Koordinationsfähigkeit (Mitarbeiterführung)
Organisationsentwicklungsfähigkeit (Mitarbeiterförderung, Organisationskulturentwicklung)
Leadership-Kompetenz (Visionäre Veränderungs- u. Ausstrahlungskraft)

³ Siehe Sass (2011), S. 45 ff. hinsichtlich der Ziele und Werte des akademischen Wertesystems.

Das Multimodale Interview als Orientierungsrahmen

Ein erfolgreich etabliertes Verfahren im Rahmen der Personalauswahl ist das Multimodale Interview (MMI®), das auf die Arbeiten von Schuler zurückgeht. Es greift die Grundlagen der multimodalen Eignungsdiagnostik auf und vereint die drei Diagnoseprinzipien „Konstruktprinzip“, „Simulationsprinzip“ und „Biografieprinzip“.⁴ Dieses Einstellungsinterview ermöglicht eine Beurteilung stabil angenommener Persönlichkeitsmerkmale. Ebenso bietet es dem Beurteiler die Möglichkeit, mit Hilfe biografiebezogener und situativer Fragen Informationen über tätigkeitsrelevante Fähigkeiten des Bewerbers zu erhalten.⁵

Das MMI® beinhaltet die folgenden acht Phasen: „1. Gesprächsbeginn, 2. Selbstvorstellung des Bewerbers, 3. freier Gesprächsteil, 4. Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl, 5. biografiebezogene Fragen, 6. realistische Tätigkeitsinformation, 7. situative Fragen, 8. Gesprächsabschluss“⁶.

Das Multimodale Interview (MMI®) dient in den folgenden Ausführungen als Orientierungsrahmen für den Ablauf eines Bewerbungsgespräches im Technologietransfer, wobei eine Modifizierung hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung vorgenommen wird. Das betrifft die zweite Interviewphase („Selbstvorstellung des Bewerbers“). Diese Phase wird erweitert um den Punkt „Präsentation einer im Vorfeld gestellten Aufgabe“. Die Erfahrungen zeigen, dass es für die Auswahl geeigneter Wissenschaftsmanager sinnvoll ist, mit Hilfe einer Kurzpräsentation einen Einblick in das ganzheitliche und konzeptionelle Denken des Bewerbers zu erhalten.

Eigenes Beispiel (Kontaktaufnahme zum Bewerber, nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und ggfs. einem ersten Telefoninterview): „Ihre Bewerbungsunterlagen haben unser Interesse geweckt! Wir freuen uns, Sie zu einem Bewerbungsgespräch einzuladen. [...] Wir bitten Sie, eine 15minütige Präsentation zum Thema ‚Chancen und Risiken im Rahmen der Umsetzung eines zeitgemäßen Technologietransfers‘ vorzubereiten. Sie können für Ihre Recherchen unsere Internetseiten nutzen.“⁷

In den folgenden Punkten werden die acht Interviewphasen des MMI® mit ausgewählten Beispielen untermauert.

1. Phase „Gesprächsbeginn“

Ziel dieser Phase ist eine freundliche Begrüßung des Bewerbers und das Initiieren einer angenehmen Gesprächsatmosphäre. Der Abbau von psychologischen Gesprächsbarrieren

⁴ Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 68 f.

⁵ An dieser Stelle erfolgt nur eine Einführung in die Thematik. Siehe Schuler (2002), Schuler/Frintrup (2006) bezüglich weiterer Ausführungen.

⁶ Schuler/Frintrup (2006), S. 69.

⁷ Dieses Zitat und die folgenden Zitate in diesem Artikel sind Beispiele des Autors des vorliegenden Artikels.

steht im Vordergrund. Der Bewerber soll für das Gespräch motiviert werden. Zudem ist es ratsam, den Ablauf des Gespräches zu verdeutlichen.⁸

Eigenes Beispiel: „Ich hoffe, Sie hatten eine angenehme Anreise. Das ist ja derzeit nicht so einfach aufgrund der vielen Baustellen. [...] Ich möchte mich noch einmal für Ihr Interesse bedanken. Wir freuen uns, Sie für dieses Bewerbungsgespräch gewinnen zu können. Das Gespräch wird ca. 60 Minuten dauern. Im ersten Teil freuen wir uns auf Ihre Präsentation. Im Anschluss werden wir Ihnen einige Fragen zu Ihrem Werdegang und Ihrer Motivation stellen. Sie erhalten im weiteren Gesprächsverlauf einen tieferen Einblick in die Aufgaben, die in Verbindung mit der Stelle stehen. In diesem Zusammenhang werden wir Ihnen Fragen stellen, die sich am konkreten Stellenanforderungsprofil orientieren. Natürlich erhalten Sie auch die Möglichkeit, Fragen an uns zu richten.“

2. Phase „Selbstvorstellung des Bewerbers“

Der erste Teil der zweiten Interviewphase beinhaltet die Präsentation einer im Vorfeld gestellten Aufgabe. Innerhalb des zweiten Teils wird der Bewerber gebeten, frei über seinen beruflichen Werdegang zu berichten.⁹

Teil A) Präsentation einer im Vorfeld gestellten Aufgabe

Der Bewerber wird gebeten, eine im Vorfeld gestellte Aufgabe zu präsentieren. In der Regel eignet sich hierfür eine Beamer-Präsentation. Diese sollte nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch nehmen. Im Anschluss können konkrete Fragen zur Präsentation gestellt werden. Diese sollten ebenso nicht mehr als 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Die Präsentation des Bewerbers ermöglicht einen Einblick in dessen ganzheitliches und konzeptionelles Denken. Die Beurteiler können feststellen, inwieweit Aufgabenbereiche und das damit verbundene Arbeitsumfeld vom Bewerber überschaut werden. Ebenso kann die Präsentation verdeutlichen, inwieweit der Bewerber Ideenreichtum hinsichtlich der Entwicklung neuer Programme und Projekte besitzt. Neben dem Einblick in das ganzheitliche und konzeptionelle Denken lässt die Präsentation eine Aussage über die Reaktionsfähigkeit des Bewerbers bei Rückfragen zu. Beurteiler bekommen ein Bild davon, inwieweit der Bewerber in der Lage ist, Zuhörer zu begeistern und mit Fachkenntnissen zu überzeugen.

Teil B) Einblick in den beruflichen Werdegang des Bewerbers

In diesem zweiten Teil soll der Bewerber einen Einblick in seinen beruflichen Werdegang geben. Bei Bewerbern mit einer umfangreichen Berufserfahrung ist es sinnvoll, sich auf die letzten 3-5 Jahre zu fokussieren.

⁸ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

⁹ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

Eigenes Beispiel: „Ihre Bewerbungsunterlagen haben unser Interesse geweckt! [...] Sie konnten ja schon einige wertvolle Erfahrungen im Bereich des Technologietransfers sammeln. [...] Können Sie uns bitte in den nächsten 10 Minuten einen kurzen Einblick in Ihre letzten beruflichen Stationen geben? Welche Aufgaben, Projekte und Weiterbildungen haben Sie realisiert?“

Oftmals besitzt ein Teil engagierter Bewerber keine umfangreichen Berufserfahrungen. Dementsprechend können nur berufliche Stationen reflektiert werden, die bis zum heutigen Tag erlebt wurden. Bei unzureichenden Berufserfahrungen besteht auch die Möglichkeit, nach Projektaktivitäten in Qualifizierungs- und Weiterbildungsphasen zu fragen.

Eigenes Beispiel: „Sie sind ja derzeit noch Berufseinsteiger. Neben Ihren aufgezählten Ausbildungsstationen würde mich interessieren, welche Projekte Sie innerhalb ihrer Qualifizierungsphase, neben der Erstellung der Dissertation, realisiert haben?“

3. Phase „Freier Gesprächsteil“

In dieser Phase besteht die Möglichkeit, Fragen zu dem zuvor präsentierten Werdegang zu stellen.¹⁰ Dazu gehören auch Fragen zu den eingereichten Bewerbungsunterlagen (u.a. Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzschreiben). Im Vordergrund steht dabei zum einen die Stringenz- und Authentizitätsprüfung der dargestellten Ausführungen, zum anderen eine Reflektion der beruflichen Stationen, die einen unmittelbaren Bezug zum Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle haben.

Die Prüfung der Stringenz beinhaltet eine kritische Reflektion, inwieweit die Abfolge der dargestellten beruflichen Stationen einer gewissen Schlüssigkeit unterliegt. Die Prüfung der Authentizität beschäftigt sich mit der Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit der Aussagen des Bewerbers. Stringenz und Authentizität können überprüft werden, indem der Bewerber aufgefordert wird, sehr konkret über berufliche Stationen zu berichten und Gründe für nicht nachvollziehbare Stationen zu nennen. Die Glaubwürdigkeit kann zudem durch das Heranziehen von nachweisbaren Belegen überprüft werden (u.a. Zeugnisse, Empfehlungsschreiben). Zudem kann es ratsam sein, den Bewerber aufzufordern, Referenzpersonen zu nennen, die für weitere Fragen kontaktiert werden können. Glaubhafte Aussagen des Interviewpartners können auch dadurch sichergestellt werden, dass im Vorfeld recherchierte Fakten zur Biografie des Bewerbers als Ausgangsbasis für Fragen im Gesprächsverlauf dienen (*Konfrontation des Interviewpartners mit authentischen Fakten*).

Eigenes Beispiel: „Vielen Dank für Ihren Einblick in Ihren Werdegang. Sie haben bereits interessante Erfahrungen mit dem Wissens- und Technologietransfer gesammelt. [...] Ich habe einige Fragen. Warum wechselten Sie nach der Projektleitertätigkeit in die Projektmitarbeitertätigkeit? [...] Sie schreiben in Ihren Bewerbungsunterlagen, dass Sie maßgeblich an der Entwicklung der damaligen E-

¹⁰ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

Learning-Plattform für die Verwertungsschulung beteiligt waren. Haben Sie auch das Netzwerk aufgebaut, wichtige Promotoren motiviert oder haben Sie eher auf der konzeptionellen Ebene gearbeitet? [...] Mit welchen Professoren und Unternehmen haben Sie bei dem E-Learning-Projekt zusammengearbeitet? Können Sie uns eine Referenzperson nennen, die möglicherweise bereit wäre, Auskünfte über Ihre damalige Tätigkeit zu geben?“

Neben der Prüfung der Stringenz und Authentizität ist eine Prüfung der stellenbezogenen Eignung wichtig. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit die dargestellten beruflichen Stationen einen Aufschluss darüber geben, ob der Bewerber zum Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle passt. So können sich beispielsweise in der Biografie des Bewerbers Aufgaben und Projekte befinden, die ein ähnliches Anforderungsprofil besitzen.

4. Phase „Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl“

In dieser Phase werden die persönlichen Gründe für die Bewerbung und das Interesse des Bewerbers am Forschungsinstitut reflektiert. Der Bewerber sollte ebenso seine Motivation für den Beruf des Wissenschaftsmanagers verdeutlichen.¹¹

Eigenes Beispiel: „Warum möchten Sie gerade als Wissenschaftsmanager im Technologietransfer arbeiten? Mit Ihrem Abschluss und Ihren Erfahrungen hätten Sie doch auch sehr gute Karrierechancen in einem privaten Unternehmen!“

Motivation ist ein Zustand, der sich aus persönlichen Motiven und motivaktivierenden Anreizen ergibt.¹² Der Bewerber sollte demzufolge nicht nur nach seinen Beweggründen (Motiven) gefragt werden, sondern ebenso nach den Anreizen, die er in Verbindung mit der zu besetzenden Stelle sieht.

Eigenes Beispiel: „Warum haben Sie sich auf diese Stelle beworben (und streben einen Arbeitgeberwechsel an)? Können Sie uns Ihre Beweggründe dafür aufzeigen? [...] Was finden Sie an dieser Stelle besonders attraktiv? [...] Was finden Sie an unserer Forschungseinrichtung besonders attraktiv?“

Eine nachvollziehbare Antwort auf die Frage „*Warum sehen Sie sich gerade als sehr geeignet für diese Stelle?*“ (*Eigenes Beispiel*) kann ebenso Aufschluss über Motivation und Selbsteinschätzung des Bewerbers geben.

In einem weiteren Schritt ist es ratsam, die Karriereziele des Bewerbers kennenzulernen. Diese können eine Antwort auf die Frage geben, inwieweit sich die Ziele des Bewerbers mit den Karrieremöglichkeiten im Forschungsinstitut abgleichen lassen.

¹¹ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

¹² Das entspricht dem Modell der klassischen Motivationspsychologie. Siehe bspw. Rheinberg (1995), S. 68 f.

Eigenes Beispiel: „[...] Mich würde interessieren, wo Sie sich in 5-10 Jahren beruflich sehen.“

Das Interesse des Bewerbers an weiteren Aufgabenfeldern erlaubt zudem eine Aussage zur stellenübergreifenden Motivation.

Eigenes Beispiel: „Für welche Aufgabengebiete würden Sie sich ebenso in unserer Forschungseinrichtung interessieren?“

In dieser vierten Interviewphase stellt sich ebenso die Frage nach einer authentischen Darstellung der Beweggründe des Bewerbers. Für die Bewertung der Authentizität ist es wichtig, dass die geäußerten Motive und stellenbezogenen Anreize vom Bewerber glaubhaft vermittelt werden und in einem angemessenen Einklang stehen. Ebenso kann eine Stimmigkeit der Aussagen dahingehend überprüft werden, indem die geäußerte Motivation mit der Biografie des Bewerbers (kritisch) abgeglichen wird. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit sich die vom Bewerber geäußerte Motivation in den Karriereverlauf authentisch einordnen lässt.

5. Phase „Biografiebezogene Fragen“

In dieser Phase wird der Bewerber mit biografiebezogenen Fragen konfrontiert.¹³ Diese verfolgen das Ziel, Aktivitäten in der Vergangenheit zu hinterfragen, um zukünftiges Verhalten einzuschätzen bzw. Erkenntnisse über tätigkeitsrelevante Fähigkeiten zu erhalten.¹⁴ Dem Bewerber werden Fragen zur Bewältigung von Aufgaben in der Vergangenheit gestellt. Diese Fragen haben wiederum eine Relevanz für das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Biografiebezogene Fragen lassen sich in der Regel recht einfach formulieren. Das setzt aber fundierte Kenntnisse über das Stellenanforderungsprofil und die Biografie des Bewerbers voraus. Die folgende Tabelle I verdeutlicht Beispiele für biografiebezogene Fragen. Die erste Spalte präsentiert auszugsweise das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle eines Technologiescouts im Technologietransfer.

Tabelle I: Biografiebezogene Beispielfragen für die Stelle eines Technologiescouts im Technologietransfer

Tätigkeitsspezifische Anforderungen	Biografiebezogene Fragen (Eigene Beispiele)
Fach- und Branchenwissen im Bereich der Technologieverwertung	<i>„Sie sprachen über eine erfolgreiche Verwertung der damaligen Ergebnisse des von Ihnen realisierten Patentverwertungsprojektes. Welches Wissen war für den Erfolg dieser Patentverwertung ausschlaggebend? Wie eigneten Sie sich fehlendes Wissen schnell an?“</i>

¹³ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

¹⁴ Schuler/Frintrup (2006), S. 67. Siehe Schuler (2000) für einen ausführlichen Einblick in die Thematik der biografischen Fragen. Vgl. S. 95 ff.

Tabelle I (Fortsetzung): Biografiebezogene Beispielfragen für die Stelle eines Technologyscouts im Technologietransfer

Tätigkeitsspezifische Anforderungen	Biografiebezogene Fragen (Eigene Beispiele)
Konzeptionelle Fähigkeiten, Entwicklung neuer Formate im Technologyscouting	<i>„Sie waren über zwei Jahre für die Projektleitung in dem Technologyscouting-Projekt tätig. Welche neuen Beratungsformate und Konzepte haben Sie aus dem Projekt heraus entwickelt? Wie sind sie konzeptionell vorgegangen?“</i>
Umsetzungsfähigkeit, operative Umsetzung von Konzepten im Technologicoaching	<i>„Sie berichteten über die Konzeption eines neuen Coaching-Formates für verwertungsinteressierte Wissenschaftler. Inwieweit waren Sie an der Umsetzung des Konzeptes beteiligt? Welche Funktionen haben Sie in den weiteren Umsetzungsschritten ausgeführt? Was waren Ihre konkreten Aufgaben? Wie sind sie vorgegangen?“</i>
Methodenwissen, Kenntnisse über Techniken und Methoden im Technologie-management	<i>„Welche Methoden und Techniken haben Sie damals genutzt, um das von Ihnen beschriebene, sehr komplexe Technologyscouting-Projekt zu realisieren? Welche Methode haben Sie konkret zur Verwertungspotenzialprüfung genutzt? Wie sind Sie bei der Verwertungspotenzialprüfung konkret vorgegangen?“</i>
Verwaltungs- und Organisationsengagement, Realisierung tätigkeitsbegleitender Verwaltungs- und Organisationsaufgaben	<i>„Sie haben das Technologyscouting-Projekt damals erfolgreich eingeworben und sind dann Projektleiter geworden. Inwieweit haben Sie auch projektbezogene Verwaltungstätigkeiten ausgeführt? Wie organisierten Sie Mittelabrufe und Beschaffungsvorgänge in der Zeit, in der Sie noch keine Projektassistenz hatten?“</i>

Falls Bewerber keine umfangreichen Berufserfahrungen besitzen, so können eine Abstraktion und ein Analogieschluss vorgenommen werden.¹⁵ Im Rahmen der Abstraktion kann nach allgemeinen Erfahrungen bei der Bewältigung spezieller Aufgaben gefragt werden.

Eigenes Beispiel für die tätigkeitsspezifische Anforderung „Verwaltungs- und Organisationsengagement“: „Welche Erfahrungen haben Sie mit Organisations- und Verwaltungsaufgaben in der letzten Zeit gesammelt? Wie sind Sie bei der Bewältigung komplexer Organisationstätigkeiten vorgegangen?“

Mit Hilfe eines Analogieschlusses wird von der Bewältigung nicht unmittelbar stellenrelevanter (früherer) Tätigkeiten auf die Bewältigung stellenrelevanter Tätigkeiten geschlossen.

Eigenes Beispiel für die tätigkeitsspezifische Anforderung „Umsetzungsfähigkeit“: „Wie setzten Sie damals während der Anfertigung ihrer Dissertation Ihre Befragung um? Wie sind Sie konkret bei der Umsetzung vorgegangen?“

Schuler/Frintrup (2006) weisen darauf hin, dass Abstraktion und Analogieschluss ebenso Grenzen besitzen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn der Bewerber keinerlei

¹⁵ Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 67.

Führungserfahrungen besitzt. Demzufolge ist es auch schwierig, eine Einschätzung zukünftiger Führungsqualifikationen mit Hilfe biografiebezogener Fragen vorzunehmen.¹⁶

Der Interviewer muss während der Beantwortung biografiebezogener Fragen einschätzen, inwieweit der Bewerber tätigkeitsrelevante Fähigkeiten aufweist bzw. Verhaltensmerkmale besitzt, die zu der zukünftigen Stelle passen. Kurze Antworten und das Erläutern nicht relevanter Dinge könnten als Hinweise gedeutet werden, dass der Bewerber Defizite bei tätigkeitsrelevanten Fähigkeiten besitzt.¹⁷ Eine gehaltvolle Antwort auf eine biografiebezogene Beispielfrage könnte wie folgt aussehen:

Eigenes Beispiel für die tätigkeitspezifische Anforderung „Umsetzungsfähigkeit“: „Sie berichteten über die Konzeption eines neuen Coaching-Formates. Inwieweit waren Sie an der Umsetzung des Konzeptes beteiligt? Welche Funktionen haben Sie in den weiteren Umsetzungsschritten ausgeführt? Wie sind sie vorgegangen?“

Antwort (Eigenes Beispiel): Der Bewerber erzählt sehr genau über seine Aufgaben und seine Funktionen bei der Umsetzung des Konzeptes. Des Weiteren zeigt er logisch nachvollziehbare Schritte bei der Umsetzung des Konzeptes auf. Diese beinhalten u.a. die Planungsphase, die Beschaffung von Ressourcen und die abschließende Evaluation. Ebenso berichtet der Bewerber über nachvollziehbare Problemfelder, die sich bei der Konzeptumsetzung ergaben.

6. Phase „Realistische Tätigkeitsinformation“

In dieser Phase erhält der Bewerber eine realistische Tätigkeitsdarstellung der zu besetzenden Stelle und der damit verbundenen Aufgaben.¹⁸ Das betrifft auch die Anforderungen, die an ihn gestellt werden. Aufgaben und Anforderungen sollten dabei realistisch dargestellt werden, so dass auch kritische Punkte bei der zukünftigen Tätigkeitsausführung angesprochen werden. Mit Hilfe einer realistischen Tätigkeitsbeschreibung soll somit die Entscheidungsfindung des Bewerbers unterstützt werden. Hierbei stellt sich die reflektierende Frage, ob der Bewerber sich mit der Stelle und den damit in Verbindung stehenden Herausforderungen identifiziert. Das folgende Beispiel verdeutlicht auszugsweise eine Tätigkeitsbeschreibung für die Stelle eines Technologiescouts im Technologietransfer.

Eigenes Beispiel: „Ich möchte Ihnen nun konkrete Informationen zu der Stelle und den damit verbundenen Anforderungen geben.“

Ziel der Stelle (Eigenes Beispiel): „Unsere Forschungseinrichtung hat diese Stelle geschaffen, um den Wissens- und Technologietransfer zu fördern. Mit Hilfe dieser Stelle wollen wir die Anzahl und Qualität der Verwertungsprojekte deutlich erhöhen. [...]“

¹⁶ Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 67.

¹⁷ Kurz gehaltene Antworten des Bewerbers können aber auch andere Gründe haben. Hierzu gehören bspw. die fachspezifische Sozialisation (Kommunikationskultur, kurze prägnante Antworten), die Verschwiegenheit aufgrund sensibler Gegebenheiten (u.a. Patentschutz, stellenbezogene Geheimhaltungserklärungen) und sonstige psychologische Gründe.

¹⁸ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

Konkrete Aufgaben (Eigenes Beispiel): „Sie würden als Technologiescout arbeiten. Das bedeutet, dass sie systematisch nach verwertbaren Forschungsergebnissen suchen. Das beinhaltet die Motivation der Wissenschaftler für potentielle Transferaktivitäten. Das beinhaltet ebenso die konkrete Unterstützung bei der Realisierung und Initiierung von Verwertungsprojekten. Dazu gehören die Prüfung der wirtschaftlichen und technischen Realisierbarkeit, Hilfestellung bei Förderanträgen, die Suche nach Kooperationspartnern und die Entwicklung von Unterstützungsformaten, [...].“

Organisationale Einordnung/Zusammenarbeit (Eigenes Beispiel): „Diese Stelle ist direkt dem Technologietransfer zugeordnet. Der Technologietransfer wiederum ist eine Stabstelle unserer Direktion. Sie müssen kooperativ, auf gleicher Augenhöhe, mit den anderen Abteilungen zusammenarbeiten. Hierzu gehören die Rechtsabteilung, Drittmittelabteilung, der Haushalt, [...].“

Verantwortungsbereiche (Eigenes Beispiel): „Zu der Stelle gehört ein weiterer Mitarbeiter, der Ihnen unterstellt ist. Zudem haben Sie eine jährliche Budgetverantwortung, die ja nach Bedarf und Verhandlungen zwischen 50.000 € und 150.000 € liegen kann. Zu Ihren Pflichten gehört auch die jährliche Evaluation der Verwertungsaktivitäten. [...].“

Herausforderungen (Eigenes Beispiel): „Ich möchte Ihnen aber auch kritische Punkte verdeutlichen, die im Zusammenhang mit dieser Stelle stehen. Für uns sind das eher Herausforderungen. Wir haben oftmals Akzeptanzprobleme bei Grundlagenforschern und bei sehr erfolgreichen Wissenschaftlern, die lieber eigenständig Verwertungsaktivitäten angehen. Ebenso hindern uns oftmals Verwaltungsrichtlinien an einer schnellen Verwertung von Technologien. Das fördert Unmut bei unseren Wissenschaftlern. [...].“

Vergütung (Eigenes Beispiel): „Die Stelle ist angelehnt an den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder. Die Einstufung ist eine E 14, mittlere Entwicklungsstufe, ca. 4.300 € Monatsgehalt. Ab dem zweiten Jahr besteht die Möglichkeit, eine zusätzliche jährliche Leistungsprämie zu erhalten. Diese kann zwischen 2.000 € und 15.000 € liegen.“

7. Phase „Situative Fragen“

Im Rahmen dieser siebten Phase wird der Bewerber mit situativen Fragen konfrontiert.¹⁹ Mit Hilfe dieser Fragen soll die Reaktion des Bewerbers in erfolgskritischen Situationen getestet werden. Erfolgskritische Situationen können sich bei der späteren Tätigkeitsausführung ergeben.²⁰ Dabei dienen die vom Bewerber aufgezeigten Verhaltensabsichten als Vorhersage für das Verhalten in zukünftigen tätigkeitsnahen Situationen. Zudem geben die Antworten auf situative Fragen einen Einblick in das Abstraktionsvermögen und Analogieschlussverhalten des Bewerbers. Das trifft insbesondere für erfolgskritische Situationen zu, die nicht alltäglich

¹⁹ Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

²⁰ Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 65 ff.

sind und einer hohen Komplexität unterliegen. Die folgende Tabelle II beinhaltet situative Beispielfragen für die Stelle eines Technologiescouts im Technologietransfer.

Tabelle II: Situative Beispielfragen für die Stelle eines Technologiescouts im Technologietransfer

Tätigkeitsspezifische Anforderungen	Situative Fragen (Eigene Beispiele)
Integrationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit (fachfremde Arbeitsgruppen, Arbeitskulturen)	<i>„Als Technologiescout sind Sie oftmals in anderen Arbeitsgruppen über eine längere Zeit tätig. Jede dieser Arbeitsgruppen besitzt ihre eigene Arbeitskultur. Zudem kann es vorkommen, dass Arbeitsgruppen eine Abneigung gegenüber fachfremden Personen bzw. sogar dem Technologietransferpersonal haben. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Wie integrieren Sie sich als Technologiescout in eine fremde Arbeitskultur?“</i>
Förderung der Transfer- und Verwertungskultur (Akzeptanzförderung)	<i>„Einige Wissenschaftler haben oftmals ein geringes Verständnis für die kommerzielle Verwertung von Forschungsergebnissen. Wie gehen Sie mit dieser Gegebenheit um? Wie motivieren Sie bspw. Grundlagenforscher, dass die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen ebenso eine begründete Relevanz hat, neben der Freiheit von Forschung und Lehre?“</i>
Motivation der Wissenschaftler, Fachexpertise (Kenntnisse über Verwertungsschritte und Patentanmeldung)	<i>„Oftmals sehen Wissenschaftler ein Problem darin, ihre Forschungsergebnisse mittels einer Erfindungsmeldung und einem anschließenden Patent zu verwerten. Der Grund hierfür ist die Priorisierung der Veröffentlichung neuer Forschungsergebnisse. Wie überzeugen Sie den Wissenschaftler für eine Patentverwertung trotz der Priorisierung einer Veröffentlichung?“</i>
Kreativität, Motivation von Projektpartnern	<i>„Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben mehrere Projektpartner, insbesondere namenhafte industrielle Partner, für das Mitwirken in Ihrem Projekt gewonnen. Diese Partner machen aber ihre Beteiligung von der finanziellen Förderung abhängig, die Sie mittels der Projektförderung erhalten. Der Fördergeldgeber verkündet nun, dass Ihnen doch nicht die von Ihnen im Vorfeld kalkulierte Summe zur Verfügung steht. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Wie gehen Sie mit den Projektpartnern um?“</i>

Während der Beantwortung der situativen Fragen muss eine Beurteilung erfolgen, inwieweit der Bewerber mit seinen geäußerten Verhaltensabsichten überzeugt, zu einer Lösung der geschilderten Situation beizutragen. Gehaltvolle Antworten beinhalten praxistaugliche Lösungsvorschläge. Diese geben nicht nur einen Einblick in das Wissen und die Erfahrungen des Bewerbers, sondern lassen auch eine hohe Motivation bei der Bewältigung der erfolgskritischen Situation erkennen.²¹

²¹ Siehe Schuler (2000) bezüglich eines weiteren Beispiels für die Bewertung einer situativen Frage. Vgl. S. 88 f.

Situative Frage (Eigenes Beispiel): „[...] und wie motivieren Sie beispielsweise Grundlagenforscher, dass die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen ebenso eine begründete Relevanz hat?“

Eine gehaltvolle Antwort könnte wie folgt aussehen (Eigenes Beispiel):

„Ich respektiere die Einstellung des Wissenschaftlers, sage das dem Wissenschaftler auch. Ich versuche zu verdeutlichen, dass Kommerzialisierungsaktivitäten ebenso sehr wichtig für ihn und die Forschungseinrichtung sind. Mit Hilfe von Gründungen können beispielsweise nachhaltige Arbeitsplätze für die Wissenschaftler geschaffen werden. Ebenso werden durch Kommerzialisierungsaktivitäten Rückflüsse generiert, die wiederum für die Forschung eingesetzt werden können. Ein weiteres wichtiges Argument ist, dass Kommerzialisierung den Transfer der Forschungsergebnisse in die Gesellschaft fördert, ... man denke beispielsweise an die Gesundheitsforschung. Ich würde diese Argumente dann mit konkreten Projektbeispielen untermauern. Ich würde den Wissenschaftler einladen, an einem zukünftigen Verwertungsprojekt teilzuhaben.“

8. Phase „Gesprächsabschluss“

Die letzte Phase beinhaltet den Gesprächsabschluss.²² In dieser Phase wird dem Bewerber noch einmal die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen. Eine Beurteilung des Bewerbers erfolgt in dieser Phase nicht mehr. Ebenso wird das weitere Vorgehen im Bewerbungsverfahren verdeutlicht. Ein wesentliches Ziel dieser letzten Phase besteht darin, das Bewerbungsgespräch emotional abzuschließen. Das beinhaltet ebenso eine Würdigung des Bewerbers für die Teilnahme am Gespräch.

Eigenes Beispiel: „Ich möchte jetzt zum Abschluss des Gespräches kommen. Ich möchte mich noch einmal bei Ihnen für Ihre Teilnahme und das damit verbundene Interesse an unserer Forschungseinrichtung bedanken. Das Gespräch mit Ihnen war sehr inspirierend. Haben Sie noch Fragen an mich bzw. an uns? [...] Wir haben insgesamt vier Bewerber eingeladen und werden Ihnen in der kommenden Woche eine Rückmeldung geben. [...].“

²² Diese Interviewphase orientiert sich am MMI® (vgl. u.a. Schuler/Frintrup 2006, Schuler 2002) und beinhaltet die Erfahrungen des Autors des vorliegenden Artikels.

Die folgende Tabelle III beinhaltet eine zusammenfassende Übersicht über den Ablauf eines Bewerbungsgespräches mit Bewerbern im Technologietransfer.

Tabelle III: Ablauf eines Bewerbungsgespräches mit Bewerbern im Technologietransfer

	Phasen ²³	Ziele
1	Gesprächsbeginn Initiieren einer angenehmen und motivierenden Gesprächsatmosphäre	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau von psychologischen Gesprächsbarrieren, Aufbau einer positiven Gesprächsmotivation • Vorstellen des Gesprächsinhaltes (kurze Erläuterung der Interviewphasen)
2	Selbstvorstellung des Bewerbers A) Präsentation einer im Vorfeld gestellten Aufgabe B) Einblick in den beruflichen Werdegang des Bewerbers	<p>Zu A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Präsentation des Bewerbers hinsichtlich Authentizität, Stringenz, stellenbezogener Eignung (Abgleich mit Anforderungsprofil) • Zentrale Frage: <i>Inwieweit gibt die Präsentation Aufschluss über folgende Fähigkeiten: ganzheitliches, konzeptionelles Denken, Ideenreichtum, Präsentationsfähigkeit, Motivation der Zuhörer, Reaktionsfähigkeit bei Rückfragen?</i> <p>Zu B):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Ausführungen des Bewerbers hinsichtlich Authentizität, Stringenz, stellenbezogener Eignung (Abgleich mit Anforderungsprofil) • Zentrale Fragen: <i>Sind berufliche Stationen vorhanden, die einen unmittelbaren Bezug zum Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle aufweisen? Inwieweit weist ein vorhandener Bezug auf eine besondere Eignung des Bewerbers hin (Fähigkeiten, Erfahrungen mit/in ähnlichen Arbeitsgebieten)?</i>
3	Freier Gesprächsteil Fragen zur Selbstvorstellung und den Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Stringenz und Authentizität • Reflektion beruflicher Stationen hinsichtlich stellenbezogener Eignung (Abgleich mit Anforderungsprofil) • Zentrale Fragen: <i>Inwieweit unterliegen die vom Bewerber aufgezeigten beruflichen Stationen einer Stringenz und Authentizität? Inwieweit weisen die beruflichen Stationen auf eine besondere Eignung des Bewerbers für die zu besetzende Stelle hin?</i>

²³ Die Phasen entsprechen der Struktur des Multimodalen Interviews (MMI®). Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 69. Die zweite Phase wird erweitert um den Punkt „Präsentation einer im Vorfeld gestellten Aufgabe“.

Tabelle III (Fortsetzung): Ablauf eines Bewerbungsgespräches mit Bewerbern im Technologietransfer

	Phasen	Ziele
4	<p>Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl Fragen zur Berufsmotivation, zum Stelleninteresse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Authentizität (u.a. Nachvollziehbarkeit der geäußerten Motive und Anreize, Abgleich mit der Biografie des Bewerbers) • Zentrale Fragen: <i>Warum möchte der Bewerber als Wissenschaftsmanager im Technologietransfer arbeiten? Was ist die grundlegende Motivation für die Bewerbung (Motive und Anreize)? Warum möchte der Bewerber in diesem Forschungsinstitut arbeiten? Lassen sich die vom Bewerber geäußerten Gründe mit seiner Biografie authentisch abgleichen?</i>
5	<p>Biografiebezogene Fragen Reflektion von Aktivitäten in der Vergangenheit, die als Indikatoren für zukünftiges, tätigkeitsrelevantes Verhalten dienen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung tätigkeitsrelevanter Fähigkeiten und Verhaltensmerkmale • Zentrale Fragen: <i>Hat der Bewerber ähnliche, der jetzigen Stelle entsprechende Aufgaben und Herausforderungen in der Vergangenheit bewältigt? Wie hat der Bewerber diese Aufgaben und Herausforderungen bewältigt? Gibt sein Antwortverhalten einen Hinweis dafür, dass er besonders für die zu besetzende Stelle geeignet ist?</i>
6	<p>Realistische Tätigkeitsinformation Darstellung des Tätigkeitsprofils und der Stellenanforderungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen des realistischen Tätigkeitsfeldes der zu besetzenden Stelle • Unterstützung der Entscheidungsfindung des Bewerbers, u.a. Aufzeigen von Herausforderungen, die sich bei der Tätigkeitsausführung ergeben (Förderung der Selbsteinschätzung des Bewerbers: „Passt die Stelle zu mir? Kann ich die stellenspezifischen Herausforderungen bewältigen?“)
7	<p>Situative Fragen Reaktion des Bewerbers in erfolgskritischen Situationen, die sich bei der Tätigkeitsausübung ergeben können</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung geäußerter Verhaltensabsichten bei der Bewältigung erfolgskritischer stellenbezogener Situationen • Zentrale Fragen: <i>Inwieweit kann der Bewerber zu einer Lösung einer erfolgskritischen Situation beitragen? Überzeugt der Bewerber mit gehaltvollen und praxistauglichen Antworten? Besitzt der Bewerber bei der Beantwortung situativer Fragen angemessenes Fachwissen und eine angemessene Motivation zur Bewältigung der geschilderten Situation?</i>
8	<p>Gesprächsabschluss Klärung offener Fragen und Information über das weitere Vorgehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Fragen des Bewerbers • Aufzeigen des weiteren Vorgehens (Benachrichtigungstermine, Folgegespräche) • Emotionaler Gesprächsabschluss (Würdigung des Bewerbers für Gesprächsteilnahme)

Abschießende Reflektion

Für die Professionalisierung der Personalauswahl in öffentlichen Forschungseinrichtungen und die damit verbundene Gewinnung engagierter Mitarbeiter sind Bewerbungsgespräche grundlegend. Der vorliegende Artikel gibt einen Einblick in den Ablauf eines Bewerbungsgespräches mit Bewerbern im Technologietransfer. Dabei wird die Grundstruktur des Multimodalen Interviews (MMI®) aufgegriffen. Schuler/Frintrup (2006) schlagen vor, Antworten des Bewerbers in einzelnen Interviewphasen numerisch zu bewerten.²⁴ Diese Vorgehensweise wird in dem vorliegenden Artikel nicht aufgegriffen. Erfahrungen zeigen, dass es bei einer überschaubaren Anzahl von Bewerbern möglich ist, mittels Notizen und einer Gesamtbeurteilung gute Auswahlentscheidungen zu treffen.²⁵ Das setzt voraus, dass der Beurteiler einschlägige Erfahrungen im Bereich der Personalführung und -beurteilung besitzt.

Das Führen eines Bewerbungsgespräches beinhaltet zwei wesentliche Anforderungen. Zum einen sollte der Interviewer in der Lage sein, solch ein Gespräch motivierend und ergebnisorientiert zu führen, zum anderen muss der Interviewer sich intensiv mit den Bewerbungsunterlagen und dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle im Vorfeld auseinandersetzen. Es ist weniger ratsam, erst im Laufe des Gespräches das Anforderungsprofil gemeinsam mit dem Bewerber zu erkunden. Ebenso kann es ratsam sein, einen erfahrenen Mitarbeiter für biografiebezogene und situative Fragen am Gespräch zu beteiligen.

Der vorliegende Artikel bietet einen Orientierungsrahmen für die Durchführung eines Bewerbungsgespräches. Für das Führen von Bewerbungsgesprächen in den einzelnen Technologietransferbereichen ist es erforderlich, das Interview an das jeweilige Anforderungsprofil der Stelle anzupassen (u.a. Technologyscouting, Patentmanagement, Fördermittelberatung, Gründungsberatung, Veranstaltungsservice). Das betrifft insbesondere die biografiebezogenen und situativen Fragen.

Der vorliegende Artikel befasst sich mit einem Ausschnitt im Personalauswahlverfahren, insbesondere dem Bewerbungsgespräch. Es wird nicht weiter auf den Prozess der Vorauswahl von Bewerbern eingegangen. Das Führen eines ergebnisorientierten Bewerbungsgespräches setzt aber voraus, dass eine systematische Vorauswahl stattfindet (u.a. Bewertung der Bewerbungsunterlagen, Telefoninterviews). Biografiebezogene und situative Fragen haben nur dann einen angemessenen Wirkungsgrad, wenn Bewerber zum Gespräch eingeladen werden, die über eine stellenbezogene Motivation und erkennbare Fachexpertise verfügen.

²⁴ Vgl. Schuler/Frintrup (2006), S. 69.

²⁵ Im Bereich des öffentlich finanzierten Technologietransfers ist zudem mit einer überschaubaren Anzahl geeigneter Bewerber zu rechnen, die nach der Vorsichtung der Bewerbungsunterlagen zu einem Gespräch eingeladen werden. Für eine Beurteilung vieler Bewerber ist eine numerische Bewertung einzelner Beurteilungsdimensionen zwecks einer Vergleichbarkeit zu empfehlen.

Literatur

Rheinberg (1995): Motivation. Grundriss der Psychologie. Kohlhammer Verlag.

Sass (2011): Der Naturwissenschaftler als Unternehmer: Gründertypen und deren Motivation im universitären Umfeld. Gabler Verlag.

Schuler (2002). Das Einstellungsinterview. Hogrefe Verlag.

Schuler (2000): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Hogrefe Verlag.

Schuler/Frintrup (2006): Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. In: Personalführung 5/2006, S. 62-70.