

Die Autorin



Hintergrund von Frau Dr. Dominique Michel-Peres: In Haiti geboren am 20.09.1959, in den USA aufgewachsen und seit 1985 in Deutschland lebend. Psychologiestudium an der Columbia University, New York, sowie an der Ludwig-Maximilians-Universität, München, mit den Schwerpunkten Sozial- und Organisationspsychologie, Soziologie und Erwachsenenbildung sowie Eignungsdiagnostik und interkulturelle Kommunikation. Dominique ist seit 1998 als selbständige Trainerin und Beraterin, u.a. in internationalen Kanzleien und Organisationen im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen und Veränderungsprozessberatung tätig. Sie hat eine Zusatzqualifikation in systemischer Organisationsberatung und Wirtschaftsmediation und absolvierte eine Trainer-Fortbildung in „Situational Leadership“.

Zielformulierung

Die heutigen Personalrekrutierungs-, Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse erfüllen nicht nur den Anspruch, den richtigen Mensch für den Job zu finden, sondern haben auch eine strategische Bedeutung für das Unternehmen und haben somit eine wichtige Funktion für das Human Resources Management der Firma.

Eine strategische Personalauswahl setzt Instrumente und Verfahren ein, die dazu dienen, den geeigneten Kandidaten zu finden, der nicht lediglich die Anforderungen der Position erfüllt. Der strategisch gewählte Kandidat soll dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil angesichts zunehmender Marktunsicherheiten und organisatorischen Wandels verschaffen. Ein solches Verständnis des Personalauswahlprozesses bildet dadurch die Grundlage für weitere Human-Resource-Managementpraktiken wie Training, Leistungsmanagement, Karriereplanung und Nachfolgerentwicklung etc.

Die ersten beiden Kapitel vertiefen das Thema der Personalauswahl als Bestandteil der Unternehmensstrategie sowie die damit verbundenen Herausforderungen und notwendigen Veränderungen. Kapitel 3 und 4 setzen sich mit den Aufgaben und der Organisation von Recruitern auseinander und erläutern die Konsequenzen fehlgeschlagener Personalauswahlpraktiken. Kapitel 5 und 6 stellen die Methodik und Gütekriterien der meistangewendeten Instrumente und Verfahren vor. In Kapitel 7 und 8 werden die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachbereichen sowie die Vor- und Nachteile interner Personalberater vs. externer Berater thematisiert.

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Bedeutung der Personalauswahl	1
1.1	Ziele des Kapitels	1
1.2	Die strategischen Dimensionen der Personalauswahl	1
1.2.1	Zusammenhang zwischen Personal- und Unternehmensstrategie ..	2
1.3	Wettbewerbsvorteile durch strategisch ausgerichtete Personalauswahl.....	4
1.4	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	6
1.5	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	7
2	Aktuelle Herausforderungen gezielter Personalauswahl	8
2.1	Ziele des Kapitels	8
2.2	Aktuelle Trends und Herausforderungen bei der Personalauswahl .	8
2.2.1	Mangel an qualifizierten Arbeitskräften/“War for talents“	9
2.2.2	Technologische Entwicklungen	9
2.2.3	Globalisierung.....	9
2.2.4	Veränderungen in der Arbeitsorganisation	9
2.3	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	11
2.4	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	12
3	Organisation und Aufgaben der Recruiter	13
3.1	Ziele des Kapitels	13
3.2	Auswahlkriterien und Stellenanforderungen definieren	13
3.2.1	Auswahlkriterien definieren.....	13
3.2.2	Stellenanforderungen definieren.....	14
3.3	Die Suche nach Mitarbeitern	15
3.3.1	Medien der Personalsuche	15
3.3.2	Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Auslese.....	15
3.3.3	Persönliches Gespräch und evtl. mehrtätige Arbeitsprobe.....	15
3.4	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	16
3.5	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	17
4	Konsequenzen falscher Personalauswahl.....	18
4.1	Ziele des Kapitels	18
4.2	Personalauswahl als Investition in die Zukunft.....	18
4.2.1	Kostenberechnung einer Fehlbesetzung.....	19
4.2.2	Verpasste Gelegenheiten	20
4.2.3	Zusätzliche Konsequenzen einer Fehlbesetzung	20
4.3	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	22
4.4	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	23
5	Personalabteilung und Fachbereiche als Businesspartner	24
5.1	Ziele des Kapitels	24
5.2	Personalarbeit und ihre Bedeutung für das Unternehmen	24

5.2.1	Die Arbeitsteilung zwischen Personalabteilung und Fachbereichen	25
5.3	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	28
5.4	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	29
6	Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl	30
6.1	Ziele des Kapitels	30
6.2	Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren	30
6.3	Kriterien zur Beurteilung von Personalauswahlverfahren	32
6.3.1	Objektivität	32
6.3.2	Reliabilität	33
6.3.3	Validität	34
6.4	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	36
6.5	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	37
7	Praktische Anforderungen an Auswahlverfahren	38
7.1	Ziele des Kapitels	38
7.2	Ökonomische Überlegungen	38
7.3	Die Akzeptanz eines Verfahrens	40
7.3.1	Soziale Validität	40
7.4	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	41
7.5	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	42
8	Personalentwickler im Unternehmen und die Zusammenarbeit mit externen Beratern	43
8.1	Ziele des Kapitels	43
8.2	Rolle , Selbstverständnis und Aufgabe der Personalentwickler	43
8.2.1	Anforderungsprofil der Personalentwickler	44
8.2.2	Rollenkonflikte der Personalentwickler	45
8.3	Externe Berater als Ressource für den Personalentwickler	47
8.4	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel	48
8.5	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	49
9	Musterlösungen der Übungsaufgaben	50
10	Literaturverzeichnis.....	55
11	Endnotenverzeichnis.....	58

1 STRATEGISCHE BEDEUTUNG DER PERSONALAUSSWAHL

1.1 Ziele des Kapitels

In diesem Kapitel wird zunächst die Bedeutung und Notwendigkeit einer Verzahnung der Unternehmensstrategie und Personalstrategie für den Erfolg eines Unternehmens erörtert. Anschließend werden die Wettbewerbsvorteile einer strategisch ausgerichteten Personalauswahl diskutiert.

1.2 Die strategischen Dimensionen der Personalauswahl

Der Zusammenhang zwischen Personalauswahl und Arbeitstätigkeit ist offensichtlich. Die Personalauswahl ist aber auch Bestandteil einer erfolgreichen Organisationstrategie. Denn das Personal ist ein Funktionselement der strategischen Steuerung. Durch richtige Personalauswahl wird das strategisch Gewollte in operatives Handeln überführt.

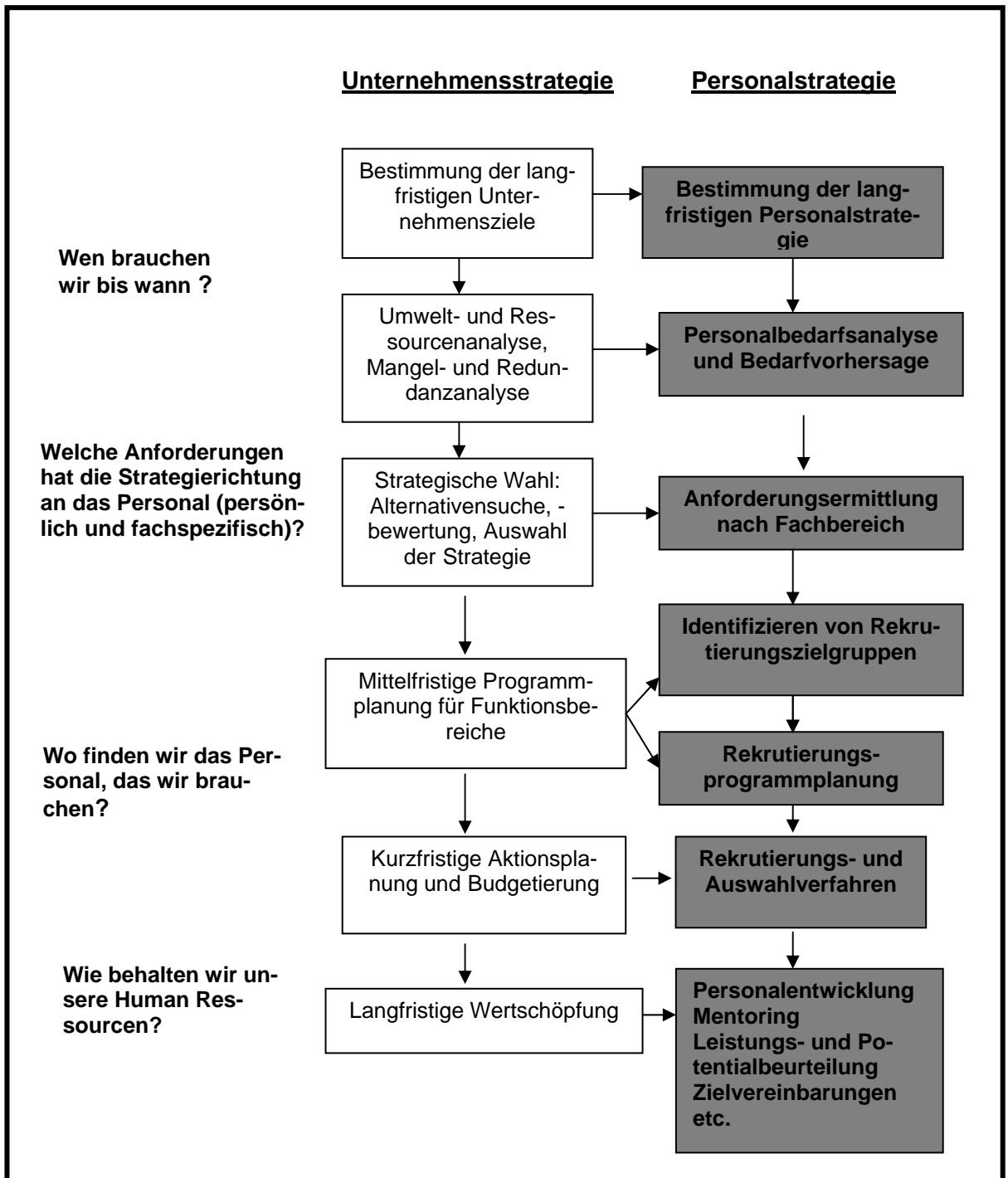
1.2.1 Zusammenhang zwischen Personal- und Unternehmensstrategie

Zaug (1996) beschreibt vier Formen der Beziehung zwischen Personal- und Unternehmensstrategie¹:

- **Personal- und Unternehmensstrategie sind voneinander unabhängig:** Die Personalabteilung formuliert eine Strategie, die nicht von der Unternehmensstrategie abgeleitet ist.
- **Die Personalstrategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet:** Die Personalabteilung leitet aus der Unternehmensstrategie ein personalwirtschaftliches Handlungsprogramm ab.
- **Die Unternehmensstrategie wird aus der Personalstrategie abgeleitet:** Strategische Entscheidungen werden anhand von vorhandenen und entwicklungsfähigen Personalpotentialen gefällt.
- **Die Personal- und Unternehmensstrategie werden im Austausch entwickelt and abgestimmt:** Ein Interaktionsansatz, bei dem das Personalmanagement auf Ebene der Strategieentwicklung Personalpotentiale schaffen darf, um die Unternehmensstrategie durchzusetzen.

Letzteres gewinnt zunehmend an Bedeutung in Unternehmen. Um das richtige Personal zur richtigen Zeit entsprechend der Unternehmensstrategie anzuwerben, muss die Personalstrategie Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Hierbei werden Investitionsplanung und Personalplanungen so verzahnt, dass beide in einem iterativen Prozess eine gegenseitige Abhängigkeit erlangen. Damit soll erreicht werden, dass einerseits personelle Ressourcen bestmöglich für die Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt, andererseits die personalbezogenen Auswirkungen ökonomischer und technischer Änderungen schon im Planungsstadium berücksichtigt werden².

Strategische Dimensionen der Personalauswahl





Beispiel aus der Praxis

Ein deutsches mittelständisches Dienstleistungsunternehmen mit 150 Mitarbeitern in fünf Standorten, darunter 38 Gesellschafter, hat in den letzten 10 Jahren seit der Gründung rasches Wachstum erfahren. Das Hauptgeschäftsfeld waren Immobilientransaktionen und das oberste Personalauswahlkriterium waren Unternehmer mit eigenem Kundenstamm, so dass das Unternehmen ohne viele Risiken und Investitionen wachsen konnte. Wegen bestimmter Marktänderungen (erhöhter Konkurrenzdruck, Rückgänge im Immobiliengeschäft usw.), hatten die Gesellschafter das Ziel, zukunftssträchtige Geschäftsfelder aufzubauen.

Durch die Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Marktforschern und der Personalabteilung konnte eine Umwelt- und Ressourcenanalyse erstellt werden. Mittels der Personalforschung und Auswertung der Daten aus dem Personalcontrolling konnten dann Handlungsfelder für die Personalgewinnung identifiziert werden. Dabei war es von Bedeutung, dass neben quantitativen Größen auch Informationen über die Anforderungsprofile der benötigten Mitarbeiter erhoben werden konnten.

1.3 Wettbewerbsvorteile durch strategisch ausgerichtete Personalauswahl

„Gegenwärtig befindet sich die westliche Wirtschaft in einer Stagnationsphase. Wir sind davon überzeugt: Der nächste Aufschwung wird nicht mehr durch die Technik erzielt, denn die technischen Möglichkeiten sind weitgehend ausgereizt. (...) Hinter dem nächsten Produktivitätsschub stehen Menschen, die etwas in Bewegung setzen. Das Know-how und das Engagement der Mitarbeiter wird zum wichtigsten Merkmal erfolgreicher Unternehmer werden.“³

Unternehmen haben sich über viele Jahre über ihre Produkte definiert. Heute sind viele Märkte gesättigt und die Preiskämpfe im Sinne von „Geiz ist geil“ führten dazu, dass die Gewinnmargen sanken. Lee Iacocca, der legendäre Manager von Chrysler, sagte: „Letzten Endes lassen sich alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte konzentrieren: Menschen, Produkte und Profit – und zwar in dieser Reihenfolge.“ (Iacocca, L. & Novak, W. 1995) zitiert in Knoblauch & Kurz (2007)).

Unternehmensstrategie umfasst die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politik und Richtlinien sowie der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Durch den strategischen Einsatz werden Human Resources zu einem Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine strategisch ausgerichtete Personalauswahl stellt sicher, dass (1) Personalentscheidungen und Unternehmensstrategie verzahnt sind und (2) Personalentscheidungen durch alle hierarchischen Ebenen akzeptiert werden.

Hierzu schlägt Bühner vor (1987, S. 253 zitiert in Staehle, 1989): „Entwickle keine Pläne, für die die Fähigkeiten und Ressourcen erst zu finden sind, sondern bilde die Fähigkeiten aus und stelle die Ressource bereit, um daran orientiert die Planerstellung zur Ausschöpfung der im Markt vorhandenen Chancen und Gelegenheiten voranzutreiben“⁴. Somit rücken die interne Kompetenz der Unternehmung sowie das dialektische Spannungsverhältnis von externer Orientierung und interner Kompetenz in den Mittelpunkt der Analyse (Staehle, 1989).

Erste strategische Vorüberlegungen werden unmittelbar mit den vorhandenen Personalressourcen konfrontiert, dieses dient der Synchronisation von Investitionsplanung und Personalplanung. Jede Investition wird schon sehr früh ins Planungsstadium auf ihre Auswirkungen auf Arbeitssystem, Arbeitsplätze und deren Anforderungen hin analysiert, damit die entsprechenden personalpolitischen Maßnahmen eingesetzt werden können.⁵

Das Konzept – erst die Strategieentwicklung und dann die Personalentscheidungen – basiert auf der Annahme, dass das zur erfolgreichen Strategieumsetzung notwendige Personal kurzfristig beschaffbar oder zu entwickeln sei. Diese Annahme hat sich in der Praxis nicht bewährt und ist eine Ursache für das Scheitern anspruchsvoller Strategien (Staehle).

1.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie verstehen die strategische Bedeutung der Personalauswahl.
- Sie kennen die Verknüpfungspunkte der Unternehmens- und Personalstrategie.
- Sie wissen, warum eine strategisch ausgerichtete Personalauswahl Wettbewerbsvorteile verschafft.

1.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Warum ist ein Interaktionsansatz der Unternehmens- und der Personalstrategieentwicklung von Vorteil?

Aufgabe 2

Warum verschafft eine strategisch ausgerichtete Personalauswahl einen Wettbewerbsvorteil?

2 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN GEZIELTER PERSONALAUSWAHL

2.1 Ziele des Kapitels

Das Ziel dieses Kapitels ist es, aktuelle Trends und Herausforderungen bei der Personalauswahl zu identifizieren. Vier bedeutende Trends wurden in der Forschung identifiziert: Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, technologische Entwicklungen und Globalisierung.

2.2 Aktuelle Trends und Herausforderungen bei der Personalauswahl

Traditionelle Personalauswahl basiert auf stabilen Arbeitsplätzen mit dem Fokus auf individueller Arbeitsleistung, Arbeitsanalyse, der Erarbeitung von Auswahlkriterien und Voraussagen über die Arbeitsleistung. Heute sind die Tätigkeiten oft nicht mehr eindeutig definiert und Angestellte werden in unterschiedlichen Teams und Projekten mit unterschiedlichen Rollen eingesetzt (Lievens, F., et al., 2002). Außerdem hat der Auswahlprozess einen Verhandlungscharakter bekommen. Die Entwicklung geht weg von der Psychometrie hin zu einem sozialen Prozess, wobei der Fokus auf den sozialen Kompetenzen der Bewerber und dem Konkurrenzdruck auf dem Rekrutierungsmarkt liegt (Iles und Robertson, 1997; Anderson et al., 2001a).

Aktuelle Trends/Herausforderungen der Personalauswahl
1. E-Rekrutierung, E-Eignungsdiagnostik, Internettechnologie für Auswahl und Rekrutierung.
2. Auswahl in dichten Arbeitsmärkten, Arbeitsmarketing, Personalmarketing, Rückgang von qualifizierten Arbeitskräften/“war for talents“,
3. Internationalisierung der Personalauswahl, Globalisierung, EU-Bestimmungen
4. Spezialisierte Beratungsfirmen

2.2.1 Mangel an qualifizierten Arbeitskräften/“War for talents“

Durch die sinkende Zahl der Zuwanderungen und steigende Auswanderungen ist die Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte stark zurückgegangen. Mit dem steigenden Bedarf an qualifiziertem Personal trat die Attraktivität der Organisation für Bewerber in den Vordergrund. Das Image des Unternehmens, Tätigkeitseigenschaften und Organisationseigenschaften (z.B. Größe, Struktur der Hierarchie, usw.) sind zunehmend ausschlaggebend. Auch wie Bewerber die Auswahl-situation wahrnehmen, hat eine Auswirkung darauf, wie das Unternehmen angesehen wird.

2.2.2 Technologische Entwicklungen

Tests und Persönlichkeitseinschätzungen werden zunehmend online durchgeführt. Internetrekrutierung und Personalvorauswahl gewinnen europaweit an Bedeutung. Auch Interviews via Videokonferenz sind keine Seltenheit mehr.

2.2.3 Globalisierung

Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte steigt der Bedarf an Auswahlverfahren und Instrumenten für die internationale Personalauswahl. Das Scheitern einer Auslandsentsendung ist oftmals mit hohem materiellen und immateriellen Aufwand verbunden.

2.2.4 Veränderungen in der Arbeitsorganisation

Traditionelle Auswahlverfahren haben das Ziel, zukünftige berufliche Leistung vorauszusagen. Veränderungen der Arbeitsmärkten und der Arbeitsorganisation erfordern technisch versierte Mitarbeiter und die traditionellen Auswahlverfahren werden zunehmend unzureichend.

Scholz (1999) beschreibt zwei organisatorische Veränderungen, die hier relevant sind:

- Die Zergliederung nach Kernkompetenzen, die an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen werden.
- Die „multimediale Technologisierung“, die Veränderungsprozesse auslöst, erfordert die Bereitstellung der notwendigen Kompetenzen im Unternehmen.

Diese Veränderungen verlangen von den Personalabteilungen vermehrt betriebswirtschaftliches und marktwirtschaftliches Know-how.



Beispiel aus der Praxis

Ein in Europa tätiges U.S. Industrieunternehmen hat insgesamt 21 Werksstandorte und 35.000 Mitarbeiter. Mit Hauptsitz in Ohio brauchte die Firma ein optimiertes Auswahlssystem für Positionen auf allen Ebenen und weltweit.

Die beauftragte Beratungsfirma hat Arbeits- und Anforderungsanalysen, Interviews und Befragungen an allen Werkstandorten und auf allen Ebenen durchgeführt. Das Auswahlssystem bestand aus:

Intelligenztest	(je nach Position)
Technische Eignung	(je nach Position)
Mechanische Eignung	(je nach Position)
Logisches Denken	(Alle Positionen)
Strukturierte telefonische Evaluation	(Alle Positionen)
Telefonisches Interview	(Führungspositionen)

Alle Tests wurden online durchgeführt. Dieses Auswahlverfahren benutzt das Unternehmen auch für seine interne Selektion.

2.3 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie wissen, was die neusten Trends bei Auswahlverfahren sind.
- Sie habe auch verstanden, wie diese Trends Auswahlpraktiken und -verfahren beeinflussen und verändern.

2.4 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Welche Trends haben Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf zukünftige Auswahlverfahren und -praktiken?

Aufgabe 2

Warum haben unqualifizierte Arbeitskräfte kaum eine Chance auf dem Arbeitsmarkt?

Aufgabe 3

Welche Marktentwicklungen führten zum „War for talents“?

3 ORGANISATION UND AUFGABEN DER RECRUITER

3.1 Ziele des Kapitels

Ziel dieses Kapitels ist es, den Rekrutierungsprozess und die Rolle der Recruiter darzustellen. Am Anfang jedes Rekrutierungsprojekts müssen die Auswahlkriterien und Stellenanforderungen definiert werden. Danach beginnt die Suche nach Mitarbeitern über verschiedene Medien, gefolgt von der Sichtung der Bewerberunterlagen, der Terminierung erster Vorstellungsgespräche, der Durchführung von Auswahlverfahren (z.B. Assessment Center, Tests usw.), persönlicher Gespräche, ggf. Arbeitsproben, und zuletzt dem Ausarbeiten eines Arbeitsvertrags. Letztlich wird der Erfolg eines Rekrutierungsprojekts an der Anzahl von Top-Talenten unter den Bewerbern gemessen.

3.2 Auswahlkriterien und Stellenanforderungen definieren

3.2.1 Auswahlkriterien definieren

Beim Start des Rekrutierungsprozesses muss geklärt werden, nach welchen aufgabenunabhängigen Kriterien neue Mitarbeiter ausgesucht werden sollen. Knoblauch und Kurz (2007) schlagen folgende generellen Auswahlkriterien vor:

- Unternehmensorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung
- Kostenorientierung
- Innovationsorientierung
- Technologieorientierung
- Ergebnis- und Leistungsorientierung

Die Kriterien können bei den Bewerbern schwach, mittel oder stark ausgeprägt sein.

3.2.2 Stellenanforderungen definieren

Als nächstes ist ein aufgabenspezifisches Anforderungsprofil zu erstellen. Dieses unterstützt der Recruiter, indem

- es frühzeitig erkennen lässt, welche Bewerber ungeeignet sind
- es objektivere Entscheidungen ermöglicht

Drei Bereiche, die in jedes Anforderungsprofil gehören sind

- persönliche Kompetenz
- fachliche Kompetenz
- soziale Kompetenz

Persönliche Kompetenzen beziehen sich auf das Individuum, Sozialkompetenzen auf das Miteinander. Globaler können die Anforderungsprofile in Personalmerkmale folgendermaßen gegliedert werden:

- Eigenschaftsanforderungen
- Verhaltensanforderungen
- Qualifikationsanforderungen
- Ergebnisanforderungen (Schuler, 1998).

3.3 Die Suche nach Mitarbeitern

3.3.1 Medien der Personalsuche

Die Auswahl der Medien hängt ab vom Budget der Recruiter und davon, wie viel Zeit er/sie bereit ist zu investieren. Die meistbenutzten Medien sind:

- Online Jobbörsen
- Presseanzeigen
- Fachpresse
- Unternehmenswebsite
- Soziale Netzwerke
- Kontakte zu Hochschulen und Berufsakademien
- Rekrutierungsmessen
- Agentur für Arbeit
- Zeitarbeitsfirmen
- Personalberater

3.3.2 Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Auslese

Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen erlaubt der Recruiter, diejenigen Bewerber auszusortieren, welche die Grundvoraussetzungen nicht erfüllen. Das Bewerbungsschreiben, der Lebenslauf und Zeugnisse helfen, eine gute Vorauswahl zu treffen. Anhand des Ergebnisses dieser ersten Auslese werden die ersten Interviews terminiert bzw. Einladungen zu weiteren Auswahlverfahren verschickt (AC, Test, usw.).

3.3.3 Persönliches Gespräch und evtl. mehrtätige Arbeitsprobe

Oft findet das persönliche Gespräch mit mehreren Kollegen statt. Es dient vor allem dazu zu prüfen, ob die Chemie zwischen den Finalisten der Bewerbungsrunde und den Kollegen/der Firma stimmt. Die Arbeitsprobe ist eine wichtige Gelegenheit für den Bewerber, ein Gefühl für das Betriebsklima und die Arbeitsverhältnisse zu bekommen und seine möglichen neuen Kollegen kennenzulernen, bevor er zusagt.

Der hier dargestellte Prozess soll exemplarisch die Organisation und Verantwortung der Recruiter darstellen. Unterschiedliche Firmen haben, abhängig von der Größe und dem Budget, unterschiedliche Vorgehensweisen. Der Recruiter kann firmenintern sein oder auch ein externer Personalberater.

3.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie wissen, wie der Rekrutierungsprozess aussehen kann.
- Sie kennen den Unterschied zwischen Auswahlkriterien und dem Anforderungsprofil.

3.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Warum ist es wichtig, sowohl Auswahlkriterien auszuarbeiten als auch ein Anforderungsprofil zu erstellen?

Aufgabe 2

Geben Sie jeweils drei Beispiele von persönlichen Kompetenzen als auch Sozialkompetenzen.

Aufgabe 3

Was ist ausschlaggebend für eine gelungene Stellenanzeige?

4 KONSEQUENZEN FALSCHER PERSONALAUSWAHL

4.1 Ziele des Kapitels

Viel Unternehmer machen sich viel mehr Gedanken beim Einkauf von Materialien und Maschinen als bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern. Dieses Kapitel stellt die Hauptkonsequenzen falscher Personalauswahl vor und zwar im Hinblick auf materielle und immaterielle Auswirkungen.

4.2 Personalauswahl als Investition in die Zukunft

Für alle Organisationen gilt, dass die Qualität ihrer Leistungen an die Menschen gebunden ist, die in der Organisation tätig sind. Deshalb ist es wichtig, die Personalauswahl professionell zu gestalten und dafür auch hohen Aufwand in Kauf zu nehmen, weil der Nutzen weitaus höher ist. "Eine sorgfältige Personalauswahl (...) ist (...) ein grundlegender Erfolgsfaktor des Unternehmens, da im Falle einer Fehlbesetzung empfindliche Folgekosten in Millionenhöhe entstehen können, sei es durch krasse Fehlentscheidungen des (fälschlicherweise) eingestellten Mitarbeiters oder aber durch gravierende Fähigkeits- oder Fertigkeitlücken, die im Rahmen der Leistungsbeurteilung offen gelegt werden und dann nachträglich durch seinerseits kostenintensive Personalentwicklungsmaßnahmen behoben werden müssen" (Steinmann/Schreyögg 1990, S. 583).

Bei der Personalauswahl "gilt die Faustformel von Personalentwicklern: 80% dessen, was die Bewerberin auf der neuen Position leisten muss, ist durch sorgfältige Personalauswahl zu sichern. 20% kann durch Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung, Förderung am Arbeitsplatz etc.) erreicht werden. Fehler in der Personalauswahl lassen sich später kaum noch oder nur mit erheblichen Kosten korrigieren" (Sassenscheidt 2004, S. 3). Eine schlecht besetzte Arbeitsstelle kann die Reputation eines gesamten Unternehmens verringern, denn jede Wertschöpfungskette ist nur so gut wie ihr schwächstes Glied. Ein einzelner Mitarbeiter kann eine ganze Abteilung oder Firma beschädigen.

4.2.1 Kostenberechnung einer Fehlbesetzung

Die Kosten einer Fehlbesetzung können wie folgt berechnet werden⁶:

1. Einstellungskosten
<ul style="list-style-type: none">• Kosten für die Suche• Kosten für Einstellungstests• Interviews• Bearbeitung der Bewerbungsunterlagen• Kosten für die Personalabteilung• Evtl. Umzug des Bewerbers
2. Gehaltszahlungen
<ul style="list-style-type: none">• Jahresgehalt x Anzahl der Jahre• Sozialabgaben wie Vorsorgeleistungen• Evtl. Dienstwagen
3. Weiterbildung, Betreuung
<ul style="list-style-type: none">• Training• Reisekosten• Arbeitsmaterial
4. Kosten der Trennung
<ul style="list-style-type: none">• Gerichtskosten• Verwaltungskosten
5. Kosten für Zerrüttung
<ul style="list-style-type: none">• Beschädigte Werte• Beschädigte Teamarbeit
7. Kosten verpasster Gelegenheiten

4.2.2 Verpasste Gelegenheiten

Die Kosten verpasster Gelegenheiten können in die Millionenhöhe gehen (Smart, B. 2005). Verpasste Gelegenheiten sind z.B. unzufriedene Topkunden, die zur Konkurrenz gehen and verpasste Chancen zur Erweiterung des Geschäfts durch mangelnden Geschäftssinn. Solche verpasste Gelegenheiten gehen nicht unbemerkt am Markt vorbei und führen oft zu der Beschädigung der Reputation eines Unternehmens.

4.2.3 Zusätzliche Konsequenzen einer Fehlbesetzung

Nach Knoblauch & Kurz sind neben den aufgelisteten Kosten zusätzliche Konsequenzen zu berücksichtigen:

- Als Personalverantwortlicher sind Sie dafür verantwortlich, dass die bestmögliche Bewerber/in ausgesucht wird.
- Als Personalverantwortlicher macht Ihnen ggf. die Arbeit keinen Spaß mehr, weil Sie für die Defizite des fehlbesetzten Mitarbeiters geradestehen müssen.
- Sie haben einen unglücklichen Menschen im Team, der das auch andere wissen lässt.
- Es kostet Zeit und Kraft, einen solchen Mitarbeiter woanders unterzubringen.
- Ein neuer Mitarbeiter muss gefunden und eingearbeitet werden.



Beispiel aus der Praxis

Berechnung der Kosten für die Fehlbesetzung einer Führungsposition⁷

1. Einstellungskosten	30.000,00 Euro
2. Gehaltszahlungen über den gesamten Zeitraum	250.000,00 Euro
3. Ausbildung, Weiterbildung, Betreuung und Begleitung, Reisekosten, Büroeinrichtung	70.000,00 Euro
4. Abfindungskosten	30.000,00 Euro
5. Verursachter Schaden durch verpasste Gelegenheiten	1.200.000,00 Euro
6. Kosten für Zerrüttung in Form von beschädigten Werten, beschädigter Teamarbeit, Kosten für Vertretungen	240.000,00 Euro
Summe:	1.820.000,00 Euro
Geschätzter Wert der positiven Leistungen	620.000,00 Euro
Gesamtkosten für die Fehleinstellung	1.200.000,00 Euro

4.3 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie kennen die materiellen und immateriellen Kosten einer Fehlbesetzung.
- Sie können anhand der Rechenbeispiele die möglichen Kosten einer Fehlbesetzung in Ihrem Bereich kalkulieren.

4.4 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Unter Zerrüttungskosten versteht man die Beschädigung von Werten; wie kann eine Fehlbesetzung die Werte eines Unternehmens zerstören?

Aufgabe 2

Warum ist die/der falsch eingestellte Mitarbeiterin/Mitarbeiter auch unglücklich?

5 PERSONALABTEILUNG UND FACHBEREICHE ALS BUSINESSPARTNER

5.1 Ziele des Kapitels

Ziel dieses Kapitels ist, ein Verständnis für die Personalorganisation bzw. die Organisation der Personalarbeit und ihre Funktion im gesamten Unternehmen zu gewinnen. Auch die unterstützende Rolle der Personalabteilung für die Fachbereiche wird dargestellt. Letztlich werden zwei Organisationsmodelle von Personalabteilungen vorgestellt, um ihre Bedeutung für die Fachbereiche zu verdeutlichen.

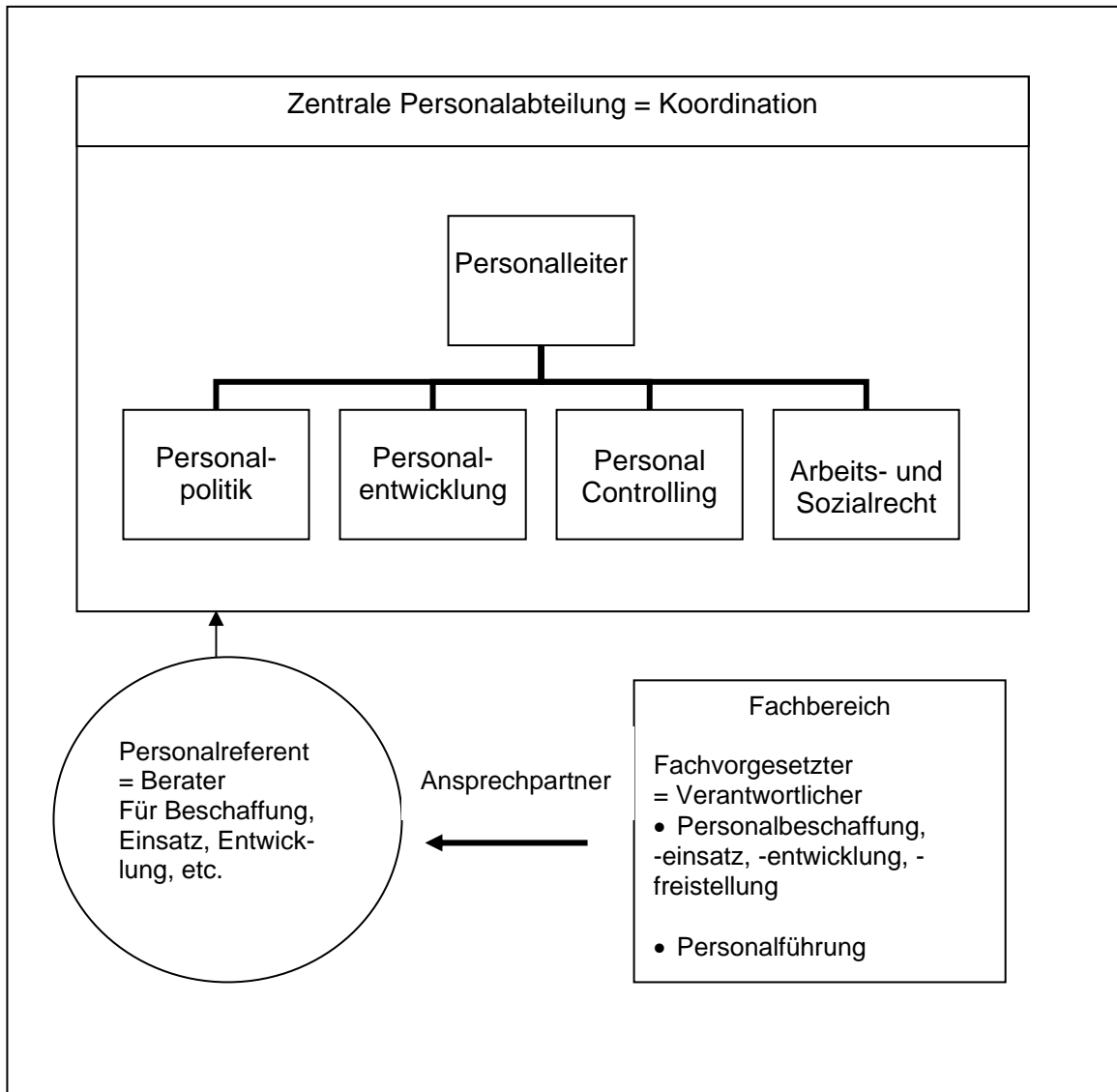
5.2 Personalarbeit und ihre Bedeutung für das Unternehmen

Wie schon in Kapitel 1 erörtert, wird die Personalstrategie zunehmend zum Teil der Unternehmensstrategie. Dies bedeutet auch, dass die Arbeitsteilung zwischen der Personalabteilung und der Fachbereiche unternehmerisch zu optimieren ist (Scholz, 1999). Der qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/in versteht seinen Arbeitsplatz nicht nur als einen Ort zum Geldverdienen, sondern als einen Platz, wo er/sie die Möglichkeit bekommt, sich selbst zu entwickeln. Er sieht seinen Arbeitsplatz zunehmend als einen positiv zu gestaltenden Erlebnisbereich (Staffelbach, 1986). Solche Mitarbeiter sind die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Die Personalabteilung steht im Spannungsfeld zwischen Unternehmens-, Mitarbeiter- und Fachbereichsinteressen. Das Unternehmen in den Fachbereichen erwartet eine professionelle Personalarbeit, die motivierte und qualifizierte Mitarbeiter erwerben und entwickeln kann. Die Mitarbeiter erwarten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und neigungsgerechte Förderung. Mit Marktherausforderungen wie Globalisierung, technischen Fortschritte und ständigem Wandel müssen Unternehmen ständig neue Fähigkeiten bei den Mitarbeitern ausbilden. Die Personalabteilung muss weg von der Rolle als Verwalter hin zum Businesspartner für das Management, der als Kompetenzträger anerkannt und rechtzeitig bei Veränderungsprozessen einbezogen wird (Mücke).

5.2.1 Die Arbeitsteilung zwischen Personalabteilung und Fachbereichen

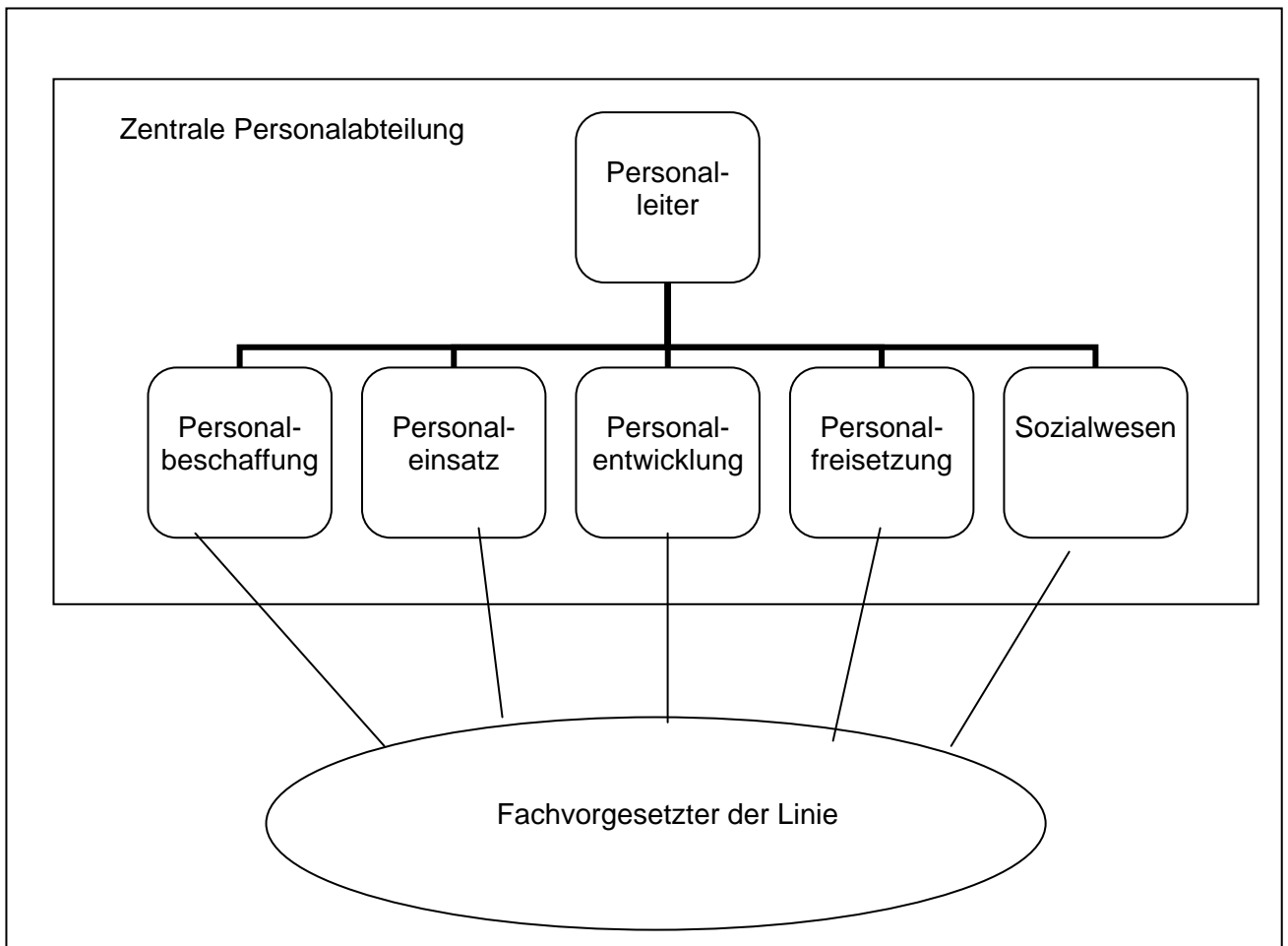
Klassischerweise haben die Bereichsleiter Personalfragen an die Personalabteilung delegiert. Dieser wurden immer neue Aufgaben zugewiesen, je nach auftauchenden Problemen. Heute ist eine Entwicklung weg von der Zentralisierung des Personalbereichs hin zu einer Reintegration vormals ausgegliederter Personalfunktionen (z.B. Lohnfindung, Arbeitsvorbereitung, Beurteilungsverfahren) zurück in die Fachbereiche Trend (Stahle, 1989). In Fragen zu Personalbeschaffung, -einsatz, und -entwicklung sowie Personalfreistellung als auch Personalführung spielt die Personalabteilung eine koordinierende, unterstützende und beratende Rolle für die Bereichsleiter. Die folgenden Abbildungen stellen zwei Organisationsmodelle des Personalwesens und die Schnittstellen zu den Fachbereichen dar.

Divisionale Organisation (Personalreferenten)



Quelle: Wolfgang Elsik. Online: <http://www.wu-wien.ac.at/persm/lehre/sbwlalt/sbwlalt2/KO-AU2>

Funktionale Organisation des Personalwesens



Quelle: Wolfgang Elsik. Online: <http://www.wu-wien.ac.at/persm/lehre/sbwlalt/sbwlalt2/KO-AU2>

5.3 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie kennen die Rolle der Personalabteilung für die Fachbereiche
- Sie haben zwei Hauptorganisationsformen von Personalabteilungen kennen gelernt.

5.4 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Was sind mögliche Vor- und Nachteile eines divisionalen (Personalreferenten) Modells der Personalabteilungen?

Aufgabe 2

Was sind mögliche Vor- und Nachteile einer funktionalen Organisation des Personalwesens?

6 EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE VERFAHREN DER PERSONALAUSWAHL

6.1 Ziele des Kapitels

In diesem Kapitel sollen Klassifikationen eignungsdiagnostischer Verfahren dargestellt und anhand von Beispielen erläutert werden. Anschließend werden die Kriterien zur Beurteilung von Personalauswahlverfahren und die zugrunde liegenden Gütekriterien vorgestellt und erklärt.

6.2 Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren

Die Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren erfolgt nach folgenden Gesichtspunkten (Schuler, H. 1998):

- nach den erfassten Merkmalen (z.B. kognitive vs. nichtkognitive Verfahren)
- der Art der Durchführung (schriftlich vs. mündlich bzw. computergestützt vs. Papier und Bleistift)
- Grad der Standardisierung (strukturierte vs. unstrukturierte Interviews)
- Klassifikation nach Art der beabsichtigten Personalauswahl (externe vs. interne Personalauswahl)

Bei Schuler und Funke (1995, Schuler), sind Verfahren nach dem Prognosekonzept unterschieden, das ihnen zugrunde liegt: sie können entweder *eigenschaftsorientiert* oder *simulationsorientiert* sein. Gegenstand eigenschaftsorientierter Verfahren sind homogene Merkmale wie räumliches Vorstellungsvermögen oder Leistungsmotivation. Das simulationsorientierte Verfahren erfasst Anforderungsbündel, wie sie jeweils durch die beruflichen Aufgaben oder erwarteten Verhaltensweisen gegeben sind. Unten sind die Unterschiede zwischen eigenschaftsorientierten und simulationsorientierten Verfahren verdeutlicht.

Unterschiede zwischen simulations- und eigenschaftsorientierten Verfahren

	Simulationsorientiert	Eigenschaftsorientiert
Tätigkeitsbezug	Hoch	Gering
Anforderungsbereich	Homogene Eigenschaften	Heterogene Eigenschaften
Rückmeldung	Ablauf- und Ergebnismrückmeldung	Gering
Verlauf	Dynamisch (reaktionsabhängig, Aufgabeabwicklung)	Statisch
Bespiele	Gruppendiskussion Rollenspiele Probetage	Intelligenztest Persönlichkeitsfragebögen



Beispiel aus der Praxis

Die Organisations- und Personalentwicklungsabteilung eines Verwaltungs- und Dienstleistungsunternehmens suchte fünf neue Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung. Die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil waren sehr anspruchsvoll und setzten nicht nur viel Erfahrung im Personalwesen, sondern auch Zusatzqualifikationen in Unternehmensberatung, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung (Anforderungsbereich) voraus. 200 Interessenten bewarben sich auf die fünf Stellen.

Der Leiter der Abteilung und seine Assistentin trafen eine Vorauswahl anhand der Analyse der Bewerbungsunterlagen (eigenschaftsorientiertes Verfahren). Hier waren die Berufserfahrung, Branchenkenntnis, Weiter- und Fortbildungen, sowie Zusatzqualifikationen und Referenzen ausschlaggebend. Anschließend wurden 40 Kandidaten ausgewählt und zu einem Assessment-Center eingeladen (simulations- und eigenschaftsorientierte Verfahren).

Das Assessment-Center wurde von dem Abteilungsleiter, zwei langjährigen Mitarbeitern und einem externen Beraterteam konzipiert. Das Anforderungsprofil der Stelle verlangte hohe Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit. Man arbeitete mit einer Kombination von Präsentationen, Fallbearbeitungen, Rollenspielen und Teamübungen sowie anschließend einem strukturierten Eignungsgespräch mit Rückmeldung (simulations- und eigenschaftsorientierte Verfahren). Die 40 Kandidaten wurde in fünf 8er-Gruppen eingeteilt und das AC wurde über fünf Tage durchgeführt mit jeweils einer Gruppe.

6.3 Kriterien zur Beurteilung von Personalauswahlverfahren

Die Kriterien zur Beurteilung von Personalauswahlverfahren sind von den Gütekriterien der klassischen Testtheorie abgeleitet. *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* sind somit die zentralen Beurteilungskriterien für die Eignungsdiagnostik. Diese Gütekriterien unterscheiden brauchbare Verfahren der Personalauswahl von solchen, die lediglich persönlichen Präferenzen bzw. Instinkten der Auswähler entsprechen.

6.3.1 Objektivität

Unter Objektivität wird das Ausmaß verstanden, in dem die Ergebnisse, die aus einem Auswahlverfahren gewonnen werden unabhängig von dem jeweiligen Untersuchungsleiter sind (Amalang & Zielinski, 1994). Verschiedene Aspekte der Objektivität werden nach den Phasen der Untersuchung unterschieden, in denen Abweichungen von der Übereinstimmung auftreten können (Schuler, 1998):

Durchführungsobjektivität ist gewährleistet, wenn das Verhalten des Untersuchenden konstant gehalten ist – etwa durch standardisierte schriftlich vorgegebene Anweisungen als auch ein Konstanthalten der Untersuchungssituation.

Auswertungsobjektivität ist dann gewährleistet, wenn eine streng regelhafte Zuordnung von Werten zu Verhaltensweisen vorgenommen wird, wie beispielsweise bei der Auswertung von Testergebnissen mittels einer Schablone. Die Auswertungsobjektivität ist gering, wenn die Ausprägung von Merkmalen aufgrund von beobachtetem Verhalten eingeschätzt wird, wie z.B. im Rahmen des Simulationsverfahrens „Gruppen-diskussion“ (Schuler).

Interpretationsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Interpretation der Ergebnisse von dem Diagnostiker. Die Auswertungsobjektivität ist hoch, wenn mehrere Diagnostiker die gleichen Schlüsse ziehen.

6.3.2 Reliabilität

Reliabilität ist die Genauigkeit oder Messfehlerfreiheit eines Ergebnisses. Die Grundformen der Reliabilität sind die *Stabilität des Messwerts* und die *Äquivalenz der Aufgaben und Testformen*.

Stabilität des Messwerts wird durch Messwiederholung überprüft. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten wird der gleiche Test mit den gleichen Probanden durchgeführt. Die Korrelation der Ergebnisse gibt Aufschluss über die Stabilität des Messwerts.

Äquivalenz der Aufgaben und Testformen ist der Grad der Homogenität eines Verfahrens.

6.3.3 Validität

Die Validität eines Verfahrens ist die Angemessenheit und Sinnhaftigkeit der Schlüsse, die aus diagnostischen Werten gezogen werden können (Schuler, 1994).

Die drei verschiedenen Methoden zur Überprüfung der Validität sind *Inhaltsvalidierung*, *kriterienbezogene Validierung* und *Konstruktvalidierung*.

Inhaltsvalidierung beschreibt das Maß an Angemessenheit der Testform bezüglich der Arbeitssituation. Es gibt keine einheitlichen Maßvorgaben für die inhaltliche Validität.

Kriteriumsbezogene Validierung prognostiziert anhand der Testitems z.B. den Berufserfolg, hierbei wird das Item nicht inhaltlich, sondern nach seiner Effizienz beurteilt. Man spricht hier auch von *prognostischer Validität*, welche im Kontext der Eignungsdiagnostik entscheidend ist.

Konstruktvalidierung überprüft, welche Eigenschaftsmerkmale in einem Test bzw. Auswahlverfahren erfasst werden (Schuler, 1994). Wenn zum Beispiel ein Assessment-Center zur Erfassung von Führungskompetenz konzipiert ist, ist nicht gewiss, ob tatsächlich die Fähigkeit zu führen vorhanden ist oder lediglich die Selbstdarstellungskunst. Eine häufig angewandte Methode zur Prüfung der Konstruktvalidität ist die *Multitrait-Multimethod-Matrix* (Campbell & Fiske, 1959).

Die **Multitrait-Multimethod-Matrix** verdeutlicht die Korrelation der Ergebnisse verschiedener Verfahren, die ein bestimmtes Merkmal (*Konstrukt*) messen sollen. Man erwartet, dass die Ergebnisse der Methoden, die das gleiche Merkmal erfassen, übereinstimmen und Methoden, die unterschiedliche Merkmale messen sehr niedrige oder sogar keine Übereinstimmung aufweisen.

Die Validität stellt die hinreichende Bedingung dar, über die Ausprägung des geprüften Merkmals urteilen zu können und damit zukünftiges Verhalten zu prognostizieren (Schuler, 1994). Denn während die Objektivität nur Aufschluss über die Unabhängigkeit von Ergebnissen gibt und die Reliabilität über deren Zuverlässigkeit, gibt die Validität Aufschluss über die Gültigkeit der erfassten Merkmale. So ist es also möglich, dass die Ergebnisse eines Verfahrens objektiv und reliabel sind, aber nicht valide. Umgekehrt kann es aber nicht sein, dass die Ergebnisse valide, nicht aber reliabel und objektiv sind. Die Validität ist somit der zentrale Begriff der Verfahren der Berufseignungsdiagnostik und der Personalauswahl. (Schuler, 1994, S. 69).

Prognostische Validität von gängigen Auswahlverfahren
(Schmidt & Hunter, 1998)

<u>Auswahlverfahren</u>	<u>Prognostische Validität</u>
Intelligenztest	. 51
Arbeitsprobe	. 54
strukturiertes Interview	. 51
unstrukturiertes Interview	. 38
Biographische Daten	. 35
Assessment-Center	. 36
Interessen	. 10
Test zum Berufswissen	. 48

6.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie wissen, wie und nach welchen Kriterien Personalauswahlverfahren klassifiziert sind.
- Sie kennen die Gütekriterien für Auswahlverfahren.
- Sie kennen die Validität von gängigen Personalauswahlverfahren in Deutschland.

6.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Unter welchen Gesichtspunkten können eignungsdiagnostische Verfahren zur Personalauswahl klassifiziert werden?

Aufgabe 2

Was ist der Unterschied zwischen eigenschaftsorientierten und simulationsorientierten Auswahlverfahren?

Aufgabe 3

Welches sind die Kriterien zur Beurteilung von Personalauswahlverfahren?

Aufgabe 4

Welche Gütekriterien prognostizieren zukünftiges Verhalten?

Aufgabe 5

Was ist der Grundgedanke hinter der Multitrait-Multimethod-Matrix zur Überprüfung der Konstruktvalidität?

7 PRAKTISCHE ANFORDERUNGEN AN AUSWAHLVERFAHREN

7.1 Ziele des Kapitels

In diesem Kapitel sind die praktischen Anforderungen an Auswahlverfahren thematisiert. Die ökonomischen Überlegungen und die Rolle der Akzeptanz eines Verfahrens werden betrachtet.

7.2 Ökonomische Überlegungen

In der eignungsdiagnostischen Praxis geht es in der Regel darum, aus einer Vielzahl möglicher diagnostischer Instrumente diejenigen auszuwählen, die mit einem geringen Aufwand und wenig Kosten einen größtmöglichen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen und der Aussagekraft über berufliche Leistung und Erfolg herstellen.

Die Kosten sind beim Assessment-Center am höchsten und beim Einstellungsgespräch am niedrigsten. Das strukturierte Einstellungsgespräch ist das am weitesten verbreitete Verfahren (70%) mit einer prognostischen Validität von $r = 0.51$. Das Assessment-Center wird nach dem Intelligenztest am seltensten angewendet (39%⁸), obwohl seine prognostische Validität bei $r = 37\%$ liegt.

Obwohl Personalentscheidungen von großer ökonomischer Bedeutung sind, nutzen viele Unternehmen die aus wissenschaftlich-psychologischen Erkenntnissen entwickelten Verfahren nicht. Diese Verfahren haben sich jedoch als erfolgreich hinsichtlich Validitätsaspekten als auch ökonomischen Vorteilen erwiesen.

Einsatzhäufigkeit und Validität eignungsdiagnostischer Verfahren
(Kersting, 2004)

Intelligenztest	34 %	.51
Strukturiertes Eignungsinterview	70 %	.51
Unstrukturiertes Eignungsinterview	57 %	.38
Assessment-Center	39 %	.37
Referenz	71 %	.26
Bewerbungsunterlagen	98 %	keine Angabe
Gruppengespräch	51 %	keine Angabe
Leistungstest	47 %	keine Angabe

7.3 Die Akzeptanz eines Verfahrens

Die Akzeptanz eines Verfahrens seitens der Bewerber ist eine weitere praktische Anforderung. Die Akzeptanz ist die Überzeugung der Kandidaten von der Wirkung und Richtigkeit der Verfahren. Die Akzeptanz lässt sich von der sozialen Validität (Schuler & Stehle, 1983) ableiten. Die soziale Validität bedeutet, wie die Auswahlsituation erlebt wird und ist im Wesentlichen durch Situationsmerkmale beeinflusst.

7.3.1 Soziale Validität

Die ausschlaggebenden Situationsmerkmale sind Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz, Urteilkommunikation/Feedback:

- Information über die Anforderung von Arbeitsplatz und Organisation (z.B. Information über die Tätigkeit, Organisationsmerkmale und Ziele, Organisationskultur und weitere berufsrelevante Aspekte).
- Partizipation/Kontrolle über das eigene Verhalten und das Verhalten anderer.
- Transparenz in der Verfahrensdurchführung und Beurteilung. Es bedarf Transparenz im Bezug auf die Auswahlsituation und beteiligte Personen. Transparenz über die Bedeutung und Relevanz der Aufgaben der diagnostischen Instrumente sowie die Regeln der Bewertung.
- Urteilkommunikation/Feedback soll inhaltlich offen und auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bezogen sein. Formal ist das Feedback verständlich, rücksichtsvoll, unterstützend, fördert Selbsteinsicht und erleichtert die Entscheidung des Kandidaten.



Hinweis

Das Einstellungsgespräch ist das unter Bewerbern und Entscheidern am meisten geschätzte Auswahlverfahren (Fruhner et al., 1991, zitiert nach Schuler, 1994, S. 97).

7.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie kennen die praktischen Anforderungen an Personalauswahlverfahren.
- Sie wissen, was soziale Validität ist.
- Sie wissen, wie die soziale Validität die Akzeptanz beeinflusst
- Sie wissen, was die Kosten-Nutzen-Überlegungen zur Anwendung eines Auswahlverfahrens sind.

7.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Welches sind die verschiedenen Aspekte der sozialen Validität?

Aufgabe 2

Welcher Aspekt der sozialen Validität wird abgefragt?

- Durch die Aufgabe weiß ich jetzt mehr über meine Fähigkeiten als zuvor.
- Ich konnte meine Stärken zum Einsatz bringen.

Aufgabe 3

Anhand welcher Kriterien kann man die ökonomische Effizienz eines Auswahlverfahrens messen?

8 PERSONALENTWICKLER IM UNTERNEHMEN UND DIE ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN BERATERN

8.1 Ziele des Kapitels

Ziel dieses Kapitels ist, Rolle und Selbstverständnis sowie die Aufgaben des Personalentwicklers vorzustellen und die Rolle der externen Berater als Ressource zu erörtern.

8.2 Rolle , Selbstverständnis und Aufgabe der Personalentwickler

Die Unternehmen formulieren in Strategiepapieren, in Funktionsbeschreibungen, in Personalentwicklungskonzepten idealtypisch die Anforderungen an die Mitarbeiter der Personalentwicklung. Dieser Idealtypus beschreibt personenunabhängig das jeweils unternehmenstypische Set an Attributen, die als Rollenerwartungen das Tätigkeitsfeld abstecken⁹. In der folgenden Tabelle sind die Rolle und Aufgaben aus Unternehmens- und Selbstsicht gegenübergestellt. Personalentwicklung soll als eine interne Dienstleistung verstanden werden. Die Mitarbeiter der Personalabteilung leisten viel zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Realisierung der Personalentwicklung im Unternehmen.

Die vorgegebenen Verantwortungsbereiche und Aufgaben unterscheiden sich zum Teil erheblich von der Art und Weise, wie der Personalentwickler seine Tätigkeiten wahrnimmt.

8.2.1 Anforderungsprofil der Personalentwickler¹⁰

Die Erfüllung ihrer tatsächlichen Aufgaben erfordert von Personalentwicklern ein hohes Maß an:

- **Fachkompetenz**

- Fundierte Wissensbasis

- Personalorientiertes Fachwissen

- Wissen über Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema PE

- Wissen über Verfahrensregeln

- Branchen-/Industriekenntnisse

- **Sozialkompetenz**

- Kommunikationskompetenz

- Konfliktfähigkeit

- Beraterkompetenz

- Führungskompetenz für das Leiten von Gruppen

- Prozesskompetenz

- **Methodenkompetenz**

- Didaktisch/methodisch

- Technisch

- Organisatorisch

- Statistisch/Empirisch

Personalentwickler aus der Sicht des Unternehmens und ihr Selbstbild¹¹

Aus Sicht des Unternehmens		Selbstbild der Personalentwickler	
Aufgaben aus der Funktionsbeschreibung	Rolle	Wahrgenommene Aufgaben in der Praxis	Rolle
Personalauswahlverfahren sicherstellen	Koordinator Organisator	Personalauswahlverfahren sicherstellen, Übungen erstellen und Verfahren durchführen	Methodenspezialist
Personalentwicklungsmaßnahmen koordinieren und umsetzen	Koordinator Organisator Trainer	Effektive und effiziente PE-Maßnahmen umsetzen PE-Maßnahmen planen, gestalten, realisieren	Trainer Motivator Konzeptionist Innovator
Führungskräfte bei Beurteilungs- und Förderverfahren beraten und unterstützen	Berater Unterstützer Beurteiler	Beurteilungs- und Förderkonzepte/-instrumente bereitstellen	Berater Konzeptionist Moderator
Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung vorbereiten und führen	Analytiker Berater Informant	Weitergabe v. Information an die Geschäftsleitung Regelmäßige Personalentwicklungsinterviews mit den Führungskräften	Informant vs. Prediger Kontrolleur vs. Helfer

8.2.2 Rollenkonflikte der Personalentwickler

Die Personalentwickler stecken in einem Dilemma zwischen Nähe und Distanz (Becker, 2002). Sie müssen in einem Vertrauensverhältnis zu den internen Auftraggebern stehen, insbesondere zu den Führungskräften. Ohne dieses Vertrauen bekommen die Personalentwickler nicht die Legitimierung und Akzeptanz, die notwendig ist um ihre Aufgaben erfolgreich und effektiv durchzuführen.

Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe zwischen Führungskräften und Personalentwicklern. Dennoch, durch zu viele Nähe riskiert der Personalentwickler, instrumentalisiert zu werden. Von daher ist es für den Personalentwickler wichtig, dass er seine Eigenständigkeit bewahrt, indem er seine Rolle klar definiert, vermittelt und einhält (Becker).

Rollenkonflikte des Personalentwicklers¹²

Nähe	Distanz
<ul style="list-style-type: none"> • Nähe schafft Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanz schafft Verständigungsprobleme
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis schafft Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Verständigung führt zu mangelndem Verständnis
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen schafft Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Verständnis schadet der Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit schafft Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Zusammenarbeit senkt die Gesamtleistung
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität schafft Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsdefizite verringern die Akzeptanz
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse schafft Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Akzeptanz erhöht die Unsicherheit
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz schafft Sicherheit 	

8.3 Externe Berater als Ressource für den Personalentwickler

Heute hält man die Beauftragung von externen Beratern für PE-Maßnahmen für sinnvoll. Dennoch wird zwischen unternehmensspezifischen Kernkompetenzen in der PE und allgemeinen Personalentwicklungsaufgaben unterschieden (Eigler, J, 1997).

- **Unternehmensspezifische Kernkompetenzen** in der PE sind unverwechselbare, unersetzbare, nicht imitierbare und wertschöpfende Aufgaben der PE-Abteilung eines Unternehmens und dürfen nicht an externe Berater übertragen werden. Diese Aufgaben sind:
 - Die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten
 - Die Bedarfsanalyse
 - Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die auf das Erlangen und die Steigerung von unverwechselbarem und nicht imitierbarem Know-how des Unternehmens abzielen

Nach Becker (2002) würde die Vergabe dieser Aufgaben an externe Berater zu einer Senkung der Wettbewerbsfähigkeit, einer Minderung der Eigenständigkeit und zu einer verringerten Flexibilität der Personalentwicklung führen.

- **Allgemeine Personentwicklungsaufgaben** sind Standardmaßnahmen und werden aus Gründen der Effizienz und Ökonomie oft an externe Anbietern vergeben. Ein wesentlicher Vorteil, solche Aufgaben extern zu vergeben liegt darin, dass es den Zugang zu intern nicht vorhandenen Kompetenzen schafft, deren Aufbau zu aufwendig und unökonomisch wäre.

Fremdvergabe der Personalentwicklung¹³

Fremdvergabe von	Steuerung durch
Training	Feste Ansprechpartner
Coaching/Supervision	Mitarbeit bei Erarbeitung der Konzeption
Beratung	Evaluation von Maßnahmen
Auswahlverfahren	Preis- und Qualitätsvergleich
Konzeptentwicklung	Klare Absprachen und Aufträge
Moderation	Co-Training, Co-Moderation
Workshops	Regelmäßige Koordinierungstreffen
Mitarbeiterbefragung	

8.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Sie kennen die Rolle und Aufgaben von Personalentwicklern aus ihrer Sicht und der des Unternehmens.
- Sie verstehen das Dilemma, in dem der Personalentwickler steckt.
- Sie wissen, welche PE-Maßnahmen extern vergeben werden dürfen und welche nicht.

8.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Was versteht man unter unternehmensspezifischen Kernkompetenzen?

Aufgabe 2

Wie ist das Selbstverständnis der Personalentwickler?

Aufgabe 3

Warum können Auswahlverfahren an externe Berater vergeben werden?

9 MUSTERLÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN

Kapitel 1

Lösung 1

Der Interaktionsansatz der Unternehmens- und Personalstrategie hat zur Folge, dass unternehmensstrategische Pläne und Maßnahmen frühzeitig durch angemessene personalwirtschaftliche Maßnahmen (z.B. Umschulung, Qualifizierungen, Rekrutierungsprozesse, usw.) begleitet werden. Außerdem werden alle Betroffenen in einem Unternehmen frühzeitig über die personellen Auswirkungen von unternehmensstrategischen Maßnahmen informiert.

Lösung 2

Strategisch ausgerichtete Personalauswahl verschafft Wettbewerbsvorteile, weil die jetzige Marktentwicklung vermuten lässt, dass hinter dem nächsten wirtschaftlichen Aufschwung innovativen, motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter stehen werden. Die Unternehmen, die fähig sind, solche Talente zu finden und behalten, werden weit vorne stehen.

Kapitel 2

Lösung 1

Die Internationalisierung der Personalauswahl durch die steigende Auswanderung von qualifizierten Kräften und die Globalisierung erfordern die Computerisierung der Verfahren. Diese Entwicklungen haben auch dazu geführt, dass der Anspruch der qualifizierten Bewerber an die soziale Verträglichkeit der Auswahlverfahren wächst.

Lösung 2

Die Technologisierung und die erhöhte Komplexität der Märkte durch Globalisierung erfordert, dass Firmen um wettbewerbsfähig zu bleiben um die besten Talente kämpfen müssen. Die Personen, deren Leistungs- und Einsatzfähigkeit den Marktanforderungen nicht entsprechen, werden zunehmend aus bezahlten Arbeitsverhältnissen ausgegrenzt.

Lösung 3

Unter anderem ist der Rückgang an Zuwanderungen und die steigende Auswanderung von qualifizierten Arbeitskräften verantwortlich. Die Kompetenzträger, auf denen Unternehmen angewiesen sind um sich am Markt zu behaupten, sind nur schwer und mit viel Aufwand zu finden und auch zu behalten.

Kapitel 3

Lösung 1

Das Anforderungsprofil gibt Auskunft darüber, welche Personalmerkmale notwendig sind für die erfolgreiche Ausübung einer Tätigkeit. Die Auswahlkriterien sind aufgabenunabhängige Voraussetzung, um eine Position übernehmen zu können.

Lösung 2

Beispiele für persönliche Kompetenzen:

Kreativität
Professionalität
Selbstbewusstsein

Beispiele für Sozialkompetenzen:

Kommunikationskompetenz
Kontaktfreudigkeit
Teamfähigkeit

Lösung 3

Eine gelungene Stellenanzeige enthält:

- Eine Arbeitsplatzbeschreibung mit den notwendigen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten des Bewerbers
- Angaben über das Gehalt
- Darstellung des Unternehmens und seiner Tätigkeit
- Hinweise zur Art und Adressierung der Bewerbung.

Diese Informationen geben Bewerbern schon wertvolle Hinweise, ob die Stelle wirklich für sie in Frage kommt, was wiederum der Personalabteilung bei der Vorauswahl Zeit erspart.

Kapitel 4

Lösung 1

Fehlbesetzungen äußern sich als fehlende „Passung“ zwischen Mensch und Firma, was dazu führen kann, dass der fehlbesetzte Mitarbeiter die Werte des Unternehmens nicht trägt, nicht verkörpert und andere Mitarbeiter damit infiziert. Ein Wert eines Unternehmens ist beispielsweise ein hoher Qualitätsstandard und der betroffene Mitarbeiter, der diesen Standard der Firma verletzt, zieht auch exzellente Mitarbeiter herunter.

Lösung 2

Er fühlt sich fehl am Platz und ist oft überfordert. Außerdem entsteht eine Gruppendynamik, die zur Ausgrenzung des Betroffenen führen kann, so als ob das System versucht, sich von einem Fremdkörper zu befreien.

Kapitel 5¹⁴

Lösung 1

Vorteile:

- Betreuung aus einer Hand
- Keine Unzuständigkeiten
- Zurechenbare Leistungen
- Kürzere Bearbeitungszeiten
- Lokalkenntnisse der Personalreferenten
- Abwechslungsreiches Arbeitsgebiet der Referenten

Nachteile:

- Referenten sind für verschiedene Aufgaben unterschiedlich kompetent
- Überforderung der Referenten in Spezialfragen
- Wildwuchs an bereichsspezifischen Vorgehensweisen
- Konfliktreiche Tätigkeit im Spannungsfeld zwischen Zentrale, Bereichsleitung, Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsrat

Lösung 2

Vorteile:

- einheitliche Regelungen im Unternehmen
- Reduktion von Bereichsegoismen
- Gesamtinteresse wird im Auge behalten
- Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Nachteile:

- Eingehen auf Sonderfälle schwierig
- Innovative Lösungen werden erschwert
- Verkomplizierung von einfachen Problemen
- Keine bedarfsgerechten Lösungen

Kapitel 6

Lösung 1

- Nach den erfassten Merkmalen (z.B. kognitive vs. nicht kognitive Verfahren)
- Der Art der Durchführung (schriftlich vs. mündlich bzw. computergestützt vs. Papier und Bleistift)
- Grad der Standardisierung (strukturierte vs. unstrukturierte Interviews)
- Klassifikation nach Art der beabsichtigten Personalauswahl (externe vs. interne Personalauswahl)

Lösung 2

Eigenschaftsorientierte Verfahren messen spezifische tätigkeitsunabhängige Personalmerkmale wie Intelligenz und Persönlichkeitsausprägungen. Simulationsorientierte Verfahren erfassen Anforderungsbündel, wie sie jeweils durch die beruflichen Aufgaben oder erwarteten Verhaltensweisen gegeben sind.

Lösung 3

Objektivität, Reliabilität, Validität

Lösung 4

Die Validität.

Lösung 5

Die Ergebnisse der Methoden, die die gleichen Merkmale erfassen, sollen übereinstimmen und die Ergebnisse der Methoden, die unterschiedliche Merkmale messen müssten sehr wenig oder gar keine Übereinstimmung aufweisen.

Kapitel 7

Lösung 1

- Information über die Anforderung von Arbeitsplatz und Organisation
- Partizipation/Kontrolle über das eigene Verhalten und das Verhalten anderer
- Transparenz in der Verfahrensdurchführung und Beurteilung
- Urteilskommunikation/Feedback über Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten

Lösung 2

Urteilskommunikation/Feedback

Partizipation/Kontrolle

Lösung 3

Es geht in der Regel darum, aus einer Vielzahl möglicher diagnostischer Instrumente diejenigen auszuwählen, die mit einem geringen Aufwand und wenig Kosten einen größtmöglichen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen und der Aussagekraft über berufliche Leistung und Erfolg erzielen.

Kapitel 8

Lösung 1

Sind die unverwechselbaren, unersetzbaren, nicht imitierbaren und wertschöpfenden Aufgaben der PE-Abteilung eines Unternehmens.

Lösung 2

Der Personalentwickler in Unternehmen versteht sich als Methodenspezialist, Trainer, Berater und Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Linie.

Lösung 3

Weil die Personalauswahl zu den allgemeinen Personalentwicklungsaufgaben gehört und Personalauswahlverfahren in Kooperation mit externen Experten mit firmenspezifischen Kriterien entwickelt werden.

10 LITERATURVERZEICHNIS

Amelang, M. & Zielinski, W. (1994). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer

Anderson, N. et al. (2001a), Recruitment and selection: applicant perspectives and outcome. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangril, H.K. and Viswesvaran, C. (Hrsg.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* Vol.1, Sage, London/New York. S. 200-218

Arvey, R. & Lenz, G.L. (1992). *Fairness in the Selection of Employees*. Journal of Business Ethics, Vol. 11 Nr. 5/6, 1992, S. 331-340

Becker, M. (2002). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis / 3. Ed.* Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Bühner, R. (1987). *Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien*. In: BFuP 3/1987, S. 249-264

Campbell, D.T. & Fiske, D.W. (1959). Convergent und discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.

Gädckens, C. Personalauswahlverfahren. Online:
<http://www.verfahren-der-personalauswahl.de>

Eigler, J. (1997) Grenzenlose Unternehmung – Grenzenlose Personalwirtschaft? In: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Berlin/New York, S. 159-197

Elsik, W. Personalabteilung Arbeitsorganisation: Konzepte und Instrumente des Personalmanagements 2 Online: <http://www.wu-wien.ac.at/persm/lehre/sbwlalt/sbwlalt2/KO-AU2>

Endes, J. (2006). *Human Resource Management in Professional Service Firms*. Diplomarbeit am Institut für Strategie und Unternehmensökonomik (I-SU) an der Universität Zürich. Lehrstuhl für Human Resource Management

Etzel, S. und Küppers, A. (2002). *Innovative Managementdiagnostik*. Hogrefe/Göttingen

Fruhner, R., Schuler, H., Funke, U. & Moser, K. (1991). Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 170-178.

Iacocca, L. und Novak, W. (1995). *Iacocca: eine amerikanische Karriere*. 25. Ed. Sonderausgabe. Econ-Verlag, Düsseldorf/Wien

Iles, P.A. and Robertson, I.T. (1997). The impact of personnel selection procedures on candidates. In: Anderson, N. and Herriot, P. (Hrsg.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Wiley, Chichester, S. 543-594

Knoblauch, J. & Kurz, Jürgen. (2007). *Die besten Mitarbeiter finden und halten*. Campus Verlag, New York/Frankfurt.

Lievens, F. et al. (2002). *Recent trends and challenges in personnel selection*. *Personal Review*, Vol. 31 No. 5 2002, pp. 580-601.

Scholz, C. (1999). *Personalorganisation zwischen Frustration und Innovation* In: *Personalführung* 3/1999

Schuler, H. (1998). *Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. 2. Ed., Hogrefe, Göttingen

Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.). (1991). *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Angewandte Psychologie

Sassenscheidt, H. (2004) Mit dem strukturierten Einstellungsinterview die beste Auswahl erreichen. Professionelle und schulgenaue Personalauswahl: eine Gelingensbedingung für gute Schule, in: Buchen, H./Horster, L./Pantel, G./Rolff, H.-G., *Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien*, C 2.14, Berlin u.a.

Schmidt, F.L. and Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Research: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Stahle, W.H. 1989. *Human Resource Management und Unternehmensstrategie*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 22. Jg./1989

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1990): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, Wiesbaden.

Wottawa, H. (2000). Unveröffentlichter Vortrag bei der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.

Zaugg, R.J. (1996). Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.

11 ENDNOTENVERZEICHNIS

-
- ¹ Zaug, 1996 zitiert in Endres, 2006, S.25
 - ² Vgl. Schuler, H., 1998, S. 70
 - ³ Knoblauch, J. & Kurz, J. (2007) Die besten Mitarbeiter finden und halten. S. 21
 - ⁴ Bühner, R. (1987) Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, in: BFuP 3/1987, S. 249-265
 - ⁵ Vgl. Staehle, W.H. (1989) Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22. Jg. /1989, S. 395
 - ⁶ Vgl. Knoblauch, J. & J. Kurz (2007). Die besten Mitarbeiter finden und halten. S.27.
 - ⁷ Knoblauch & Kurz. (2007). In Anlehnung an Bradford D. Smart (2005). Topgrading. How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People. S. 94
 - ⁸ Es sind Unstimmigkeiten in Bezug auf Angaben anderer Autoren anzumerken: Nach Wottawa (2000, zitiert nach Etzel & Küppers, 2002, S. 26) liegt die Anwendungshäufigkeit von Assessment-Centern bei 14%.
 - ⁹ Vgl. Becker, M. (2002). S. 465
 - ¹⁰ Ibid., S.484
 - ¹¹ Ibid., S. 479
 - ¹² Vgl. Becker (2002) S. 471
 - ¹³ Vgl. Becker (2002). S. 512
 - ¹⁴ Lösungen 1 & 2 aus: Elsik, W. Personalabteilung Arbeitsorganisation: Konzepte und Instrumente der Personalmanagement 2Online: <http://www.wu-wien.ac.at/persm/lehre/sbwlalt/sbwlalt2/KO-AU2>