

Kapitel 4  
**Verhaltensprozesse**

Personallogistik



## Personalauswahl

- 1 Ziel
- 2 Methoden
- 3 Aus der Praxis



## Warum?

*„Einen Granit können Sie schleifen, wie sie wollen: Sie bekommen nie einen Brillanten. Dazu brauchen Sie schon einen Rohdiamanten“* (Heitmeier, Vorsitzender des dt. Sparkassenverbandes)

Ein solider Stamm guter Mitarbeiter gehört für Unternehmen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Wer hier bei der Auswahl von neuen Leuten schlampig vorgeht und zu wenig auf Potentiale und persönliche Eignung der Kandidaten achtet, hat in der Zukunft schlechte Karten. Denn Firmen brauchen loyale und leistungsstarke Mitarbeiter, die den ständigen Wandel in der Arbeitswelt aktiv mitgestalten. Es ist ihnen nicht mit faulen, unwilligen oder unfähigen Leuten gedient – solche verursachen nur Kosten und stören das Arbeitsklima.

Deshalb lautet bei vielen Unternehmen die Devise: vor der Einstellung hart selektieren, später aber hinter diesen Mitarbeiter stehen und sie konsequent fördern.

## 1 Ziel der Personalauswahl<sup>1</sup>

Bei der Personalauswahl geht es darum, aus einer Reihe von Bewerbungen (die das Unternehmen durch Maßnahmen der Personalbeschaffung erhalten hat) **den** Kandidaten herauszufinden, der am besten zu der vakanten Stelle passt (siehe auch Kapitel Personaleinsatz).

### Ziel:

Auswahl des am besten geeigneten Kandidaten für diese Stelle

Dazu braucht man Methoden, um Qualifikation und Entwicklungspotential der Bewerber zuverlässig zu ermitteln, da Fehlentscheidungen sehr teuer werden können (50-200% eines Jahresgehalts!) und das Betriebsklima stören.

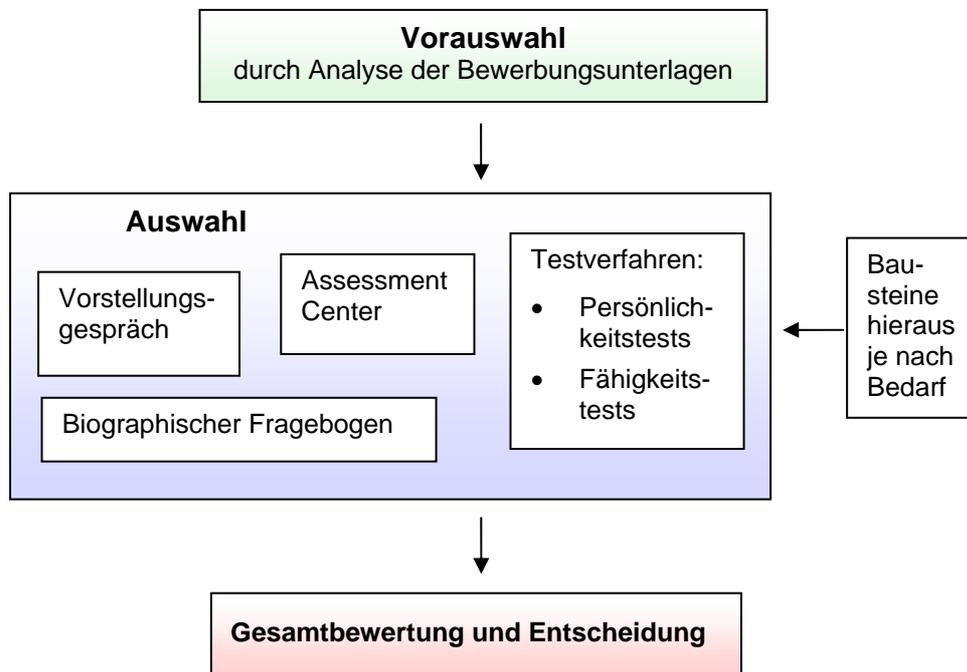
Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Bewerberauswahl sind:

- Anforderungsprofil und Soll-Qualifikationen für die zu besetzende Stelle gut kennen → dies soll auch **der** Maßstab sein, an dem Bewerber gemessen werden
- geeignete Auswahlinstrumente einsetzen
- Objektivität bei der Auslese
- auch die Persönlichkeit des Bewerbers spielt eine Rolle: Ist er bereit sich zu engagieren? Stimmt die Chemie zwischen ihm und der restlichen Belegschaft? Oder gibt er sich überheblich?

## 2 Methoden der Personalauswahl<sup>2</sup>

Gerade bei großen und angesehenen Unternehmen bewerben sich oft Hunderte von Kandidaten auf eine freie Stelle. Um aus dieser Masse noch die „Richtigen“ herausfiltern zu können, müssen sie einen mehrstufigen Auswahlprozess durchlaufen.

An erster Stelle steht dabei stets eine Vorauswahl mit Analyse der Bewerbungsunterlagen. Danach schließen sich weitere Ausleseverfahren<sup>3</sup> an, die von Unternehmen zu Unternehmen und von Stelle zu Stelle variieren können.



**Abbildung 1**  
Auswahlverfahren

## 2.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Zu den typischen Bestandteilen von Bewerbungsunterlagen gehören:

- Bewerbungsschreiben (Warum bewirbt man sich gerade bei dieser Firma?)
- Foto
- Lebenslauf (z.B. schulischer und beruflicher Werdegang, Tätigkeitsschwerpunkte, besondere Kenntnisse; üblicherweise tabellarisch und chronologisch geordnet)
- Zeugnisse (z.B. Schul- oder Arbeitszeugnisse)
- evtl. Personalfragebogen<sup>4</sup>, Referenzen etc.

- Bewerbungsunterlagen**
- > Anschreiben
  - > Foto
  - > Lebenslauf
  - > Zeugnis
  - > Personalfragebogen

Dies gilt für alle Formen der Bewerbung – egal, ob klassisch auf Papier oder modern per Email bzw. Online-Bewerbungsformular.

Zunächst werden die Unterlagen grob durchgeschaut, um ungeeignete gleich auszusortieren. Pro Bewerbung bleibt hier selten mehr als drei bis fünf Minuten Zeit. Selektiert wird anhand von zuvor festgelegten Mindestanforderungen wie Alter, Bildungsabschluss oder Prüfungsnoten. Auch unsaubere Bewerbungen mit z.B. falscher Adresse oder unleserlichen Kopien sowie „Lose-Blattsammlungen“ haben keine Chance.

K.O.-Kriterien für Online-Bewerbungen sind z.B. riesige Dateianhänge (wenn das Hinterladen drei Minuten dauert, sorgt das bereits für Verärgerung) oder ein zu salopper Stil im Anschreiben.

Beispiele für weitere Auswahlkriterien zeigt die folgende Tabelle:

	Beurteilungskriterien
<b>Bewerbungsschreiben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form: klar und ordentlich?</li> <li>• Inhalt: warum bewirbt er/sie sich bei unserer Firma/auf diese Stelle?</li> <li>• Stil: wie ist das Ausdrucksvermögen? Wortschatz?</li> </ul>
<b>Foto</b>	angemessen (d.h. professionelles Passfoto)?
<b>Lebenslauf</b>	Lücken? Ist eine Steigerung in der beruflichen Entwicklung erkennbar? Gründe für Stellenwechsel? Passen Qualifikationen zur ausgeschriebenen Stelle?
<b>Zeugnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schul-/Abschlusszeugnisse: Schwerpunkte? Noten darin?</li> <li>• Arbeitszeugnisse: meist in Zeugnissprache formuliert</li> </ul>
<b>Personalfragebogen</b>	Stimmen Daten mit der Bewerbung überein? Zusätzliche Informationen?

**Abbildung 2**  
Beurteilungskriterien für Bewerbungsunterlagen

**Aus der Praxis...  
E-Recruiting bei Bertelsmann**

Bewerber bei Bertelsmann können, falls sie für eine Jobanfrage das unternehmenseigene Web-Formular ausfüllen, damit rechnen, bereits nach 20 Tagen einen Arbeitsvertrag in der Tasche zu haben – mehr als drei mal so schnell wie bei der klassischen Variante auf Papier.

Möglich macht dies die Installation des Bewerbermanagementsystems „Be-Cruiter“, mit dem diese Bewerbungen teilautomatisiert bearbeitet werden. Das Unternehmen spart damit: die Personaler können nun pro Kopf 65% mehr Bewerbungen bearbeiten, das entspricht einer Kosteneinsparung von etwa 40%.

Größtes Problem ist die (noch) geringe Akzeptanz: von den 60% Bewerbungen, die bei dem Medienkonzern online eingehen, laufen nur 40% über das Formular – vielleicht befürchten Kandidaten, anhand starrer Kriterien vom Computer ausselektiert zu werden, weil das Formular ihnen nicht gerecht wird?

(Quelle: Horizont vom 12.12.2002)

## 2.2 Das Vorstellungsgespräch

*„Das Teelicht oder den Schweißbrenner im Bauch des Kandidaten zu identifizieren, ist die Kunst des Bewerberinterviews.“*

(Wylenzek, Personalberatung Heidrick & Struggles)

Ein Baustein bei der Personalauswahl ist das Vorstellungsgespräch, zu dem aussichtsreiche Bewerber eingeladen werden. Wann genau dieses Interview im Selektionsprozess steht, hängt vom Vorgehen des einzelnen Unternehmens ab.

**Ziele:**

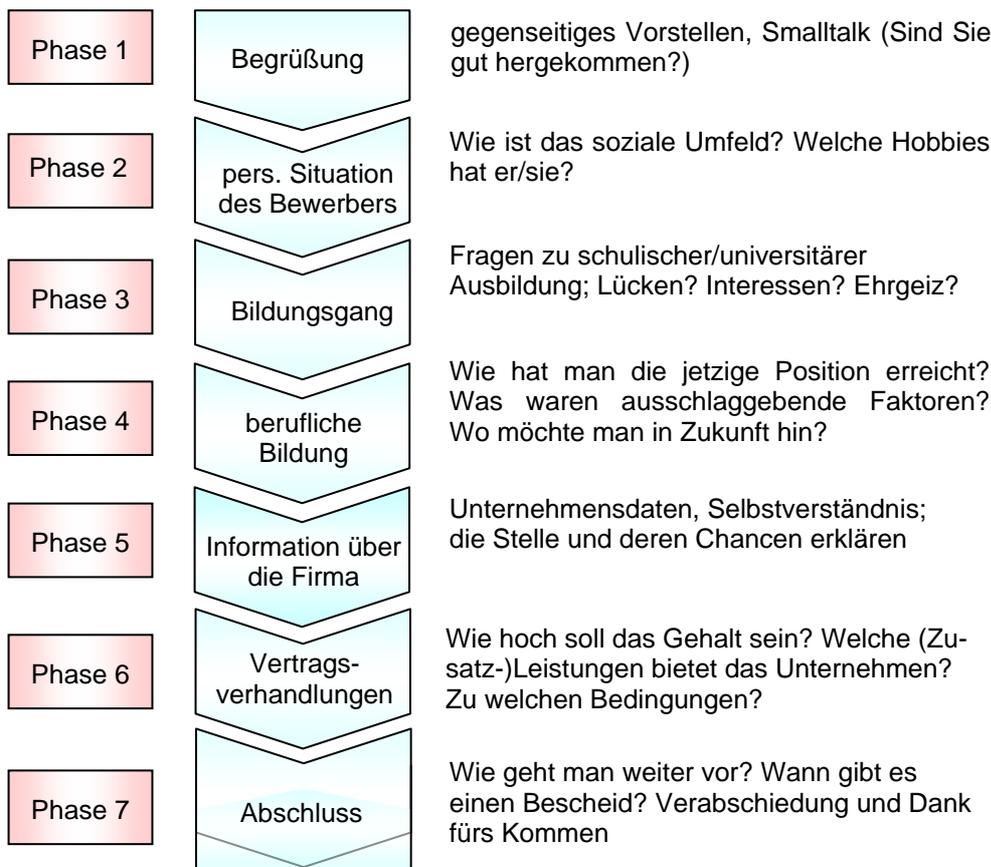
für das Unternehmen	für den Bewerber
<ul style="list-style-type: none"> <li>eines persönlichen Eindrucks vom Bewerber gewinnen (inklusive Sozialverhalten)</li> <li>ergänzende Informationen zu Lebenslauf, Motivation und Zielvorstellungen des Bewerbers</li> <li>für das Unternehmen werben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Firma, den Arbeitsplatz und die Entwicklungsmöglichkeiten kennen lernen</li> <li>eigene Erwartungen realistisch überprüfen</li> </ul>
<p>⇒ realistischer Gesamteindruck für Unternehmen <u>und</u> Bewerber</p>	

**Abbildung 3**  
Ziele des Vorstellungsgesprächs

In den meisten Vorstellungsgesprächen wird ein Bewerber von einem oder mehreren Unternehmensangehörigen interviewt, es sind jedoch auch Gruppengespräche mit mehreren Kandidaten möglich.

Nach dem Grad der Strukturierung kann man weiterhin zwischen freien (weder Inhalt noch Ablauf festgelegt), standardisierten (Inhalt und Verlauf fest) und halbstrukturierten Gesprächen (Fragenkatalog, ansonsten frei) unterscheiden.

Die folgende Graphik zeigt den typischen Verlauf eines solchen Interviews:



**Abbildung 4**  
Typischer Verlauf eines Vorstellungsgesprächs

**Gefahren/Kritikpunkte**, die die Aussagekraft von Vorstellungsgesprächen stark einschränken können (siehe auch Modul Personalbeurteilung):

**Kritik**

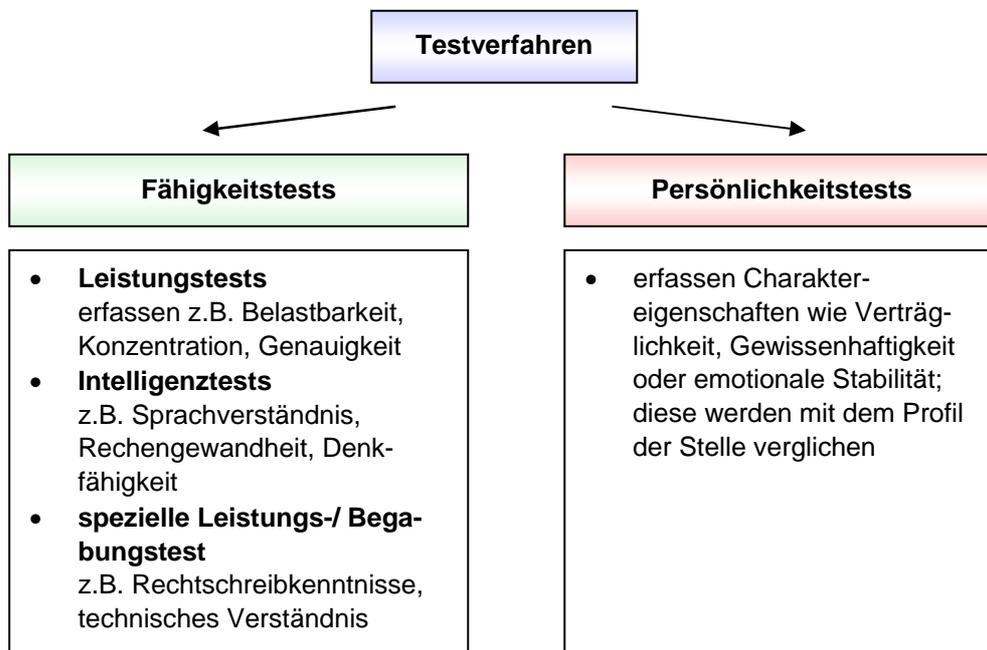
- Interviewer haben oft ein „Stereotyp des guten Bewerbers“, aber nicht dieser, sondern der beste Kandidat für die Stelle soll gefunden werden
- Beurteilungsfehler wie erster Eindruck oder der Einfluss nonverbaler Kommunikation verfälschen das Ergebnis
- Interviewer sind mangelhaft geschult → haben zu hohen Redeanteil oder sind beim Auswerten zu wenig objektiv

## 2.3 Testverfahren

Mit Hilfe psychologischer Tests<sup>5</sup> versuchen Unternehmen ein vollständigeres und vor allem „sichereres“ Bild ihrer Bewerber zu bekommen. Dabei werden die Testergebnisse der Teilnehmer mit einer Normstichprobe verglichen und auf einer Skala als über-/unterdurchschnittlich eingestuft.

Leistungs- bzw. Intelligenztests benutzt man häufig bei der Auswahl von Auszubildenden, da sich damit der Ausbildungserfolg gut vorhersagen lässt – kaum hingegen in unteren Hierarchieebenen (zu aufwändig) oder im Führungskräftebereich (keine Akzeptanz).

Man unterscheidet je nach Inhalt und Zweck verschiedene Testarten:



**Abbildung 5**  
Testverfahren

Achtung! Um brauchbare Ergebnisse zu erhalten, muss ein Test mindestens drei Anforderungen genügen:

- ▶ Die Testperson muss ihr typisches Verhalten zeigen können.
- ▶ Der Test soll nur das Verhalten/die Merkmale messen, die für die Stelle relevant sind (= er soll valide sein).
- ▶ Er muss objektiv und reliabel (= zuverlässig, d.h. genau messen) sein.

Drei Anforderungen  
an Tests

### Aus der Praxis... Eignungstest via Internet

Bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften gehen die Siemens AG München und die Bochumer Softwarefirma Eligo neue Wege. Gemeinsam haben sie das Online-Testprogramm Perls (Personnel System) entwickelt. Vielversprechende Bewerber werden per Email eingeladen, an einem Online-Test teilzunehmen, der psychodiagnostische Leistungstests mit Fragebögen und Onlinespiele kombiniert. Die Bearbeitung erfolgt am PC zu Hause über das Internet. Jeder Kandidat erhält ein persönliches Passwort, so dass er auch zwischendurch Pausen einlegen kann.

Mit dem Programm sollen vor allem so genannte „soft skills“ wie Kooperationsbereitschaft, Leistungsmotivation und die Fähigkeit zum vernetzten Denken erfasst und analysiert werden. Dabei können Unternehmen aus 70 Testverfahren diejenigen zusammenstellen, die am besten auf das Anforderungsprofil der Stelle passen.

Interessant für Bewerber: an einem „Leistungsthermometer“ lässt sich die persönliche Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen Kandidaten ablesen. Außerdem kann man feststellen, ob man den Anforderungen der Stelle gewachsen ist; das vermeidet spätere Frustrationen.

(Quelle: Handelsblatt vom 22.05.2001)

## 2.4 Biographischer Fragebogen

Dieses Verfahren beruht auf der These, dass sich zukünftiges Handeln am besten durch vergangenes Verhalten vorhersagen lässt. Man bittet Bewerber, Fragebögen zu biographischen Begebenheiten wie Eltern/Kind-Beziehung, Engagement in der Freizeit oder Einstellung zum Studium auszufüllen. Diese Antworten werden dann mit denen erfolgreicher Mitarbeitern auf dem gleichen oder einem ähnlichen Arbeitsplatz verglichen.

**Vorteil:** relativ hohe Vorhersagekraft

**Nachteile:** geringe Akzeptanz (oft zu persönliche Fragen), teilweise Mängel in den Verfahren selbst

### These:

Zukünftiges Handeln lässt sich am besten durch vergangenes Verhalten voraussagen



## 2.5 Assessment Center<sup>6</sup>

### Aus der Praxis... zur Geschichte des Assessment Centers

Das Assessment Center zählte einst (?) zu den härtesten Auswahlverfahren. Es wurde in den 30ern Jahren von deutschen Wehrmachtspychologen zur „heerestechischen“ Auslese des Offiziersnachwuchses eingesetzt. Die Amerikaner entwickelten es in den 50ern als Rekrutierungsinstrument für Unternehmen weiter. Seit den 70ern wird es wieder in Deutschland angewandt.

Heute setzen dies fast alle großen Konzerne zur Rekrutierung von Führungsnachwuchs ein, darunter frühere Staatsunternehmen wie Bahn oder Telekom.

Der Trend geht aus Kostengründen von ursprünglich mehrtägigen Verfahren hin zu „Mini Assessments“, die nur noch einen Tag oder kürzer dauern.

(Quelle: Junge Karriere vom 10.06.00)

**Kennzeichen:**

- Dauer: 1-3 Tage
- Anzahl der Teilnehmer: meist 6-12
- Methodenvielfalt: die Teilnehmer durchlaufen mehrere eignungsdiagnostische Übungen, bei denen Verhalten in verschiedenen Situationen, z.B. einzeln oder in der Gruppe, provoziert wird
- Mehrfachbeurteilungen: mehrere dafür trainierte Beobachter beurteilen jeden Kandidaten
- Anforderungsbezogenheit: die Übungen sollen dem Stellenprofil entsprechen (z.B. Durchsetzungsvermögen, analytisches Denken etc. erfassen)
- Verhaltensorientierung: man bewertet nur Verhalten
- Beobachtung und Bewertung sind getrennt → erhöht die Objektivität

**Assessment Center =**  
Kombination verschiedener Übungen zur intensiven Beobachtung

Typische Aufgaben und Kernstücke eines Assessment Centers:

Aufgabe	Anforderungen (Auswahl)
<b>Kurzpräsentation</b> , z.B. einzelne Personen stellen sich vor der Gruppe selbst vor	Ausdrucksfähigkeit, Selbstsicherheit
<b>Gruppendiskussion</b> über vorgegebene Themen	Initiative, soziale Kompetenz
<b>Postkorb</b> : unter Zeitdruck muss jeder den Posteingang einer Führungskraft bearbeiten	Arbeitsstil, Delegationsfähigkeit, Problemlösen
<b>Fallbeispiel</b> : ein Arbeits- oder Führungsproblem aus der Praxis wird geschildert; die Gruppe soll eine gemeinsame Lösung finden	Kreativität, Fachwissen, Überzeugungskraft, soziales Verhalten

**Abbildung 6**  
Typische Aufgaben eines AC

**Vorteile:**

- mehrere Anforderungskriterien gleichzeitig erfassbar
- große Nähe zur Praxis (auch dort z.B. Arbeiten unter Zeitdruck)
- Mehrfachbeurteilung und reine Verhaltensbeobachtung sorgen für hohe Objektivität
- → sehr genaue Vorhersagen möglich



**Nachteile:**

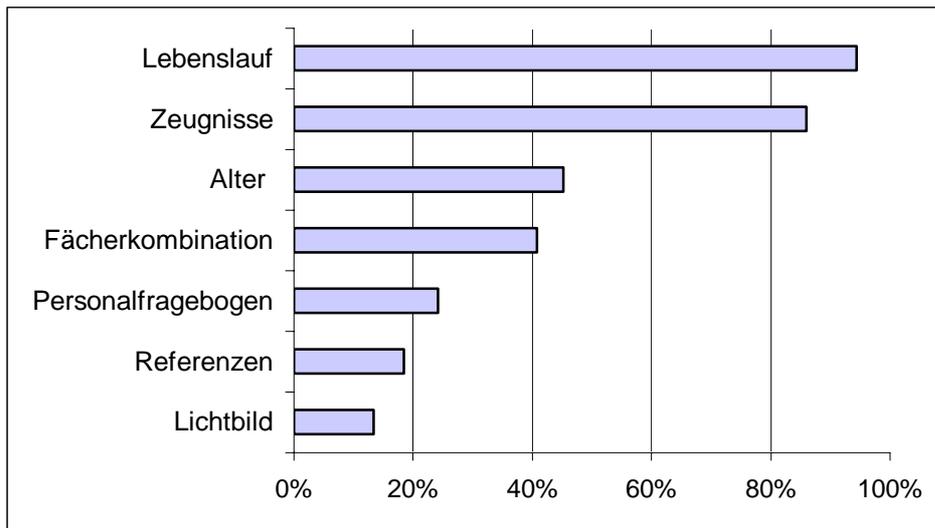
- zeit- und kostenintensiv (pro AC 5.000-10.000 €)<sup>7</sup>
- Gefahr, dass sich nur bestimmte Typen („stressresistente Vielredner“) durchsetzen



### 3 Aus der Praxis

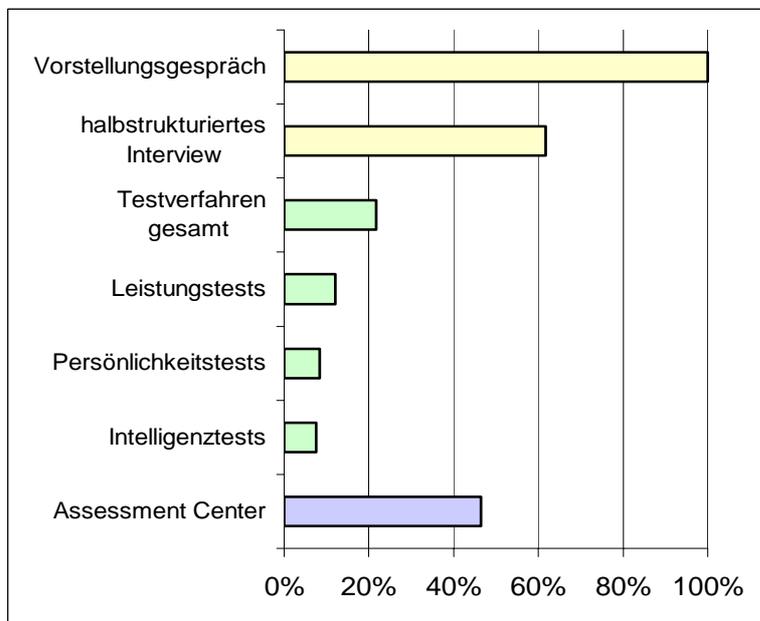
Knoll/Dotzel legten 1996 eine Studie<sup>8</sup> vor, in der sie 157 Großunternehmen (Mindestumsatz 100 Mio. DM, mindestens 1000 Mitarbeiter) befragten, welche Instrumente sie zur Personalauswahl einsetzen.

#### Nach welchen Kriterien wird in der Vorauswahl entschieden?



**Abbildung 7**  
Kriterien zur Vorauswahl

#### Welche Verfahren/Methoden werden in der Endauswahl eingesetzt?



**Abbildung 8**  
Kriterien zur Endauswahl

## Und wie schaut es mit der Prognosevalidität (= wie gut sagt das Verfahren tatsächliches Verhalten voraus) aus?

**Abbildung 9**  
Kriterien zur  
Endauswahl und  
Prognosevalidität

Methoden	Verwendung in %	Prognosevalidität <sup>9,10</sup>
Vorstellungsgespräch	100	0,27-0,51
halbstrukturiertes Interview	61,8	
Testverfahren	21,7	
Leistungstests	12,1	0,45
Persönlichkeitstests	8,3	0,15
Intelligenztests <sup>11</sup>	7,6	0,27-0,61
Assessment Center	46,5	0,45
biographische Fragebögen	keine Angabe	0,45

### Aus der Praxis...

#### Neues Auswahlverfahren der DaimlerChrysler AG

Seit einiger Zeit testet das DaimlerChrysler Werk Würth seine Bewerber für den Bereich LKW-Montage in einem intensiven Auswahlverfahren.

Der Grund: neue Formen der Arbeitsorganisation wie Job Rotation und Projekte wie Kaizen oder KVP stellen höhere Anforderungen an gewerbliche Mitarbeiter.

Deshalb erfasst das neue Auswahlverfahren folgende sechs Kriterien:

- partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Übernahme von Verantwortung
- Veränderungsbereitschaft
- systematische Arbeitsweise
- Belastbarkeit
- handwerkliches Geschick

Die Bewerber halten sich im Auswahlverfahren einen ganzen Vormittag im Werk auf. Sie führen eine handwerkliche Montageübung aus, wie sie auch in der Praxis vorkommt, diskutieren in der Gruppe über ein Thema und werden anschließend einzeln interviewt.

Zusätzlich stehen zwei Informationseinheiten auf dem Programm: eine Besichtigung des Montagebandes und eine Präsentation des Unternehmens (Werksfilm und Gespräch mit einem Gruppenleiter). So erhalten Bewerber einen realistischen Eindruck ihres künftigen Arbeitsplatzes.

Das ganze endet mit einer Abschlussrunde. Hier ist es möglich, Feedback zu erhalten oder zu geben.

Insgesamt sind die Verantwortlichen mit dem neuen System sehr zufrieden: die so ausgewählten Mitarbeiter erweisen sich als wesentlich flexibler, integrieren sich besser in die Gruppe, arbeiten schneller und fehlen seltener als ihre Kollegen.

(Quelle: Personal vom 01.10.2000)

## Literatur zum Thema

### **Haltmeyer, Beate / Lueger, Günther**

Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern.

In: Kasper / Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement, Führung,  
Organisation. Linde Verlag. Wien 2002

## Kommentare

<sup>1</sup> Vgl. WATZKA: Personalauswahl, in: BRÖCKERMANN: Personalmarketing

<sup>2</sup> Vgl. HALTMEYER / LUEGER: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: KASPER / Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation  
 JUNG: Personalwirtschaft  
 BERTHEL / BECKER: Personalmanagement  
 OLFERT: Personalwirtschaft  
 BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft

<sup>3</sup> Viele Büchern zur Personalwirtschaft nennen die **Graphologie** (= Deutung der Handschrift) als ein wissenschaftliches Verfahren zur Bewerberauswahl. Nach dem heutigen Stand der Psychologie ist sie jedoch als höchst unwissenschaftlich und rein spekulativ abzulehnen.

<sup>4</sup> **Personalfragebogen**

Ein Personalfragebogen enthält Fragen zu persönlichen und beruflichen Daten. Üblicherweise bittet man Kandidaten, die nach der ersten Durchsicht der Bewerbungsunterlagen für aussichtsreich befunden wurden, diese schriftlich zu beantworten.

<sup>5</sup> **Testverfahren**

- Sollten nur von dafür ausgebildeten Psychologen durchgeführt werden → nur sie können Ergebnisse richtig einschätzen
- Ergebnisse müssen vertraulich behandelt werden und sollten den Bewerbern einzeln erläutert werden.
- Der Betriebsrat muss dem Einsatz zustimmen.

Persönlichkeitstests bei der Personalauswahl sind sehr umstritten und werden häufig abgelehnt, da dies als zu großer Eingriff in die Privatsphäre gesehen wird und Bewerber oft nicht ehrlich, sondern sozial erwünscht antworten.

<sup>6</sup> Vgl. auch BEYER: Personallexikon

<sup>7</sup> Vgl. [www.e-fellows.net](http://www.e-fellows.net), Stichwort: Bewerbungstipps – Assessment Center

<sup>8</sup> Vgl. KNOLL / DOTZEL: Personalauswahl in deutschen Unternehmen – Eine empirische Untersuchung, in: Personal vom 01.07.96

<sup>9</sup> Vgl. HALTMEYER / LUEGER: Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: KASPER / Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation

<sup>10</sup> **Prognosevalidität**

Die Prognosevalidität ist ein Wert für die Güte des Verfahrens. Damit wird angegeben, ob mit dem Verfahren auch tatsächlich Eignung für eine Stelle erfasst werden kann. Werte > 0,3 gelten als akzeptabel.

<sup>11</sup> Intelligenztests nutzt man fast nur um Auszubildende auszuwählen. Dort sind sie auch am besten valide.