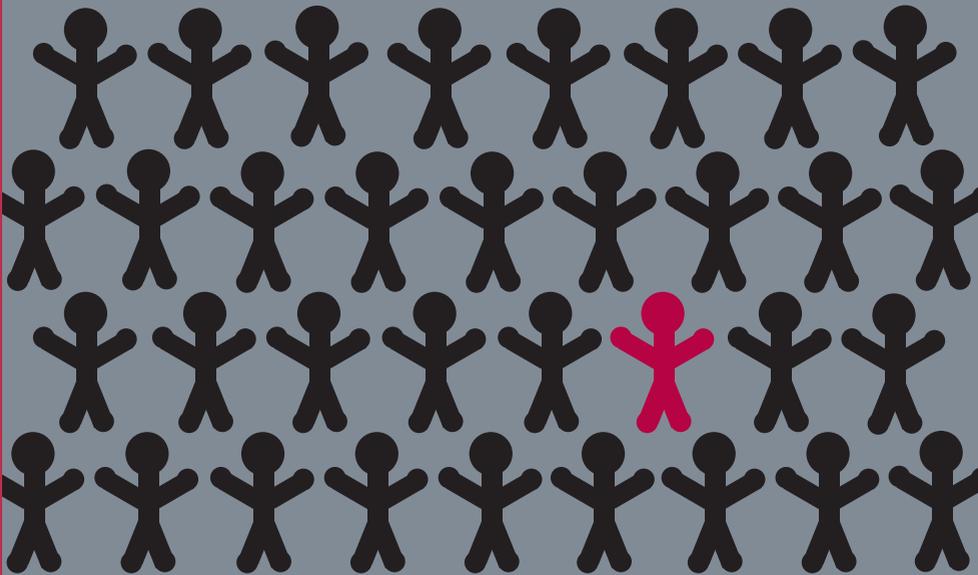


Norbert Schäfer

# Perspektiven der Personalauswahl in den kommenden Jahren

Anforderungen an Personalauswahl und  
Personalentwicklung



Verlag Wissenschaft & Praxis





Norbert Schäfer

**Perspektiven der Personalauswahl  
in den kommenden Jahren**

**Anforderungen an Personalauswahl und  
Personalentwicklung**

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-614-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2012

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Vorwort

Das vorliegende Buch soll die Möglichkeiten und Herausforderungen der Personalauswahl und Personalentwicklung in den kommenden Jahren aufzeigen. Hierfür wurde das Kapitel „Personalauswahl“ aus meinem Buch „Organisationspsychologie für die Praxis“, (3. Auflage; SCHÄFER, 2010) als Grundlage genutzt und ist erheblich erweitert worden.

Die geringer werdende Zahl von Personen im erwerbsfähigen Alter wird nicht nur die Wirtschaft vor große Probleme stellen. Auch und gerade diejenigen, die sich mit der Personalauswahl und der Personalentwicklung beschäftigen, müssen die bewährten Instrumente und Entscheidungsprozedere überprüfen und weiterentwickeln. Gerade dann, wenn die Zahl geeigneter Personen für viele Positionen und Stellen rückläufig ist, muss dafür Sorge getragen werden, dass die Stellen mit den bestgeeigneten Personen besetzt werden.

Hierzu soll dieses Buch einen Beitrag leisten. Für Anregungen und Diskussionsbeiträge bin ich den Lesern dankbar.

Schöneck, im November 2011



# Inhalt

<b>1. Perspektiven der Personalauswahl in den nächsten Jahren.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Personalentwicklung .....</b>	<b>14</b>
1.1 Zum Begriff Personalentwicklung.....	15
1.2 Gründe für Personalentwicklung.....	16
1.3 Methoden der Personalentwicklung .....	17
1.3.1 Entwicklung der Karriere.....	17
1.3.2 Bewertung der Arbeitsleistung .....	18
1.3.3 Training.....	18
1.4 Talent Management .....	19
1.4.1 Grundprinzipien des Talent Managements .....	19
1.4.2 Instrumente des Talent Managements .....	20
1.4.3 Rahmenbedingungen des Talent Managements.....	20
1.4.4 Wechsel der Laufbahn (Aufstieg).....	22
<b>3. Personalrekrutierung.....</b>	<b>25</b>
3.1 Strukturierte Personalauswahl .....	26
3.1.1 Anforderungen an Stellenbewerber.....	26
3.1.2 Die Umsetzung des Anforderungsprofils in den Auswahlprozess.....	27
3.1.3 Personalbeschaffung.....	29
3.2 Personalauswahl gemäß DIN 33430 .....	30
3.2.1 Anwendungsbereich der DIN-Norm .....	31
3.2.2 Begriffe.....	31
3.2.3 Eignung .....	33
3.2.4 Eignungsbeurteilung .....	34
3.3 Eignungsdiagnostische Verfahren .....	36
3.3.1 Das Interview .....	36
3.3.2 Assessment-Center.....	42
3.3.3 Psychologische Tests .....	52
3.3.4 Arbeitsproben und ähnliche Verfahren.....	56
3.3.5 Biografische Fragebögen .....	58
3.3.6 Berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen .....	60

3.4	Planung, Durchführung und Auswertung .....	63
3.4.1	Anforderungsanalyse .....	63
3.4.2	Informationen über den Arbeitsplatz .....	63
3.4.3	Vorauswahl .....	64
3.4.4	Untersuchungssituation .....	64
3.4.5	Gesetzliche Vorgaben.....	65
3.5	Planung, Durchführung und Dokumentation.....	66
3.6	Auswertung, Interpretation, Urteilsbildung .....	67
3.7	Qualitätskriterien und -standards .....	67
3.7.1	Verantwortlichkeiten beim Vorgehen.....	67
3.7.2	Qualitätskriterien der eingesetzten Verfahren .....	68
3.7.3	Qualifikationsanforderungen an die Durchführenden.....	68
<b>4.</b>	<b>Superleadership.....</b>	<b>70</b>
<b>5.</b>	<b>Psychologische Analyseverfahren für Führungskräfte.....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Outplacement .....</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Anonymisierte Bewerbung .....</b>	<b>74</b>
<b>8.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>76</b>
<b>9.</b>	<b>Exemplarische Darstellung von Auswahlverfahren .....</b>	<b>77</b>
9.1	Auswahl von Personen für anschließende Bildungsgänge .....	77
9.1.1	Einführung eines Studierfähigkeitstests .....	78
9.1.2	Fortentwicklung der Testbatterie .....	82
9.1.3	Validierung des Verfahrens .....	82
9.1.4	Qualitätserwartungen an Testverfahren .....	83
9.1.5	Ergänzung des Verfahrens .....	83
9.1.6	Resümee.....	88
9.2	Auswahl von Personen auf Sachbearbeiterebene .....	89
9.2.1	Vorgehensweise .....	89
9.2.2	Ablauf eines Multiphaseninterviews.....	91
9.2.3	Darstellung der Ergebnisse des Auswahlverfahrens.....	94
9.3	Auswahl von Personen mit Führungsverantwortung .....	96
9.3.1	Ablauf des Einzel-ACs.....	96
9.3.2	Entscheidungsfindung.....	99

<b>10. Ausgewählte eignungsdiagnostische Verfahren für die Auswahl von Führungskräften .....</b>	<b>100</b>
10.1 Test zur Entscheidungsfreudigkeit .....	100
10.1.1 Konzept des Tests .....	100
10.1.2 Vorgehensweise .....	101
10.1.3 Gütekriterien/Schlussfolgerungen .....	101
10.2 WATSON-GLASER: „Critical Thinking Appraisal“(WGCTA) .....	102
10.2.1 Konzept.....	102
10.2.2 Testaufbau.....	103
10.2.3 Besonderheiten des WGCTA .....	103
10.2.4 Durchführung.....	103
10.2.5 Gütekriterien .....	104
10.2.6 Schlussfolgerungen.....	104
10.3 RANRA (Rust Advanced Numerical Reasoning Appraisal).....	104
10.3.1 Konzept.....	105
10.3.2 Testaufbau und Durchführung .....	105
10.3.3 Gütekriterien .....	105
10.4 DWP (Dimensionen und Werte der Persönlichkeit).....	106
10.4.1 Konzept.....	106
10.4.2 Testaufbau und Durchführung .....	106
10.4.3 Interpretation.....	107
10.4.4 Gütekriterien .....	107
10.5 Q-Sort Appraisal .....	108
10.5.1 Testart .....	108
10.5.2 Vorgehensweise .....	109
10.5.3 Interpretation.....	111
10.5.4 Verfälschbarkeit.....	112
10.5.5 Gütekriterien .....	112
10.5.6 Schlussfolgerungen.....	113
10.6 Zusammenstellung der Testverfahren zu einer Testbatterie in der Praxis.....	113
<b>11. Literatur .....</b>	<b>115</b>



# 1. Perspektiven der Personalauswahl in den nächsten Jahren

Aufgrund der demografischen Entwicklung in den kommenden Jahren ist damit zu rechnen, dass sich die Personalauswahl neuen Bedingungen stellen muss. Die Zahl der Bewerber für zu besetzende Stellen wird rückläufig sein. Perfekt geeignete Bewerber – wenn es diese jemals gegeben haben sollte – werden nur noch äußerst selten zur Verfügung stehen. Eine freie Stelle unter diesen Bedingungen nicht zu besetzen, kann keine vernünftige Alternative sein.

Die folgenden Abbildungen vom Statistischen Bundesamt zeigen Aspekte dieser Entwicklung.

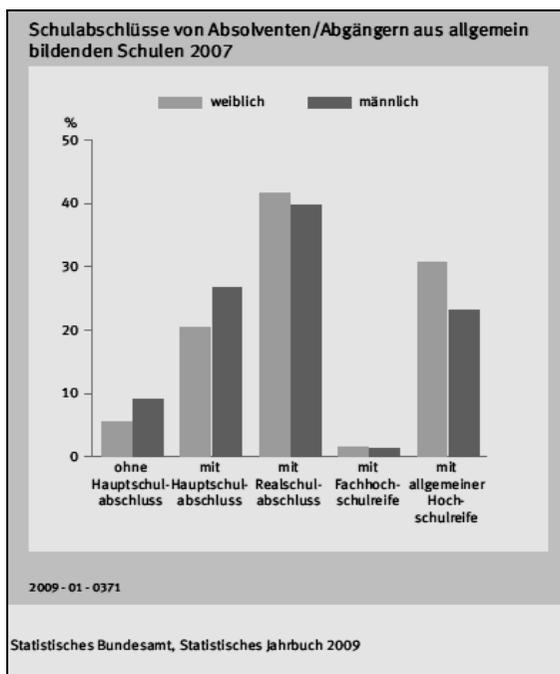
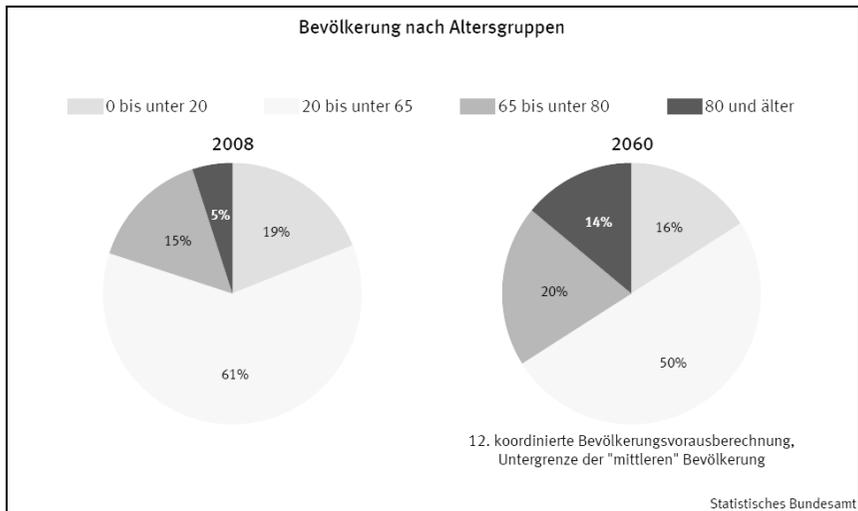


Abb. 1: Schulabschlüsse von Absolventen/Abgängern aus allgemein bildenden Schulen 2007

Abbildung 1 zeigt Schulabschlüsse von Absolventen allgemeinbildender Schulen im Jahr 2007. Es wird deutlich, dass Frauen und Mädchen im Durchschnitt über höher qualifizierte Abschlüsse verfügen als Männer und Jungen. Sollte sich an den Berufspräferenzen bei weiblichen Schulabgängern nichts ändern, wird es sehr bald zu strukturellen Problemen bei Besetzungen von Ausbildungsplätzen und Studienplätzen kommen. So wird bereits heute allgemein beklagt, dass zu wenige Schulabgänger ein Ingenieurstudium aufnehmen.

Allein diese Veränderung wird zu Konsequenzen bei der Personalauswahl – von bildungspolitischen Konsequenzen abgesehen – führen müssen.

Darüber hinaus muss zudem ein deutlicher Bevölkerungsrückgang verkräftet werden. Für Stellenangebote stehen nicht genügend Stellensuchende zur Verfügung. Die Dramatik dieser Situation macht Abbildung 2 deutlich.



*Abb. 2: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen*

Die Abbildung zeigt, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter in den kommenden Jahrzehnten stetig abnehmen wird. Diese Zahl sinkt sowohl absolut (aufgrund der sinkenden Bevölkerungszahl), als auch relativ (aufgrund des abnehmenden Anteils der Personen im erwerbsfähigen Alter).

Es sei an dieser Stelle die Prognose gewagt, dass in den kommenden Jahren die Eignungsfeststellung in erster Linie dazu dienen wird, zu erfassen, wel-

che spezifischen Fertigkeiten Personen unmittelbar nach ihrer Einstellung vermittelt werden müssen, damit sie den Anforderungen einer Stelle ausreichend gerecht werden können. Intensive Einarbeitungsphasen werden in der Zukunft an der Tagesordnung sein. Damit kommt der Personalentwicklung ein besonderer Stellenwert zu.