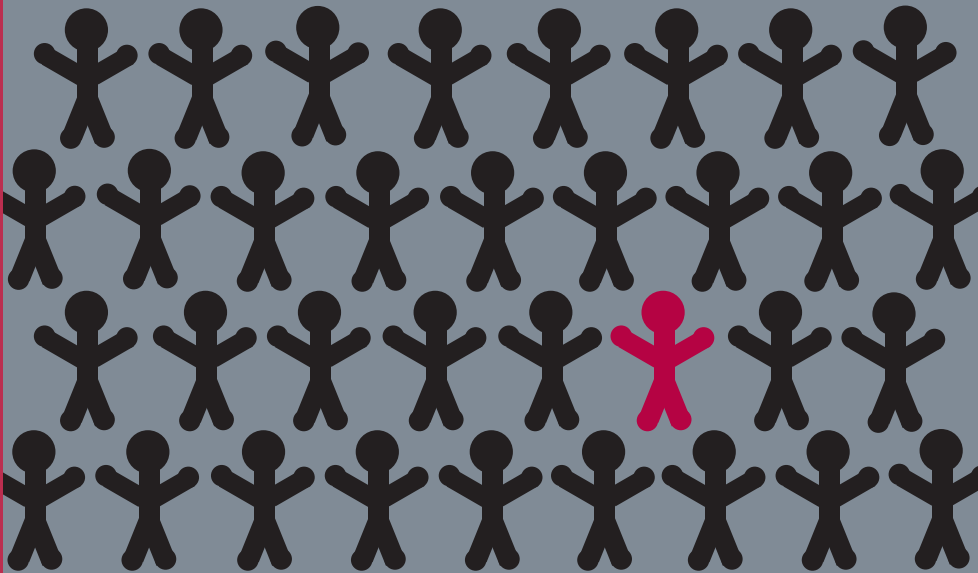


Norbert Schäfer

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

1. Perspektiven der Personalauswahl in den nächsten Jahren.....	11
2. Personalentwicklung	14
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
3. Personalrekrutierung.....	25
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
4.	Superleadership.....	70
5.	Psychologische Analyseverfahren für Führungskräfte.....	71
6.	Outplacement	72
7.	Anonymisierte Bewerbung	74
8.	Fazit	76
9.	Exemplarische Darstellung von Auswahlverfahren	77
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

10. Ausgewählte eignungsdiagnostische Verfahren für die Auswahl von Führungskräften	100
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
11. Literatur	115

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.

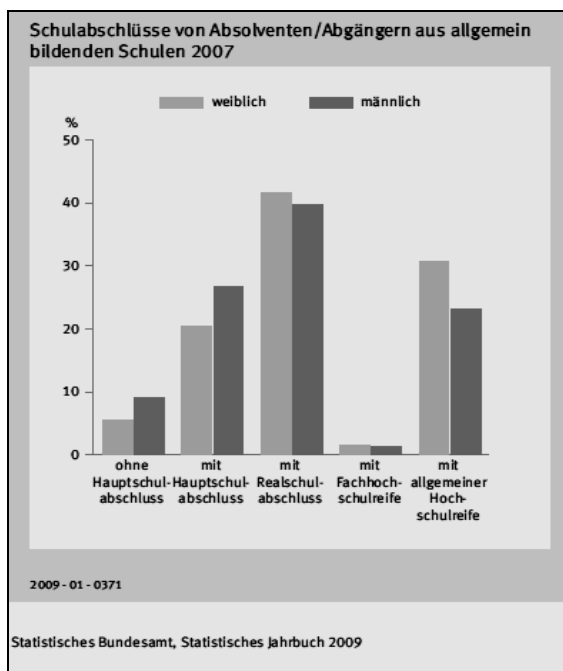


Abb. 1: Schulabschlüsse von Absolventen/Abgängern aus allgemein bildenden Schulen 2007

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.

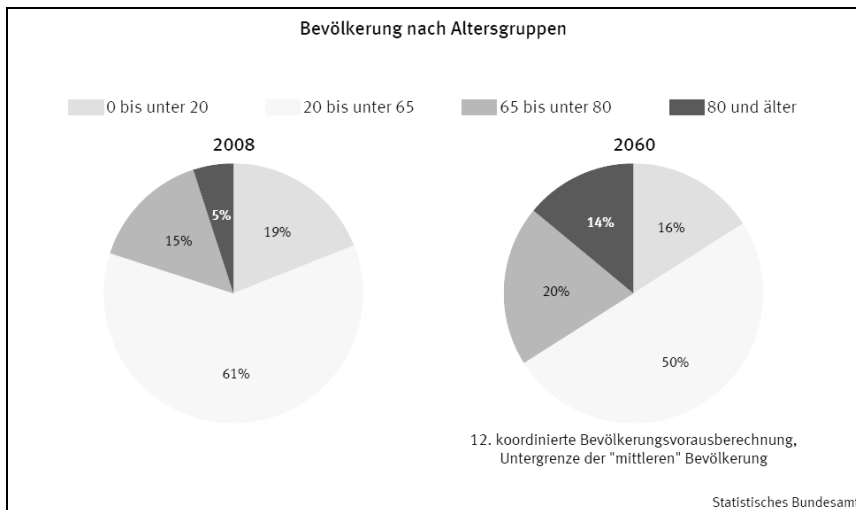


Abb. 2: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen

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.