
1 Einführung: Führungskräfte rekrutierung als wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen mit Bezug auf den Demografischen Wandel

1.1 Herauskrystallisierung und Stellenwert der Themenstellung: Rekrutierung von Führungskräften unter personaldiagnostischen Gesichtspunkten

Entscheidend für jedes Unternehmen ist das Ziel, möglichst effizient am Markt zu agieren und die Kompetenzen immer weiter auszubauen. Um die Unternehmensvisionen und -ziele umsetzen zu können, sind in den letzten Dekaden die Mitarbeiter eines Unternehmens, aber besonders die Führungskräfte, immer weiter in den Fokus gerückt. Entsprechend wurde der erfolgskritische Stellenwert von qualifiziertem und fachmännischem Personal erkannt.¹ Von essentieller Bedeutung ist es, die vorhandenen Mitarbeiter zu fordern und vor allem zu fördern, sowie eine Bindung an das Unternehmen herzustellen. Der Fokus von Unternehmen verlagert sich damit insgesamt stärker auf das Human Resource Management, da das Humankapital zu den zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen gehört. Wandert ein qualifizierter Mitarbeiter ab, ist der Verlust von intellektuellem Kapital die Folge.² Wandert jedoch eine gute Führungskraft ab, so hat dies meist weitreichende Folgen, da die Besetzung dieser Stellen Unternehmen oft vor Probleme stellt und es für die Diagnostik in den seltensten Fällen eine geeignete Möglichkeit gibt.

Umso wichtiger wird das Thema der richtigen Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften, um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherzustellen und auch als Unternehmen attraktiv und innovativ zu bleiben.³ Oft verfügt das Unternehmen nur bis zu einer gewissen Hierarchiestufe über ein differenziertes Auswahlssystem. Führungskräfte im Top-Management kommen häufig auf anderen Wegen in die Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es unerlässlich, über einen qualitativen Mitarbeiterauswahlprozess zu verfügen, welcher sowohl die Auswahl von Führungskräften des mittleren Managements als auch besonders für Führungskräfte im Top-Management enthält, um häufiges Neubesetzen von Stellen im Unternehmen zu vermeiden. Diese Erkenntnis ist vor allem vor dem Hintergrund zu betrachten, dass Auswahlssysteme und auch der Zugriff auf Headhunter mit hohen Kosten verbunden ist.⁴

Der demographische Wandel und der akute Fachkräftemangel in Deutschland erschweren den Unternehmen zusätzlich die Rekrutierung und die Bindung von qualifiziertem Personal und lässt in besonderem Maße die virulente Aktualität von Auswahlssystemen erkennen.⁵ Das Thema Rekrutierungs- und Auswahlssysteme wird aktuell in Theorie und Praxis verstärkt diskutiert.⁶ Dennoch verfügen

¹ Vgl. Walsh, I. (2008), S. 16.

² Vgl. Olfert, K. (2010), S. 24ff.

³ Vgl. Marek, D. (2010), S. 13ff.

⁴ Vgl. Hagemann, G. (2009), S. 6ff.

⁵ Vgl. Olfert, K. (2010), S. 259ff.

⁶ Vgl. Däfler, M.-N. (2012), S. 42.



selbst viele große Konzerne über keinen automatisierten und standardisierten Auswahlprozess für Top-Manager und andere Führungskräfte, da diese meistens auf anderen Wegen rekrutiert werden, was wiederum nur eine verwässerte Vergleichbarkeit ermöglicht.

Aus diesen Gründen soll im Folgenden der Thematik nachgegangen werden, inwieweit die Rekrutierung von Führungskräften unter personaldiagnostischen Gesichtspunkten für Unternehmen als auch für die Kandidaten sinnvoll ist und zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen kann. Dabei steht zum einen die Personaldiagnostik von Führungskräften als Instrument für Unternehmen im Vordergrund und zum anderen eine empirische Untersuchung mit abschließenden Gestaltungsanregungen einhergehend mit der Entwicklung von geeigneten Methoden und Programmen zur Personaldiagnostik. Die Entwicklung von Chancen und Risiken sowie deren Realisierbarkeit soll ein weiterer Bestandteil der Arbeit sein, um am Ende zu erkennen, in welcher Form Personaldiagnostik von Führungskräften besonders im Top-Management zur Effizienzsteigerung in Unternehmen beiträgt und in welchem Rahmen es sinnvoll angewandt werden kann, um die richtige Führungskraft für jedes Unternehmen zu finden.

1.2 Demographischer Wandel

Der demographische Wandel hat auf die Unternehmen und Märkte aller Branchen Einfluss. Die Entwicklung wird dabei auf die deutsche Gesellschaft und somit auf die Belegschaften der Unternehmen großen Einfluss haben und deutliche Veränderungen hervorrufen. Es wird prognostiziert, dass die Weltbevölkerung auf ca. 9,1 Milliarden Menschen im Jahr 2050 ansteigen wird. Die Geburtenrate in Deutschland jedoch sinkt, was zu einer Überalterung der Gesellschaft führt und somit den demographischen Wandel ausmacht.⁷ Der Umfang und die Struktur der Bevölkerung haben Einfluss auf die Anzahl der Arbeitskräfte, die den Unternehmen in der Zukunft zur Verfügung stehen.⁸ Deutschland wird sich dabei auch weiterhin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft entwickeln.⁹ Dieser strukturelle Wandel führt bei den Beschäftigten zu veränderten Anforderungen.

Die Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sie in der Lage sind schnell, flexibel, kundenorientiert und innovativ auf die Wünsche der Anspruchsgruppen einzugehen. Dabei wird vor allem die Informations- und Kommunikationstechnologie als Produktionsfaktor zunehmend an Bedeutung gewinnen.¹⁰ Aufgrund dieser Dynamik gewinnt das personengebundene Wissen für die Wertschöpfung der Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Die Unternehmen sind somit von der Erzeugung und der Entwicklung von Wissen abhängig, wodurch der Mensch ein wichtiger Produktionsfaktor wird. Diese veränderten Anforderungen der Leistungserbringung, wie z.B. zunehmende Problem-

⁷ Vgl. Fuchs, J. / Söhnlein, D. (2009), S. 200.

⁸ Vgl. Fuchs, J. / Söhnlein, D. (2009), S. 200.

⁹ Vgl. Schmitt-Lechner, M. (2007), S. 56.

¹⁰ Vgl. von Dewitz, A. (2006), S. 53.



lösungskompetenz und Potenziale zur Selbstorganisation, führen zu einem Bedarf an Arbeitskräften, die eine umfassende Ausbildung und eine hohe Qualifikation besitzen.¹¹

Ein deutlicher Mangel an Fach- und Führungskräften ist bereits heute zu spüren und wird in den nächsten Jahren noch zunehmen. Grund dafür ist, dass sich die Jahrgänge 1950-1964 im Rentenalter befinden.¹² Bereits heute ist ein Mangel an Fachkräften in Deutschland zu spüren, insbesondere in den Bereichen der Naturwissenschaften, Technik und Mathematik.¹³ Durch diesen Mangel verändert sich auch die Rolle des Unternehmens am Arbeitsmarkt, da der Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften nicht mehr gedeckt werden kann. Dieses führt wiederum dazu, dass Unternehmen sehr viel Zeit in die Personaldiagnostik investieren, um den geeignetsten Kandidaten zu ermitteln.¹⁴ Dies passiert dann häufig in sehr kostenintensiven Verfahren. Eine notwendige Bedingung für die Unternehmen ist, dass sie sich mit ihren Erwartungen bezüglich der Kandidaten und der zu besetzenden Position auseinandersetzen. Das Personaldiagnostik-System muss deshalb in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens verankert sein.¹⁵ Dabei spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle, da diese den Handlungsrahmen für die Verantwortlichen vorgibt.¹⁶ Zurückzuführen ist dieses darauf, dass ein Unternehmen in der Öffentlichkeit über ein bestimmtes Erscheinungsbild verfügt, welches maßgeblich die Unternehmenskultur prägt. Somit hat das Unternehmensimage einen großen Einfluss auf das Personalmanagement.¹⁷

1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Aufgrund der in Abschnitt 1.1 skizzierten Entwicklungen sind Unternehmen darauf angewiesen, dass die Personalauswahl stetig erweitert und verbessert wird, um in Zukunft die richtige Person für die ausgeschriebene Stelle auszuwählen.¹⁸ Aus dieser Problemstellung heraus soll in dieser Arbeit der Thematik nachgegangen werden, inwieweit der Einsatz von innovativen Personaldiagnostik-Methoden in Unternehmen die Personalauswahl für Führungskräfte verbessert, um damit eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherzustellen. Dabei stehen zunächst in Kapitel zwei der themenbezogene Bezugsrahmen mit der Entwicklung eines theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens zur Einordnung und Kennzeichnung sowie die Einordnung der Personaldiagnostik in das Human Resource Management im Vordergrund. Im Anschluss wird in Kapitel drei die zielgruppenspezifische Ausprägung der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses, insbesondere für Executives in KMU's,

¹¹ Vgl. von Dewitz, A. (2006), S. 54f.

¹² Vgl. Flato, E. / Reinbold-Scheibe, S. (2008), S. 21f.

¹³ Vgl. Koppel, O. / Plünnecke, A. (2009), S. 5.

¹⁴ Vgl. Claßen, M. / Timm, E. (2010), S. 102f.

¹⁵ Vgl. Winkler, J. (2009), S. 11.

¹⁶ Vgl. von Dewitz, A. (2006), S. 256.

¹⁷ Vgl. Flato, E. / Reinbold-Scheibe, S. (2008), S. 84.

¹⁸ Vgl. Hagemann, G. (2009), S. 11ff.



Großunternehmen und Konzernen, vertieft und untersucht, um daraufhin in Kapitel vier den Aufbau und Ablauf des Personaldiagnostikprozesses darzustellen und schließlich auf unterschiedlichste Fallunternehmen zu transferieren. Dabei steht die Personaldiagnostik für Führungskräfte anhand von Befragungsergebnissen sowie die dazugehörigen Ziele und Problemfelder im Vordergrund (Kapitel sechs).

Die anschließenden Gestaltungsanregungen zur Optimierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Executives in Kapitel sieben zur gezielten Erneuerung und Veränderung der Personalauswahl von Führungskräften spiegelt das zentrale Ziel dieser Arbeit wider. Neben der Eruierung und Begründung von gestaltungsbezogenen Fokusbereichen auf Basis der Theorie und Praxisauswertung soll ein Konzeptfokus auf den nachhaltigen und integrierten Personaldiagnostikprozess liegen. Zum einen betrifft dieses die Entwicklung und die Ausprägung von neuen Personaldiagnostikmethoden und zum anderen darauf bezogene Maßnahmen. Im abschließenden Fazit in Kapitel acht soll erkannt werden, inwieweit der Einsatz eines innovativen Personaldiagnostikprozesses bei Führungskräften den Erfolg bei der Personalauswahl erhöht und ungenutzte Potenziale ausgeschöpft werden, um letztendlich die Unternehmensentwicklung positiv zu beeinflussen und weiterhin effizient zu bleiben.



2 Themenbezogener Bezugsrahmen: Entwicklung eines theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens zur Einordnung und Kennzeichnung von Personaldiagnostik

2.1 Konzeptionelle Grundlage

2.1.1 Wissenschaftsmethodische Funktion eines Bezugsrahmens

Um ein breites Verständnis für die Gestaltung eines neuen Personaldiagnostikprozesses zu entwickeln, wird zunächst eine Einordnung dieses Themengebietes in übergeordnete Zusammenhänge vorgenommen. In der Wissenschaftstheorie wird damit die Funktion eines Bezugsrahmens adressiert.¹⁹ Die zentrale Aufgabe des Bezugsrahmens besteht darin, die spezifischen Untersuchungsobjekte systemisch zu verankern, um die Bezüge der übergeordneten Zusammenhänge zu erfassen, diese verständlich zu machen und Rückschlüsse zu ziehen.²⁰ Durch diese wissenschaftsmethodische und rahmenbezogene Einordnung des Themas kann sichergestellt werden, dass eine Sensibilisierung für den Gesamtzusammenhang und keine zu konkrete Betrachtungsweise erfolgt.²¹

In der Theorie ist der Bereich Human Resource Management sehr breit aufgestellt und auch Personaldiagnostikprozesse wurden an einigen Stellen bereits analysiert. Dennoch wurden an vielen Stellen nur einzelne Teilbereiche dieses Themas untersucht, beispielsweise die Personalbeurteilung²² oder die Personalauswahl mit Persönlichkeitstests²³. Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Arbeit speziell auf die Personalauswahl von Führungskräften durch einen ganzheitlich betrachteten Diagnostikprozess eingegangen werden. Dieser Prozess wird bewusst auf Führungskräfte ausgelegt, da wissenschaftliche Erkenntnisse gezeigt haben, dass in diesem Bereich noch Forschungspotenzial vorhanden ist. Das Nutzenpotenzial des Personaldiagnostikprozesses zeigt sich sowohl intrasystemisch als auch intersystemisch. Da zum einen intrasystemisch die einzelnen Prozesse der Personalauswahl für Führungskräfte sinnvoll abgestimmt und zum anderen intersystemisch alle Prozesse mit anderen Entwicklungen im Unternehmen in Einklang gebracht werden müssen. Der Bezugsrahmen stützt sich auf das Forschungsprinzip der Deduktion, da unter Deduktion eine Vorgehensweise verstanden wird, die vor dem Hintergrund des allgemeinen Kontextes auf die Herleitung von speziellen Sachverhalten abzielt.²⁴

2.1.2 Begriff der Personaldiagnostik

Um die Verständnisgrundlage für den Begriff „Personaldiagnostik“ zu erfassen, kann das Wort in seine Teilbegriffe zerlegt werden. Die meisten Menschen ord-

¹⁹ Vgl. Steinle, C. (1985), S. 21.

²⁰ Vgl. Kirsch, W. (1981), S. 193ff.

²¹ Vgl. Kirsch, W. (1981), S. 193ff.

²² Vgl. Lang-von Wins, T. et al. (2008), S. 8ff.

²³ Vgl. Hossiep, R. / Mühlhaus, O. (2005), S. 5ff.

²⁴ Vgl. Lattmann, C. (1998), S. 116ff.



nen den Begriff „Diagnostik“, der sich aus dem griechisch-lateinischen „diagnostikein“ ableitet und „unterscheidende Beurteilung“ meint, der Medizin oder der Psychologie zu.²⁵ In der Medizin werden darunter Patientengespräche zur Darstellung der Symptomatik sowie unterschiedlicher Instrumentarien, um die Gesundheit des Patienten zu untersuchen und den Grund für sein Unwohlsein zu diagnostizieren, verstanden.²⁶ Am Ende werden individuelle Behandlungsstrategien entwickelt. Bei der Auswahl dieser Strategie leistet die Diagnostik eine unverzichtbare Hilfestellung, ebenso im medizinischen Alltag. Aus mehreren Handlungsalternativen wird die gewählt, welche für den Patienten am erfolgversprechendsten ist.²⁷ In der Psychologie wird die Diagnostik ebenfalls als Entscheidungshilfe gesehen. Hierbei werden zwei Merkmale des Diagnostizierens herausgestellt. Zum einen werden aus einem sequenziell organisierten Prozess wiederholt diverse Handlungsoptionen gewählt und begründet. Zum anderen hängen an diesen Diagnosen auch Entscheidungen, welche Auswirkungen auf die Auftraggeber und andere Betroffene haben können.²⁸

Anhand der beiden vorherigen Definitionen lässt sich auch die Personaldiagnostik eindeutig abgrenzen. Das Personal stellt den entscheidendsten Produktions- und Dienstleistungsfaktor für Unternehmen dar. Talente, High Potentials und Führungskräfte sind, wie eingehend erläutert, die bedeutendste, aber auch zugleich knappste Ressource in Unternehmen.²⁹ An dieser Stelle gewinnt die Personaldiagnostik – auch Eignungsdiagnostik genannt – immer mehr an Bedeutung.³⁰ In der Literatur lässt sich keine eindeutige Definition zu diesem Begriff finden. Wie in der Medizin und Psychologie versteht man unter dem Begriff Personaldiagnostik jegliche Aktivitäten zur Erkennung, Unterscheidung und Beurteilung von persönlichen Merkmalen von Menschen. Im Blickpunkt der Vorgehensweise stehen hierbei immer die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter, deren Potenziale, Kompetenzen, Verhaltensweisen, Motive, Einstellungen, Führungsqualitäten, etc. es zu analysieren gilt. Die vier typischen Aufgabenfelder mit denen sich die Personaldiagnostik beschäftigt sind Personalauswahl, Personalplatzierung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung.³¹ Ein wesentliches Ziel der Personaldiagnostik ist, Fehlentscheidungen, speziell bei der Personalauswahl, zu reduzieren. Diese können Konsequenzen für den Arbeitnehmer haben, wie beispielsweise Unzufriedenheit, Frustration und Demotivation und für das Unternehmen, wie ein belastetes Arbeitsklima oder hoher finanzieller Aufwand.³²

²⁵ Vgl. Rietiker, J. (2010), S. 216.

²⁶ Vgl. Schöffner, L. (2012), S. 109ff.

²⁷ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 11.

²⁸ Vgl. Krohne, H. W. / Hock, M. (2007), S. 184.

²⁹ Vgl. Achouri, C. (2010), S. 17.

³⁰ Vgl. Böhler, M. (2011), S. 33

³¹ Vgl. Maaßen-Pyritz, M. (2007), S. 163.

³² Vgl. Rietiker, J. (2010), S. 216.



2.1.3 Ziele aus Unternehmensperspektive

„Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen.“

(Lucius Annaeus Seneca)

Dieses Zitat von dem griechischen Philosophen Seneca beschreibt die Problematik sehr treffend, mit welcher sich die Unternehmen, speziell bei der Rekrutierung von Führungskräften, oftmals auseinandersetzen müssen. Für Unternehmen ist bei der Personalauswahl häufig schwer zu erkennen, wie sich die potenzielle Führungskraft in der zukünftigen Position verhalten wird.³³ Unternehmen interessiert nicht nur, wie sich diese im Alltag verhält, sondern besonders, wie sie in unvorhergesehenen Situationen reagiert. Zu alltäglichen Themen mit denen eine Führungskraft konfrontiert wird gehören z.B. Beschwerden von Kunden, Krankenstände von Mitarbeitern, demotivierte Mitarbeiter und mangelnde Zielerreichung. Situationen, in denen Führungskräfte besonders gefordert werden sind konjunkturelle Schwankungen, Restrukturierungen im Unternehmen, beim Aufbau neuer Geschäftsfelder oder betriebliche Probleme z.B. betriebsbedingte Kündigungen.³⁴ Die Führungskräfteauswahl sowie -entwicklung stellt somit eine der wichtigsten Aufgaben dar, mit denen sich Unternehmen permanent beschäftigen müssen.³⁵

Zugleich wurde in den vergangenen Jahren eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes immer mehr zum Leitgedanken der Unternehmensführung und somit die Grundlage strategischer Entscheidungen. Einen entscheidenden Beitrag bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet das Personalmanagement.³⁶ Die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Mitarbeiters hat eine entscheidende Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und somit auch für die Steigerung des Unternehmenswertes. Der Erfolg basiert auf den Mitarbeitern.³⁷ Folglich ist eine effektive und erfolgreiche Personalbeschaffung, die richtige Mitarbeiterauswahl sowie die daraus folgende Integration und Weiterentwicklung eine wesentliche Bedingung für eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes.³⁸ Man darf an dieser Stelle auch nicht die bereits in Kapitel 1.2 erläuterte Problematik des demografischen Wandels unberücksichtigt lassen. Nahezu alle Unternehmen befinden sich derzeit im Wettbewerb um qualitativ hochwertige Nachwuchs- und Führungskräfte.³⁹

Auf Grund der bereits geschilderten Anforderungen und Veränderungen, nimmt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Mitarbeiterbindung eine immer zentralere Position im Personalmanagement ein und damit einhergehend auch das Thema der „Personaldiagnostik“. Die Personaldiagnostik im Unternehmen muss

³³ Vgl. Schlamelcher, U. (2011), S. 245f.

³⁴ Vgl. Neges, G. / Neges, R. (2008), S. 23.

³⁵ Vgl. Hesse, C. (2009), S. 127.

³⁶ Vgl. von der Au, E. (2009), S. 11.

³⁷ Vgl. Gilardi, S. (1998), S. 135.

³⁸ Vgl. Aigner, U. / Bauer, C. (2008), S. 9.

³⁹ Vgl. Geisbüsch, H.-G. (2013), S. 26f.



an die Unternehmensstrategie angepasst sein. Nur dann kann das Unternehmen die richtigen Mitarbeiter für sich finden und idealerweise langfristig binden. Bei der Besetzung ausgeschriebener Stellen unterstützt die Personaldiagnostik dabei, aus einer Vielzahl von Bewerbern nicht nur denjenigen zu finden, der hinsichtlich seiner fachlichen, sozialen und sonstigen Kompetenzen die passendsten Qualifikationen für die vakante Stelle mitbringt, sondern auch in die Unternehmenskultur passt.⁴⁰ Mit Hilfe diagnostischer Verfahren soll die Führungskraft gefunden werden, die nicht nur im Alltag gute Arbeit liefert, sondern auch im „Sturme“ entsprechend der Unternehmensstrategie und -kultur handelt.

2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Einordnung der Personaldiagnostik in die Personal- und Organisationsentwicklung

2.2.1 Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Der Aufgabenbereich der Personaldiagnostik ist sehr komplex (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3). Er umfasst neben der Personalauswahl und Personalplatzierung auch die Personal- und Organisationsentwicklung. In den beiden folgenden Kapiteln wird auf diese vier Aufgabenfelder ausführlicher eingegangen und die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten innerhalb der Personaldiagnostik dargestellt. Das Thema der Personalauswahl wird in diesem Zusammenhang ausführlicher betrachtet, da in diesem der Schwerpunkt dieser Ausarbeitung liegt.⁴¹

2.2.1.1 Personalauswahl

Mit dem Begriff „Personaldiagnostik“ wird oftmals als erstes die *Personalauswahl* verbunden. Tatsächlich stellt die Personalauswahl auch in der Praxis die größte Anwendungsmöglichkeit dar. Einer begrenzten Anzahl an vakanten Stellen, steht meistens eine höhere Anzahl an Bewerbern gegenüber. Bei der Besetzung von Führungskräftepositionen ist dieses anders. In der Regel sind deutlich weniger Bewerbungen für diese Positionen vorhanden.⁴² Die Aufgabe der Personaldiagnostik im Bereich der Personalauswahl ist offenkundig. Es soll der Bewerber gefunden werden, der auf Grund seiner Qualifikation, seinen sozialen Fähigkeiten, seiner Berufserfahrung und seinen Führungsqualitäten am besten zum Unternehmen und auf die vakante Stelle passt.⁴³ Diese Kriterien haben nicht nur Auswirkung auf die erfolgreiche Bewältigung der späteren Aufgaben, sondern auch wie eingehend erläutert, auf den Unternehmenserfolg.

Der Prozess der Personalauswahl lässt sich in mehrere Prozessschritte unterteilen. Dieses verdeutlicht die folgende Abbildung:

⁴⁰ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 11.

⁴¹ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 14.

⁴² Vgl. Rietiker, J. (2010), S. 217.

⁴³ Vgl. Locker, T. (2003), S. 57.

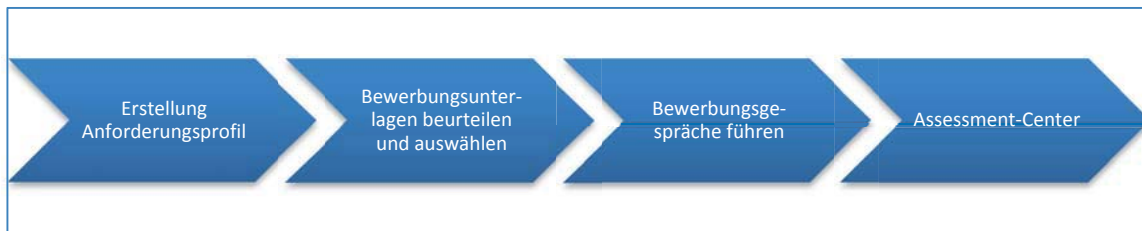


Abb. 1: Prozessschritte der Personalauswahl

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von der Linde, B., Schustereit, S. (2010), S. 47ff.

Zu Beginn des Personalauswahlprozesses muss ein Anforderungsprofil erstellt werden. In diesem wird definiert, welche der in Abbildung 1 dargestellten Kriterien der Bewerber für die vakante Stelle benötigt. Das Anforderungsprofil dient der Formulierung der Stellenanzeige, der Gestaltung der Vorauswahl und als Grundlage für Interviews, Assessment-Center und geeignete psychologische Tests.⁴⁴ Im nächsten Schritt müssen die Bewerbungsunterlagen beurteilt und Bewerber für das weitere Auswahlverfahren ausgewählt werden. Die Bewerbungsunterlagen sind praktisch eine erste Arbeitsprobe des Bewerbers. Je nach ausgeschriebener Position, werden an diese auch unterschiedlich hohe Anforderungen gestellt.⁴⁵ Es gibt unterschiedliche Systematiken der Vorauswahl. Entweder die Positivauswahl, bei der Kriterien bestimmte Gewichtungen gegeben werden oder die Negativauswahl, die beim Fehlen bestimmter Kriterien die Bewerbung direkt aussortiert. Zusätzlich wird auf Formalien wie Vollständigkeit, Aufbau, Form, Übersichtlichkeit und Fehlerlosigkeit geachtet. Auf Grundlage dieser Vorauswahl werden die Bewerber anschließend zu Interviews eingeladen und je nach Art der ausgeschriebenen Position zu Vorstellungen in Assessment-Centern.⁴⁶ Auf diese beiden Prozessschritte wird in den Kapiteln 2.2.4.2 und 2.2.4.5 dieser Ausarbeitung noch ausführlicher eingegangen.

Mit Hilfe einer reflektierten Planung und Vorgehensweise sowie der Einhaltung von Methodenstandards, können bei der Personalauswahl Fehlentscheidungen reduziert werden. Im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung wird auf die Methodenstandards näher eingegangen. In diesem Zusammenhang erfüllt die wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik mehrere Aufgaben. Zunächst muss durch das Unternehmen ermittelt werden, welche Merkmale und Eigenschaften der zukünftige Mitarbeiter mitbringen sollte. Dafür sollten bereits im Rahmen der Anforderungsanalyse Auswahlentscheidungen, auf Basis von wissenschaftlichen Methoden, getroffen werden.⁴⁷ Die Personaldiagnostik stellt neben dem methodischen Know-How auch die Messinstrumente zur Verfügung, mit denen sich die geforderten Merkmale eines Bewerbers ermitteln lassen. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass die Personaldiagnostik Metho-

⁴⁴ Vgl. Wilk, S. (2011), S. 47f.

⁴⁵ Vgl. Stegbauer, C. (2009), S. 60.

⁴⁶ Vgl. von der Linde, B. / Schustereit, S. (2010), S. 30ff.

⁴⁷ Vgl. Püttjer, C. / Schnierda, U. (2008), S. 35.



den zur Anforderungsanalyse, zur Messung der Merkmale von Bewerbern und zur Evaluation von Personalauswahlverfahren, aus denen sich Hinweise zur Optimierung des Verfahrens ableiten lassen, liefert.⁴⁸

2.2.1.2 Personalplatzierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung

Anders als bei Personalauswahl, wo sowohl interne als auch externe Mitarbeiter für eine bestimmte Stelle gesucht werden, werden bei der *Personalplatzierung* ausschließlich die internen Mitarbeiter betrachtet. Hierbei verändert sich das Verhältnis zwischen vakanten Stellen und Bewerbern dahingehend, dass intern für einen Mitarbeiter einen bestimmten Arbeitsplatz gesucht wird.⁴⁹ Die Aufgabe der Personalplatzierung ist zu ermitteln, für welche unterschiedlichen Aufgaben ein Kandidat, auf Grund seiner Interessen und Kompetenzen, grundsätzlich infrage kommt und welche Funktion letztlich am besten für ihn geeignet ist.⁵⁰ Beispiele hierfür können Mitarbeiter im Anschluss einer Trainee-Ausbildung oder Mitarbeiter nach einem bestandenen Assessment Center für potenzielle Führungskräfte sein. Vorteile entstehen hierbei für den Mitarbeiter und die Organisation. Ein Mitarbeiter wird umso mehr leisten und zufriedener sein, je passender er entsprechend seiner Fähigkeiten und Interessen eingesetzt wird. Es entsteht eine Win-Win-Situation für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer. Kritisch zu betrachten ist bei der Personalplatzierung, dass ein Unternehmen nicht allen Mitarbeitern einen passgenauen Arbeitsplatz anbieten kann.⁵¹ Es sind Kompromisse notwendig. Dennoch sollte eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Mitarbeiters und des Arbeitsplatzes gefunden werden. An dieser Stelle nimmt die Personal- und Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle ein. Im Rahmen der Personalauswahl hat die Personaldiagnostik die Aufgabe die diagnostischen Instrumente zur Ermittlung der erforderlichen Anforderungen der vakanten Stellen und damit einhergehend die benötigten Merkmale des Mitarbeiters festzustellen (Anforderungsanalyse). Außerdem müssen die Merkmale des potenziellen Mitarbeiters erfasst werden.⁵²

Sollte für einen Mitarbeiter gerade keine zufriedenstellende Stelle verfügbar sein, so kann das Unternehmen versuchen die Merkmale des Mitarbeiters zu verändern (Personalentwicklung) oder die Anforderungen an die Merkmale des Mitarbeiters anzupassen (Organisationsentwicklung). Die Absichten der *Personalentwicklung* sind sehr vielfältig. Es können beim Fehlen bestimmter Fähigkeiten Mitarbeiter entsprechend auf ihren zukünftigen Arbeitsplatz vorbereitet werden oder die Qualifikation zur Bewältigung der aktuellen Aufgabe angepasst und verbessert werden.⁵³ Die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter kann auf diese Weise deutlich gesteigert werden. Ebenso bekommen die Mitarbeiter

⁴⁸ Vgl. Kanning, U.P. (2004), S. 17.

⁴⁹ Vgl. Kanning, U.P. (2010), S. 25.

⁵⁰ Vgl. Schuhmacher, F. (2014), S. 31.

⁵¹ Vgl. Bangert, K. (2011), S. 72f.

⁵² Vgl. Kanning, U.P. (2004), S. 18f.

⁵³ Vgl. Ridder, H.-G. (2009), S. 137f.



das Gefühl, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse vom Unternehmen wahrgenommen und Möglichkeiten zur Weiterbildung angeboten werden.⁵⁴ Auch hier sind die Einsatzmöglichkeiten der Personaldiagnostik verschieden. Die Feststellung muss erfolgen, ob grundsätzlich ein hinreichender Bedarf an einer Weiterbildungsmaßnahme besteht.⁵⁵ Diese Entscheidung soll mit Hilfe der Personaldiagnostik auf ein empirisch gesichertes Fundament gestellt werden, unter anderem mit einer Kundenumfrage oder einer Mitarbeiterbefragung.⁵⁶ In manchen Situationen ist der Schulungsbedarf auch ohne empirische Untersuchungen deutlich, z.B. wenn eine neue Maschine oder Computersoftware im Unternehmen eingeführt wird. Neben der Feststellung des grundsätzlichen Entwicklungsbedarfes, gehört auch die Spezifizierung des Weiterbildungsinhaltes zur personaldiagnostischen Methode. Je nachdem welche Stärken und Schwächen die Mitarbeiter haben, müssen unterschiedliche Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden.⁵⁷ Wurde der Entwicklungsbedarf individuell definiert, übernimmt die Personaldiagnostik im letzten Schritt die Aufgabe der Evaluation. Letztlich soll herausgefunden werden, ob die eingesetzten Methoden auch den gewünschten Erfolg und Nutzen gebracht haben. Aus den Erkenntnissen der Evaluation lassen sich Optimierungsmöglichkeiten für zukünftige Personalentwicklungsverfahren ableiten.⁵⁸

Neben der Entwicklung der Organisationsmitglieder, kann auch die Organisation selbst verändert und weiterentwickelt werden. Hierbei werden Strukturen und Prozesse der Organisation näher betrachtet. Es gibt vier zentrale Gründe Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchzuführen: wirtschaftliche Gründe, Konflikte am Arbeitsplatz und daraus entstehende Arbeitsunzufriedenheit, technologischer Fortschritt und gesellschaftlicher Wandel.⁵⁹ Ziel der Maßnahmen ist es, die Organisation so zu verändern, dass sie wieder effizient arbeiten kann. Letzten Endes dient die Personaldiagnostik einer effizienteren Organisationsentwicklung.

2.2.2 Untersuchungsgegenstände der Personaldiagnostik

In den vorherigen beiden Abschnitten wurde auf die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Personaldiagnostik eingegangen. Ziel dieses Abschnittes ist es, die vier Kernuntersuchungsgegenstände der Personaldiagnostik, Einstellungen, Kompetenzen, Verhalten und Konsequenzen, zu betrachten. Aus den Einstellungen und Kompetenzen ergeben sich das Verhalten und daraus die Konsequenzen.⁶⁰ Die Kompetenzen und die Einstellungen bilden die Basis für das berufliche Verhalten des Mitarbeiters. Einstellungen basieren zum einen auf Wissen. Der Mitarbeiter glaubt hierbei an die Korrektheit seines Wissens über

⁵⁴ Vgl. Loffing, C. (2006), S. 16.

⁵⁵ Vgl. Handke, J. / Schäfer, A. (2012), S. 139ff.

⁵⁶ Vgl. Kleebaur, C. (2007), S. 6ff.

⁵⁷ Vgl. Neges, G. / Neges, R. (2007), S. 30ff.

⁵⁸ Vgl. Holling, H. / Liepmann, D. (2003), S. 352f.

⁵⁹ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 25.

⁶⁰ Vgl. Kanning, U. P. (2004), S. 32f.