



## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung: Führungskräfte rekrutierung als wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen mit Bezug auf den Demografischen Wandel .....</b>	<b>1</b>
1.1 Herauskrystallisierung und Stellenwert der Themenstellung: Rekrutierung von Führungskräften unter personaldiagnostischen Gesichtspunkten .....	1
1.2 Demographischer Wandel .....	2
1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Themenbezogener Bezugsrahmen: Entwicklung eines theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens zur Einordnung und Kennzeichnung von Personaldiagnostik .....</b>	<b>5</b>
2.1 Konzeptionelle Grundlage .....	5
2.1.1 Wissenschaftsmethodische Funktion eines Bezugsrahmens....	5
2.1.2 Begriff der Personaldiagnostik .....	5
2.1.3 Ziele aus Unternehmensperspektive .....	7
2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Einordnung der Personaldiagnostik in die Personal- und Organisationsentwicklung .....	8
2.2.1 Aufgabenfelder der Personaldiagnostik .....	8
2.2.1.1 Personalauswahl .....	8
2.2.1.2 Personalplatzierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung .....	10
2.2.2 Untersuchungsgegenstände der Personaldiagnostik .....	11
2.2.3 Grundformen der Personaldiagnostik .....	13
2.2.4 Ausgewählte Instrumente und Methoden für die Problemfelder und Grenzen der ressourcenorientierten Perspektive ...	14
2.2.4.1 Anforderungsanalyse .....	14
2.2.4.2 Interviews .....	16
2.2.4.3 Simulationsorientierte Verfahren .....	17
2.2.4.4 Psychologische Testverfahren .....	19
2.2.4.5 Assessment Center .....	20
2.2.5 Computergestützte Diagnostik .....	21
2.2.5.1 Einsatzmöglichkeiten .....	21
2.2.5.2 Vorteile und Chancen .....	23
2.2.5.3 Problemfelder und Herausforderungen .....	25
2.2.6 Herausforderung der Messbarkeit und Beurteilung der Methoden und Instrumente .....	26
2.2.7 Darstellung zentraler Konzepte von vorhandenen Personaldiagnostikprozessen .....	28
2.2.8 Voraussetzungen für die Umsetzung von Personaldiagnostikprozessen in Unternehmen .....	31



<b>3 Zielgruppenspezifische Ausprägung der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses: Executives in KMU's und Großunternehmen und Konzernen .....</b>	<b>33</b>
3.1 Executives als Zielgruppe der Personaldiagnostik .....	33
3.1.1 Definition und Systematisierung.....	33
3.1.2 Stellenwert von Executives im Rahmen der Personalauswahl	33
3.2 Ausgestaltung einer integrierten Personaldiagnostik und eines Personaldiagnostikprozesses für Executives.....	36
3.2.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	36
3.2.1.1 Stellenwert .....	36
3.2.1.2 Anforderungen .....	37
3.2.1.3 Kapazitäten .....	38
3.2.1.4 Kritik- und Problemfelder.....	39
3.2.2 Großunternehmen und Konzerne .....	41
3.2.2.1 Stellenwert .....	41
3.2.2.2 Anforderungen .....	42
3.2.2.3 Kapazitäten .....	43
3.2.2.4 Kritik- und Problemfelder.....	44
3.3 Antizipation von Problemfeldern bei der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses für Executives.....	46
<b>4 Aufbau und Ablauf des Personaldiagnostikprozesses .....</b>	<b>48</b>
4.1 Herleitung und Begründung der Gestaltungsanregungen .....	48
4.1.1 Erkenntnisse der bisherigen Ausarbeitung.....	48
4.1.2 Trends der Personaldiagnostik .....	49
4.2 Entwicklung eines schlüssigen Gesamtkonzeptes des Personaldiagnostikprozesses .....	51
4.2.1 Identifizierung von Weiterentwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten.....	51
4.2.2 Entwurf eines differenzierten Personaldiagnostikprozesses ...	53
4.2.3 Aufbau und Aktivitätsbeschreibung .....	56
4.2.3.1 1. Phase: Bewerbungs- und Auswahlphase.....	56
4.2.3.1.1 Eintägiger Inhouse-Test .....	56
4.2.3.1.2 Assessment-Center.....	58
4.2.3.2 2. Phase: Bindungs- und Weiterentwicklungsphase	59
4.2.3.2.1 Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Führungskräfte .....	59
4.2.3.2.2 Instrumente zur Bindung von Führungskräften .....	60



4.3	Kritische Würdigung des gestalteten Personaldiagnostikprozesses..	61
4.3.1	Nutzen und Förderlichkeit .....	61
4.3.2	Eruiertes Handlungsbedarft .....	63
<b>5</b>	<b>Datenerhebung im Rahmen der Befragungen .....</b>	<b>67</b>
5.1	Grundanliegen der empirischen Sozialforschung .....	67
5.2	Anlage und multivariate Erhebungsmethodik der Fallstudienarbeit... ..	67
5.3	Erstellung von Fragebogen für Unternehmen.....	69
<b>6</b>	<b>Ergebnisse einer Befragung zur Rekrutierung von Führungskräften in der Unternehmenspraxis.....</b>	<b>71</b>
6.1	Unternehmen A .....	71
6.1.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	71
6.1.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	72
6.2	Unternehmen B .....	73
6.2.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	73
6.2.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	74
6.3	Unternehmen C .....	76
6.3.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	76
6.3.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	77
6.4	Unternehmen D .....	78
6.4.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	78
6.4.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	80
6.5	Unternehmen E .....	81
6.5.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	81
6.5.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	82
6.6	Personalberater A.....	82
6.6.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	82
6.6.2	Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse .....	85
6.7	Unternehmensberatung A.....	86
6.7.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik ..	86
6.7.2	Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse .....	91
6.8	Vergleich der Personaldiagnostikansätze und Konklusion für einen integrierten Personaldiagnostikprozess .....	91
<b>7</b>	<b>Gestaltungsanregungen zur Optimierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Executives .....</b>	<b>94</b>
7.1	Herleitung von gestaltungsbezogenen Fokusbereichen auf Basis der Theorie und Praxisauswertung .....	94



7.1.1	Status Quo der bisherigen Vorgehensweise und Erkenntnisse .....	94
7.1.2	Der Personaldiagnostikprozessentwurf im Fokus .....	95
7.1.3	Berücksichtigung der empirischen Untersuchung .....	96
7.2	Ausprägungsbezogene Ebene: Verifizierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Führungskräfte .....	98
7.2.1	Feedback .....	98
7.2.2	Kompetenz-Histogramm/Kenndatenabgleich .....	101
7.2.3	Definierte Eigenschaften und Kompetenzen für den Kenndatenabgleich .....	104
7.2.4	Berücksichtigung unterschiedlicher Verfahren für die jeweiligen Kompetenzarten .....	105
7.2.5	IT-gestütztes Assessment-Center: Ausgestaltung von Arbeitsproben .....	107
7.2.6	IT-gestütztes Assessment-Center: Bewertung/Beobachterkonferenz .....	108
7.2.7	Anforderungsprofil .....	110
7.2.8	Konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung .....	113
7.2.9	Konkrete Maßnahmen zur Bindung .....	115
7.3	Steuerungorientierte Ebene: Implementierungs-, Steuerungs- und Reflexionsaspekte .....	117
7.3.1	Implementierung und Reflexion eines Personaldiagnostikprozesses .....	117
7.3.2	Steuerung im Unternehmen .....	119
7.3.3	Antizipation von Widerständen aus der Bewerbersicht .....	120
7.4	Spezifischer Managementfokus: Controlling und kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	122
7.4.1	Kennzahlen und Controlling .....	122
7.4.2	Internes Marketing .....	124
7.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP und Konklusion .....	125
7.5	Kritische Würdigung des validierten Personaldiagnostikprozesses .....	126
7.5.1	Nutzen und Förderlichkeit .....	126
7.5.2	Eruiertes Handlungsbedarf .....	129
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>131</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>133</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>145</b>
	<b>Die Autorinnen .....</b>	<b>153</b>
	<b>Die Herausgeber .....</b>	<b>154</b>