

Cyrus Achouri

Recruiting und Placement

Cyrus Achouri

Recruiting und Placement

Methoden und Instrumente der
Personalauswahl und -platzierung

2., überarbeitete und
erweiterte Auflage



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.

1. Auflage 2007
2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2140-6

Vorwort zur zweiten Auflage

Ich freue mich sehr über die Aufnahme, die das Buch seit seinem Erscheinen gefunden hat. In den Rückmeldungen wurde vor allem der Anhang mit den vielen Praxisteilen gelobt. Des Weiteren wurde angeregt, noch mehr Illustrationen zu verwenden, die als Überblick und visueller „Anker“ dienen. Dem bin ich gerne nachgekommen, auch habe ich das Kapitel über Outplacement erweitert, einige Übungsbeispiele im Interview eingefügt, die Einführung erweitert, sowie ergänzende Erläuterungen bezüglich des MBTI-Persönlichkeitstests angebracht. Es finden sich neue Verständnisfragen am Ende der Kapitel und zahlreiche neue Abbildungen. Ich hoffe, damit wird der Inhalt noch leichter verständlich und aufnehmbar.

Für die vielen Anregungen und Rückmeldungen danke ich ganz herzlich den Studierenden der Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen-Geislingen.

Mein Dank gilt auch Stefanie Winter und Susanne Kramer vom Gabler Verlag für die Unterstützung im Lektorat.

München, im Oktober 2009

Cyrus Achouri

*„Und schnell und unbegreiflich schnelle
Dreht sich umher der Erde Pracht;
Es wechselt Paradieseshelle
Mit tiefer, schauervoller Nacht;
Es schäumt das Meer in breiten Flüssen
Am tiefen Grund der Felsen auf,
Und Fels und Meer wird fortgerissen
In ewig schnellem Sphärenlauf.“*

[J.W. Goethe, Faust]

Vorwort zur ersten Auflage

Ziel dieses Buches ist es, einen präzisen Einblick in die gängigen Methoden und Instrumente der Personalauswahl zu geben, die Kompetenz zu erwerben, das geeignete Instrument für den jeweiligen Zweck auswählen zu können und schließlich einzelne Bausteine von Methoden in Rollenspielen vertieft erleben zu können. Dieses Buch setzt keinerlei Vorkenntnisse im Personalmanagement voraus und versteht sich als Einführung für alle, die sich mit aktuell angewandten Methoden der Personalauswahl in der Industrie vertraut machen wollen. Dabei gewährt es tiefe Einblicke in die Arbeitsweisen von Unternehmen hinsichtlich angewandter Personalauswahlinstrumente bis hin zum Headhunter Management.

Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich bei Professor Dr. Egon Endres, Präsident der Katholischen Stiftungshochschule München, bedanken für den regen Gedankenaustausch und die fruchtbare Zusammenarbeit über die Jahre im Rahmen meines Lehrauftrages an der Katholischen Stiftungshochschule. Dank aussprechen möchte ich auch allen Studentinnen und Studenten, die durch Ihr großes Interesse und Engagement mit diversen Anregungen zur Konzeption des Buches beigetragen haben, beispielsweise durch den Wunsch, am Ende jedes Kapitels Fragen zum Verständnis der Lernziele einzufügen.

Im umfangreichen Anhang finden sich zu jedem Abschnitt Beispielvorgaben, die sich sehr gut für den interessierten Praktiker direkt nutzen lassen. Dazu finden sich im Anhang Rollenspielanweisungen, die für betriebliches Training ebenso geeignet sind wie für praktische Übungen an Hochschulen. Rollenspiele stellen erfahrungsgemäß ein sehr gutes Mittel dar, um beispielsweise in der Simulation eines Assessment Center das Instrument schnell kennen und „spüren“ zu lernen.

Dies ist ein Buch aus der Praxis, gedacht für die Praxis von Personalexperten in Wirtschaftsunternehmen ebenso wie für Studenten im Fach Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personal/Organisation.

München, im März 2007

Cyrus Achouri

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage.....	5
Vorwort zur ersten Auflage.....	7
1. Einführung.....	11
1.1 Demographische Entwicklung und Personalmangel.....	11
1.2 Recruiting als wesentlicher Faktor für das „Human Capital“	17
1.3 Recruiting und Outplacement – eine Zweckehe?	19
1.4 Recruiting und Personalentwicklung	21
1.5 Recruitment und Placement	23
1.6 Recruiting mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	24
Verständnisfragen	26
2. Methoden der Personalauswahl.....	27
2.1 Anforderungsprofil.....	27
2.2 Bewerbungsgespräch.....	28
2.2.1 Vor dem Interview	28
2.2.2 Das strukturierte Interview	32
Verständnisfragen	38
2.3 Assessment Center	38
2.3.1 Validität von Auswahlverfahren	40
2.3.2 Konstruktion geeigneter Übungen.....	41
2.3.3 Zeitplan und Aufbau eines Assessment Centers.....	42
2.3.4 Die Rolle des Moderators im Assessment Center	44
2.3.5 Die Beobachterschulung.....	46
2.3.6 Feedbacktraining	55
2.3.7 Qualitätskriterien im AC	57
Verständnisfragen	63
3. Placement und Outplacement.....	65
3.1 Placement	65
3.1.1 Vor dem Placementgespräch.....	66

3.1.2 Ablauf des Placementgesprächs	67
Verständnisfragen	72
3.2 Einsatz von Persönlichkeitstests.....	73
3.2.1 Type- und Trait- Modelle.....	74
3.2.2 Einführung in den MBTI	76
Verständnisfragen	86
3.3 Outplacement.....	86
Verständnisfragen	90
4. Headhunter Management.....	91
4.1 Headhunter Management als HR-Prozess	92
4.2 Bedarfsermittlung	94
4.3 Auswahl des richtigen Headhunters	95
4.4 Headhunter Briefing	96
4.5 Headhunter Controlling	98
Verständnisfragen	99
5. Einführung in die psychologische Eignungsdiagnostik.....	101
5.1 Geschichte	101
5.2 Gütekriterien.....	102
5.2.1 Validität.....	103
5.2.2 Reliabilität.....	104
5.2.3 Korrelationseffizient	105
5.2.4 Anwendungen	106
Verständnisfragen	108
Anhang.....	109
Literaturverzeichnis	137

1. Einführung

1.1 Demographische Entwicklung und Personalmangel

Im Personalmanagement stehen wir vor einem großen Umbruch, der sich insbesondere durch den demographischen Wandel der deutschen Bevölkerung abzeichnet. Wir wissen bereits heute, dass für die kommenden Jahre nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland zur Verfügung stehen werden. Daran ändern auch kurz- oder mittelfristige konjunkturelle Schwankungen, wie etwa die Finanzkrise von 2008, nicht grundlegend etwas. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Zum einen steigt die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften weiter, zum anderen werden viele Hochqualifizierte aus den geburtenstarken Jahrgängen den Arbeitsmarkt verlassen. Hinzu kommen aber auch weitere Rahmenbedingungen. So sind die Frühverrentung und damit ein Berufsaustritt weit unter dem 60. Lebensjahr nicht mehr finanzierbar, was wiederum auch mit einer steigenden Lebenserwartung korreliert.

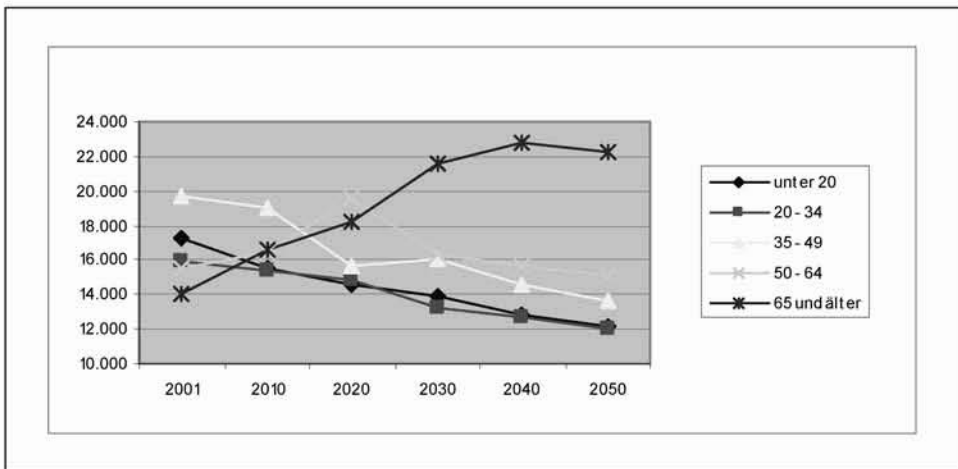


Abbildung 1-1: Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen¹

Die Schlussfolgerungen, die wir daraus zu ziehen haben, reichen von politischen Entscheidungen im Bildungswesen über die vermehrte Einbeziehung von Teilzeitarbeit, insbesondere der Möglichkeit für hochqualifizierte Frauen, Beruf und Familie verbinden zu können,² bis hin zur Entwicklung von Personalentwicklungsmodellen, welche einen längeren Lebensar-

¹ Quelle: Geissler, 2005

² Bayerisches Staatsministerium, 2005

beits-Zyklus berücksichtigen³. Dies alles deutet darauf hin, dass den Unternehmen in den Jahren ab 2015 ein „War for Talent“⁴ bevorstehen könnte, auch wenn Variablen wie Konjunktur, Einwanderung oder Rationalisierung keine präzisen Prognosen zulassen. Durch die starke Nachfrage seitens der Unternehmer und das geringe Angebot auf Arbeitnehmerseite werden die Unternehmen gezwungen sein, mit attraktiven Konditionen um die Arbeitnehmer zu werben.

Wenn man nun vermutet, dass Personalauswahl damit an Bedeutung verliert, weil sich die Unternehmen nicht mehr leisten können allzu wählerisch zu sein, wird wohl genau das Gegenteil der Fall sein. Gerade weil die Fluktuationsrate von Mitarbeitern auch davon abhängen wird, wie zufrieden der Mitarbeiter im Unternehmen ist, ergibt sich das Erfordernis, die Passung bereits bei der Auswahl möglichst zu prognostizieren. Bei der Prognose der Leistungsfähigkeit insbesondere von zukünftigen Mitarbeitern werden dabei aber ungeachtet des demographischen Wandels für die meisten Tätigkeiten keine physischen Kriterien entscheidend werden. Dagegen werden sozial-emotionale Belastungsfaktoren aufgrund von psychischem Druck und Stress weiter in den Vordergrund rücken.

Hierbei werden ältere Mitarbeiter nicht benachteiligt sein, in mancher Hinsicht lassen sich durch den reichhaltigen Erfahrungsschatz beruflicher und persönlicher Kompetenzen unter Umständen sogar Vorteile ableiten. Bezogen auf die Auswahlmethoden ergibt sich hierbei kein Handlungsbedarf, wenngleich natürlich auf die Lernfähigkeit als Schlüsselqualifikation, wie bei jungen Arbeitnehmern auch, sicherlich ein Hauptaugenmerk fallen muss. Konkreter wird hier aber die Motivation für lebenslanges Lernen im Vordergrund stehen. Wie auch immer die Variablen sich im Einzelnen entwickeln werden, wir können bereits heute davon ausgehen, dass wir in Zukunft im Recruiting vermehrt Ältere als Zielgruppe zu berücksichtigen haben werden.

Wie kann sich professionelles Recruiting darauf einstellen? Recruiting kann grob in drei Aufgabenteile gegliedert werden, Attract (Personalmarketing), Select (Personalauswahl) und Integrate (Personalintegration und -bindung). Die Integrationsphase geht nach überstandener Probezeit unmittelbar in die Bindungsphase (Retention) über und ab da ist nicht mehr Recruiting, sondern die interne Personalentwicklung für die weitere Karriere der Mitarbeiter zuständig. Ein professionelles Recruiting muss in allen drei Phasen, Attract, Select und Integrate stark sein. Investiert man beispielsweise nur einseitig in die ersten beiden, so können eine späte Produktivierung neuer Mitarbeiter, sowie hohe Fluktuation die Folge sein.

³ Bereits jetzt ist ein Trend der Unternehmen, dem Fachkräftemangel durch interne Personalentwicklung entgegenzuwirken, erkennbar. Vgl. Stepstone, 2006

⁴ Der Begriff „war for talent“ entspringt noch der New Economy (Wirtschaftlicher Aufschwung der Informationstechnologie insbesondere im Rahmen der Globalisierung Ende der 90er Jahre), entstanden als Leitmotiv der Recruiter. Die 90er Jahre in Deutschland standen unter dem Zeichen effizienter Arbeitsstrukturen. Dies bedeutete für die Personalauswahl zum einen den Abbau an Mitarbeitern, dafür aber einen Aufbau hinsichtlich der Qualifikation. Aus dieser Anforderung erwuchs unter anderem auch der Ruf nach validen eignungsdiagnostischen Methoden im Human Resources Management.

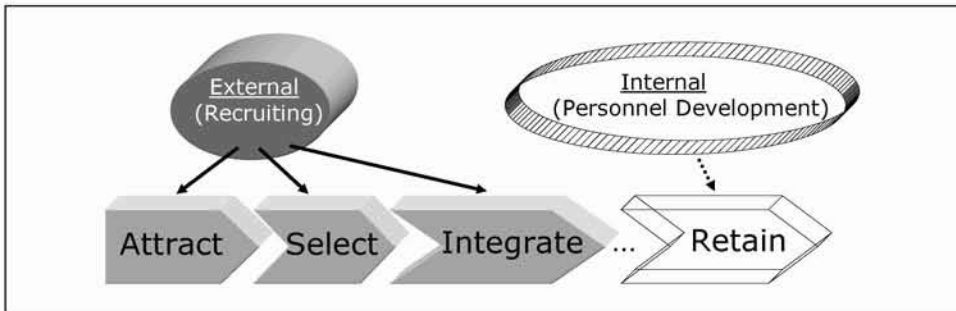


Abbildung 1-2: Hunting & Retaining Talents

Auf der Ebene von Attract müssen sich Unternehmen in der Zukunft mehr und mehr bemühen, „Employer of Choice“ zu werden, eine Aufgabe, welche das Marketing in Gänze fordert.

Aber auch Stipendien oder duale Ausbildungswege von Ausbildung und Studium, welche Unternehmen ermöglichen, machen es zu einem attraktiven Arbeitgeber. Es wird sicherlich immer wichtiger werden, schon die potenziell qualifizierten Arbeitnehmer für sich als Unternehmen zu interessieren und auch früh eine (emotionale) Bindung zu schaffen.

Girls Days, wie bereits von einigen großen Unternehmen veranstaltet, um bereits Schülerinnen für ingenieurwissenschaftliche Studiengänge und Arbeitsplätze zu begeistern, sind gutes Beispiel dafür.

Aber auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter durch eigene Mitarbeiter ist ein sehr gutes Beispiel für Unternehmensmarketing. Unabhängig von der nachweislichen Qualität solcher Empfehlungen (die andernfalls auf die empfehlenden Mitarbeiter zurückfallen würden) und ihren Nutzen für Select, stärken solche Aktionen auch die Firmenverbundenheit der rekrutierenden Mitarbeiter. Schließlich möchte jeder auf sein eigenes Unternehmen stolz sein. Aber auch Work-Life-Balance-Programme, sowie generell die Möglichkeit, in Zukunft durch „Empowerment“ der Mitarbeiter mehr Firmenverbundenheit und Sinnerfüllung in der Arbeit zu ermöglichen, werden wesentliche Komponenten sein, um sich im kommenden War for Talent als Unternehmen behaupten zu können.

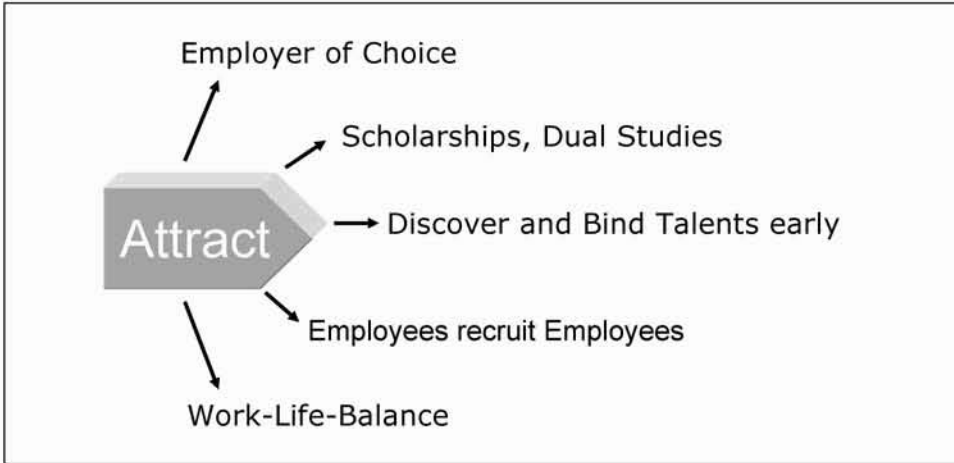


Abbildung 1-3: Attract

Ein bekannter Spruch im Personalmanagement lautet: „Was man in der Personalauswahl versäumt, lässt sich durch Personalentwicklungsmaßnahmen nicht wettmachen.“ Und wenn, dann kostet es das Unternehmen sehr viel Geld. Die Kunst ist es also, es beim ersten Mal schon richtig zu machen, und das erfordert professionelle Auswahlinstrumente.

Dazu wird es in der Zukunft für die Unternehmen immer wichtiger werden, zu definieren, was sie unter „Talenten“ überhaupt verstehen. Wenn man nicht genau weiß, wen man sucht, kann man ihn auch nicht mit den besten Auswahlinstrumenten finden. Die Auswahlinstrumente müssen den bestmöglichen professionellen Ansprüchen genügen und die bei der Auswahl beteiligten Führungskräfte müssen sorgfältig geschult werden.

Für Bewerber ist ein Interviewpartner eines Unternehmens immer auch Unternehmensrepräsentant und als solcher Imageträger. Personalauswahlsituationen sind deshalb auch Marketingevents und Unternehmen müssen sich verdeutlichen, dass verprellte Bewerber immer auch verprellte Kunden sind und hervorragende Multiplikatoren im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis. Ist das Image einmal ruiniert, dauert es oft Jahre, bevor ein Unternehmen wieder einige Plätze nach oben klettert im Ranking der beliebtesten Arbeitgeber.



Abbildung 1-4: Select

Sind genügend qualifizierte Bewerber vom Unternehmen angezogen und auch ausgewählt worden, geht es darum, diese möglichst schnell zu produktivieren, zu integrieren und Fluktuation, insbesondere in den ersten Monaten und Jahren, zu verhindern, da zunächst in jeden neuen Mitarbeiter viel investiert wird. Dazu können Mentorenprogramme initiiert werden, Integrationsveranstaltungen sorgen darüber hinaus für die Bildung von Netzwerken unter den neuen Mitarbeitern. Mittel- und langfristig wird Integration zu Retention, und es geht darum, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Hier beginnt bereits die Arbeit der internen Personalentwicklung. Zukünftige Erfordernisse werden beispielsweise sein, Entwicklungspläne und Karrierepfade auch für ältere Mitarbeiter zu entwickeln, die mit deren unterschiedlichen Bedürfnissen einhergehen. Aber auch die Gruppe der hochqualifizierten Frauen wird zunehmend in das Interesse der Unternehmen rücken. Um sie zu gewinnen und zu halten, werden die Unternehmen flexiblere Arbeitszeiten, Work-Life-Balance-Programme, Kinderbetreuungsmöglichkeiten inhouse etc. noch stärker ausbauen müssen. Unternehmen werden sich in einem arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt, wie er zunehmend durch die Demographie entsteht, auch zunehmend um die Bedürfnisse der Arbeitnehmer kümmern müssen. War es früher vor allem geboten, dass sich Mitarbeiter an eine bestehende Unternehmenskultur anpassen mussten, werden sich Unternehmen zunehmend an die pluralen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter-„Welten“ anpassen müssen, um im War for Talent nicht die Besten an die Wettbewerber zu verlieren.

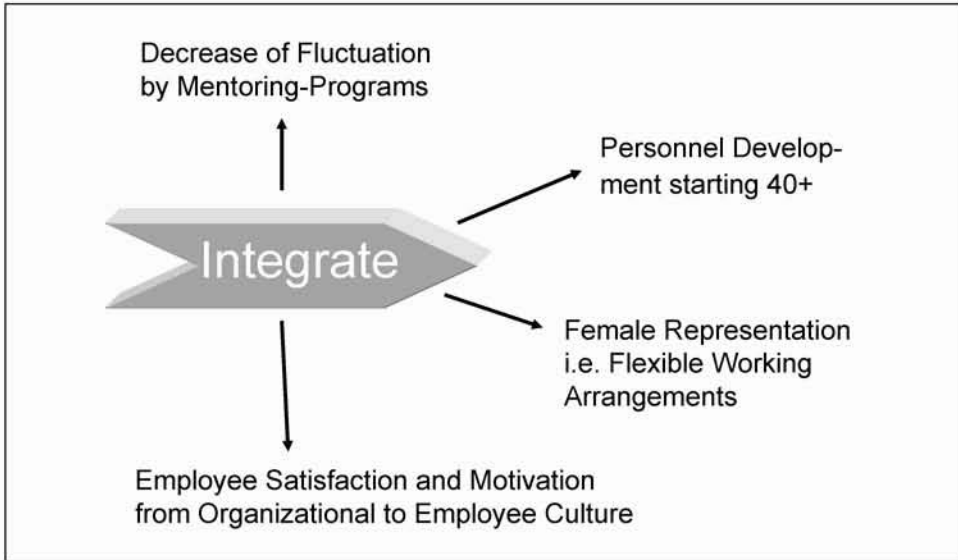


Abbildung 1-5: Integrate

So lässt sich zusammenfassend sagen, im War for Talents werden Unternehmer nur dann bestehen, wenn sie vom Jäger zum Gejagten werden.



Abbildung 1-6: From Hunting to Being Hunted