



Cyrus Achouri

Human Resources

Lehrbuch

2. Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Cyrus Achouri

Human Resources

Lehrbuch

2. Auflage

Verlag W. Kohlhammer

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

2. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-041344-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-041345-0

epub: ISBN 978-3-17-041346-7

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderung Personalmanagement

Übungsfragen

Literatur

2 Recruiting

2.1 Attract, Select & Integrate

2.2 Recruiting mit dem AGG

Übungsfragen

Literatur

3 Methoden der Personalauswahl

3.1 Bewerbungsunterlagen

3.2 Anforderungsprofil

3.3 Bewerbungsgespräch

3.4 Vor dem Interview

3.5 Heikle Fragen im Interview – Wie reagieren Sie als Bewerber?

3.6 Strukturiertes Interview

3.6.1 Offene Fragetechniken nach dem Verhaltensdreieck

3.7 Stressinterview

3.8 Weitere Interviewrunden

3.9 Assessment-Center

3.9.1 Validität des Assessment-Centers

3.9.2 Konstruktion geeigneter Übungen

3.9.3 Zeitplan und Aufbau eines Assessment-Centers

3.9.4 Die Rolle des Moderators im AC

3.9.5 Die Beobachterschulung

3.9.6 Beobachtungsmaterialien

- 3.9.7 Interviewleitfaden im Assessment-Center
- 3.9.8 Wahrnehmungsschulung
- 3.9.9 Spielregeln im Assessment-Center
- 3.9.10 Verhaltensregeln beim Feedback
- 3.9.11 Feedback-Training
- 3.9.12 Qualitätskriterien im AC

Übungsfragen

Literatur

4 Headhunter-Management

- 4.1 Headhunter-Management als HR-Prozess
- 4.2 Bedarfsermittlung
- 4.3 Auswahl des richtigen Headhunters
- 4.4 Headhunter Briefing
- 4.5 Headhunter Controlling

Übungsfragen

Literatur

5 Einführung in die psychologische Eignungsdiagnostik

- 5.1 Objektivität
- 5.2 Reliabilität
- 5.3 Validität
- 5.4 Korrelationskoeffizient
- 5.5 Anwendungen

Übungsfragen

Literatur

6 Talent- und Karriere-Management

- 6.1 Von der Begabten- zur Expertise- Forschung
- 6.2 Begabung und Elternhaus
- 6.3 »Schüchterne« in der Arbeitswelt
- 6.4 Ist Talent angeboren oder erworben?
- 6.5 Intelligenz

- 6.5.1 Allgemeine und spezielle Intelligenz

- 6.6 Beruflicher Erfolg

Übungsfragen

Literatur

7 Placement

- 7.1 Bewerbungstraining im Placement
- 7.2 Einsatz von Persönlichkeitstests
- 7.3 Einführung in den MBTI
 - 7.3.1 Konstruktionsgrundlagen
 - 7.3.2 MBTI-Auswertung
 - 7.3.3 Typendynamik
 - 7.3.4 Auswirkung in Stresssituationen
 - 7.3.5 MBTI in Teamentwicklung und Projektarbeit
 - 7.3.6 MBTI in der Karriereberatung
 - 7.3.7 Ethische Grundsätze und MBTI Best Practice

Übungsfragen

Literatur

8 Outplacement

Übungsfragen

Literatur

9 HR-Controlling

- 9.1 Humanvermögensrechnung
 - 9.1.1 Humankapital aus volkswirtschaftlicher Sicht
 - 9.1.2 Humankapital aus betriebswirtschaftlicher Sicht
 - 9.1.3 Das Saarbrücker Modell
 - 9.1.4 Offene Fragen im Saarbrücker Modell
 - 9.1.5 Offene Fragen der Humanvermögensrechnung

9.2 Balanced Scorecard

- 9.2.1 Kennzahlen im Human Resources Management

Übungsfragen

Literatur

10 Personal- und Organisationsentwicklung

- 10.1 Performance Management
 - 10.1.1 Mitarbeiterbeurteilung
 - 10.1.2 Vorgesetztenbeurteilung und Teamentwicklung
 - 10.1.3 Das 360-Grad-Feedback
 - 10.1.4 Kommunikation
 - 10.1.4.1 Feedback

10.1.4.2 Kommunikationsanalysemodelle

10.1.4.3 Kommunikationsregelmodell

Grenzen von Feedback

10.2 Coaching

10.2.1 Qualitätskriterien und Prozessphasen

10.2.2 Zertifizierungskriterien

10.2.3 Prozesskriterien

10.2.4 Evaluation

10.2.5 Beratungsansätze im Coaching

10.2.5.1 Psychotherapie

10.2.5.2 Psychoanalyse

10.2.5.3 Verhaltenstherapie

10.2.5.4 Transaktionsanalyse

10.2.5.5 Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

10.2.5.6 Systemische Beratung

10.3 Merkmale von Organisationsentwicklung

10.3.1 Organisationskultur

Übungsfragen

Literatur

11 Wirtschaftsethik

11.1 Individuelle Werte

11.1.1 Religion, Ethik und Moral

11.2 Gesellschaftswerte

11.3 Unternehmenswerte

11.3.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

11.4 Nachhaltigkeit

11.4.1 Ökologische Nachhaltigkeit

11.4.2 Soziale Nachhaltigkeit

11.4.3 Ökonomische Nachhaltigkeit

11.4.4 Nachhaltigkeit und systemisches Denken

11.4.5 Warum sich Veränderung und Nachhaltigkeit nicht widersprechen – Lernen von der Evolution

11.4.6 Nachhaltiges Human Resources Management

11.4.6.1 Die biologische Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter

Übungsfragen

Literatur

12 Personalführung

12.1 Mitarbeitermotivation

12.2 Menschenbilder

12.2.1 Taylor

12.2.2 Maslow

12.2.3 Douglas McGregor

12.2.4 Edgar Schein

12.3 Führungsstile

12.3.1 Max Weber

12.3.2 Robert House

12.3.3 Kurt Lewin – Iowa Studien

12.3.4 Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt

12.3.5 Edwin A. Fleishman – Ohio Studien

12.3.6 Robert Blake und Jane Mouton

12.3.7 Paul Hersey und Ken Blanchard

12.3.8 Bernard Bass – Transformationale Führung

12.3.9 Daniel Goleman – Emotionale Führung

12.4 Führungstechniken

Übungsfragen

Literatur

13 Systemisches Management

13.1 Kleine Geschichte der Systemtheorie

13.2 Systemtheorie in der Biologie

13.3 Systemtheorie in Mathematik, Physik und Chaosforschung

13.4 Systemtheorie in den Gesellschaftswissenschaften

13.5 Systemtheorie in Philosophie und Neurowissenschaften

13.5.1 Neuroleadership

13.6 Systemtheorie und Management

13.6.1 Selbstorganisation

13.6.2 Kooperation

13.6.3 Selbstorganisation und Empowerment

13.6.4 Die kooperative Organisation

13.6.5 Motivation

13.6.6 Konkurrenz und Leistungsdruck

13.6.7 Organisation

13.6.8 Führung

Übungsfragen

Literatur

14 Internationales Human Resources Management

14.1 Anthropologie

14.1.1 Bevölkerungsentwicklung

14.1.2 Hochkulturen

14.1.3 Bevölkerungsbiologie

14.1.4 Bevölkerungstrends

14.1.5 Ekmans neurokulturelle Theorie der Emotion

14.1.6 Kohlbergs interkulturelle Stufentheorie der
Moralentwicklung

14.1.7 Boas Kulturrelativismus

14.2 Grundsätzliche Unterschiede in »Ost« und »West«

14.2.1 Individualismus versus Kollektivismus

14.2.2 Entwicklungspsychologie

14.2.3 Kommunikation

14.2.4 Kulturelle »Erkenntnistheorie«

14.2.5 Kulturelle Intelligenz

14.2.6 Menschenrechte

14.2.7 Business in Ost und West

14.2.8 Kulturprognosen

14.3 Interkulturelles Human Resources Management

14.3.1 Unternehmenskulturen

14.3.2 Kultur-, Entscheidungs- und Internationalisierungs-
strategien

14.3.3 Delegation

14.3.4 Kulturtheorien

14.3.4.1 Geert Hofstede

14.3.4.2 Robert Levine

14.3.4.3 Edward Hall

14.3.4.4 Fons Trompenaars

14.3.4.5 Die Globe-Studie

Übungsfragen

Literatur

Abbildungsverzeichnis

1 Herausforderung Personalmanagement

Lernziel

Sie können skizzieren, wie sich die Personalarbeit in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat und einige aktuelle Herausforderungen schildern.



Abb. 1: Lisa

Lisa ist 23 Jahre alt und Hochschulabsolventin der Betriebswirtschaftslehre (Bachelor). An BWL findet Lisa besonders interessant, dass dieses Studium interdisziplinär ausgerichtet ist und etwa Disziplinen wie Mathematik, Recht oder Psychologie berücksichtigt. Insbesondere im Personalmanagement kommt es dabei auf soziale Fähigkeiten an. Lisa erinnert sich hierbei an das sogenannte Eisbergmodell, das sie in einer der Vorlesungen kennengelernt hat. Demnach sind für Erfolg nicht nur Fakten entscheidend, sondern auch die sogenannten »Soft Facts«.

Während im beruflichen Alltag an der Oberfläche meist nur die verwendeten Instrumente, Methoden und Prozesse im Personalmanagement sichtbar sind, kümmert sich das Personalwesen in Unternehmen ebenso um die unter der Oberfläche liegenden Gefühle und Werthaltungen. Die Arbeit unter der sichtbaren Ebene des Eisbergs erfordert Geschick und setzt sowohl psychologische als auch soziologische Kenntnisse voraus (► [Abb. 2](#)). Das Eisbergmodell geht zurück auf die Theorie von Sigmund Freud, der die Bedeutung des Unbewussten (Soft Facts) gegenüber den bewussten Inhalten (Hard Facts) betont hat.

Das Eisbergmodell des Personalmanagements

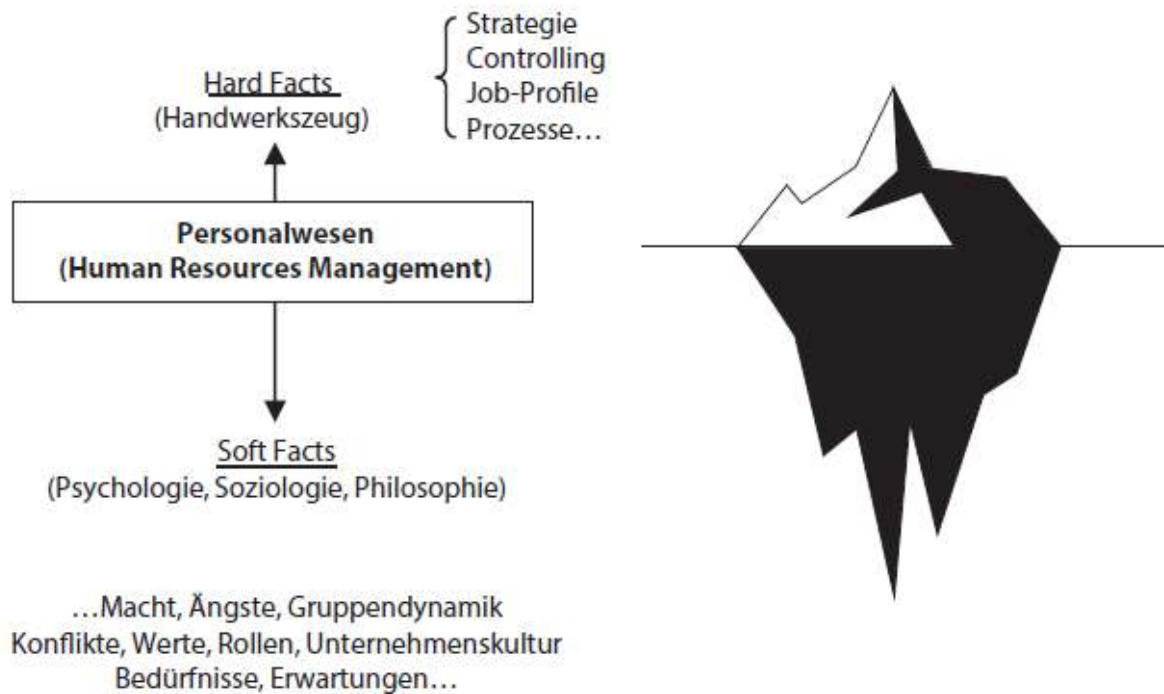


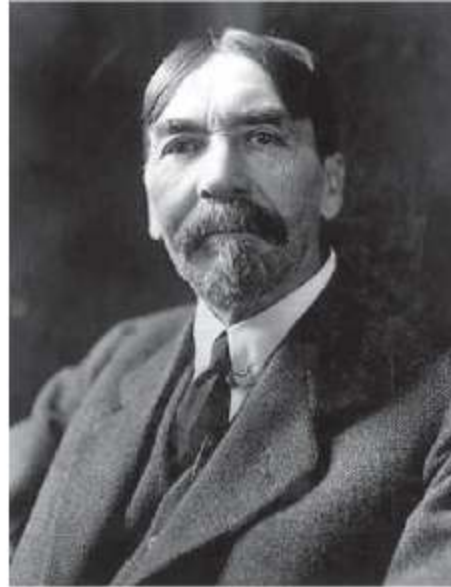
Abb. 2: Das Eisbergmodell des Personalmanagements

Studierende der Betriebswirtschaften, insbesondere mit Schwerpunkt Personalwesen, sollten sich also nicht scheuen, auch über ihren Tellerrand hinauszublicken und beispielsweise angrenzende geisteswissenschaftliche Disziplinen zu berücksichtigen. Schon Thorstein Veblen (► [Abb. 3](#)), einer der Gründerväter der Wirtschaftswissenschaften, forderte, dass diese Anthropologie und Soziologie einbeziehen müssten und man kann sagen, dass die heutige BWL auch und gerade durch ihre interdisziplinären Inhalte theoretisch anspruchsvoll und praktisch aktuell bleibt.

Thorstein Veblen

(1857–1929)

US-Ökonom norwegischer Abstammung,
Gründervater der Wirtschaftswissenschaften:



„Die Wirtschaftswissenschaften müssen
Anthropologie und Soziologie mit einbeziehen!“

Abb. 3: Thorstein Veblen



Abb. 1: Lisa

In ihrem Praktikum hat Lisa sowohl administrative als auch konzeptionelle Tätigkeiten kennengelernt. Ehrlich gesagt hat ihr die administrative Seite weniger Spaß gemacht. Sie hofft, dass die Prognose, die Personalarbeit werde in Zukunft im Wesentlichen strategisch sein, möglichst bald Wirklichkeit wird. In der Tat haben sich die Verantwortlichkeiten von Personalmitarbeitern ebenso wie von Führungskräften und Mitarbeitern in den letzten Jahren grundlegend verändert.

Nicht nur die Erkenntnis, dass die »weichen« Faktoren im Human Resources Management entscheidend sind, hat die Arbeit im Personalwesen verändert. So sind Aufgaben, aber auch Verantwortlichkeiten von der Personalabteilung auf die Führungskraft und im Weiteren auch auf die Mitarbeiter übergegangen. Moderne Personalmanager beraten Führungskräfte, diese coachen und beraten ihre Mitarbeiter, und die Mitarbeiter selbst haben viel an Handlungsspielräumen gewonnen (► [Abb. 4](#)). Die Verantwortlichkeit für die eigene berufliche Entwicklung hat sich damit aber auch immer mehr auf den Mitarbeiter selbst verlagert. Modernes Personalmanagement versucht heute mehr und mehr, als strategischer Partner des Business wahrgenommen zu werden und sich von der Zuschreibung auf administrative Rollen zu lösen.



Abb. 4: Alte/moderne Ausrichtung von HR-Management

Insbesondere leistungsfähige IT-Verfahren erleichtern dies zunehmend. Wenngleich es keinen Königsweg für die organisatorische Allokation des Personalwesens in Unternehmen gibt, ist eine Trennung von operativer und strategischer Personalarbeit in jedem Fall sinnvoll. So findet man heutzutage die Personal- und Organisationsentwicklung oft als Stabsfunktion direkt an die Geschäftsführung angebunden. Den Stellenwert, den das Personalwesens im Unternehmen genießt, kann man auch anhand der organisatorischen Einbindung bei der Bedarfsbestimmung ersehen. In einem »sukzessiven« Verständnis reagiert die Strategie der Personalbedarfsbestimmung nur auf die Produkt- bzw. Marktstrategie, bei einem »integrierten« Verständnis wird die Personalstrategie als Teil der Unternehmensstrategie verstanden.

Bei der Prognose der Leistungsfähigkeit von zukünftigen Mitarbeitern sind ungeachtet des demografischen Wandels für die meisten Tätigkeiten schon heute keine physischen Kriterien mehr entscheidend. Dagegen werden sozio-emotionale Belastungsfaktoren aufgrund von psychischem Druck und Stress weiter in den Vordergrund

rücken. Bezogen auf Auswahlverfahren heißt das etwa, dass die Lern- und Veränderungsfähigkeit als Schlüsselqualifikation an Bedeutung zunehmen wird. Aber auch die Motivation für lebenslanges Lernen wird in den Vordergrund treten.

Eine Sonderrolle bei den Fähigkeiten spielt der sogenannte »Habitus«. Schon Aristoteles bezeichnet das Auftreten oder die Umgangsformen einer Person, ihre Vorlieben, Gewohnheiten und das Sozialverhalten als »Hexis«, lateinisch Habitus (*habere* »haben«). Der Begriff Habitus wurde von dem Soziologen Pierre Bourdieu (1930-2002) dann in die Soziologie eingeführt (1987). Als Habitus ist demnach das gesamte Auftreten einer Person, vom Lebensstil über Sprache, Kleidung bis hin zum Geschmack zu bezeichnen. In der soziologischen Ungleichheitsforschung ist damit auch die klassenspezifisch erworbene, unbewusste Angepasstheit der Dispositionen, Verhaltensmuster und Einstellungen einer Person an das jeweilige soziale Umfeld gemeint. Am Habitus einer Person lässt sich der Status einer Person in der Gesellschaft ablesen. Grob unterscheidet Bourdieu vier Kapitalsorten: *Ökonomisches Kapital* (Vermögen, Unternehmen, Grund, Aktien, Geld, Schmuck, Kunstwerke), *Kulturelles Kapital* (Bildung, Wissen, Titel), *Soziales Kapital* (Familie, Freunde, Bekannte, Kontakte) und *Symbolisches Kapital* (Prestige, Reputation, Auszeichnung). In seiner gesellschaftlichen Kritik zeigt Bourdieu, dass ökonomisches Kapital sich in alle anderen Kapitalsorten relativ einfach verwandeln lässt, während das umgekehrt nicht gilt. Distinguierte soziale Gesellschaftsschichten erkennen sich schon aufgrund des Habitus«, ohne den richtigen »Stallgeruch« ist ein Aufstieg in die gesellschaftliche Elite selten möglich.

Das Personalmanagement steht vor einem Umbruch, was den demografischen Wandel der deutschen Bevölkerung angeht. So werden für die kommenden Jahre wahrscheinlich nicht mehr genügend hochqualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland zur Verfügung stehen. Daran ändern auch kurz- oder mittelfristige konjunkturelle Schwankungen und Krisen nichts Grundlegendes. Dabei steigt nicht nur die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften weiter, auch werden viele Hochqualifizierte aus den geburtenstarken Jahrgängen den Arbeitsmarkt verlassen. Frührente bzw. Berufsaustritt unter dem 60. Lebensjahr sind volkswirtschaftlich schwer zu finanzieren und

stehen zudem einer steigenden Lebenserwartung gegenüber. Die Schlussfolgerungen daraus reichen von politischen Entscheidungen im Bildungswesen über die vermehrte Einbeziehung von Teilzeitarbeit, insbesondere der Möglichkeit für hochqualifizierte Frauen, Beruf und Familie verbinden zu können, bis hin zur Konzeption von Personalentwicklungsmodellen, welche einen längeren Lebensarbeitszyklus berücksichtigen.

Für manche deutet deshalb alles darauf hin, dass den Unternehmen ein »War for Talents« bevorstehen könnte, auch wenn Variablen wie Konjunktur, Einwanderung oder Rationalisierung, resp. zunehmende Digitalisierung keine präzisen Prognosen zulassen. Durch die starke Nachfrage seitens der Unternehmer und das geringe Angebot auf der Arbeitnehmerseite werden die Unternehmen schon heute mehr und mehr gezwungen, Arbeitnehmer mit attraktiven Konditionen zu werben. Hierbei werden ältere Mitarbeiter nicht benachteiligt sein, in mancher Hinsicht lassen sich durch den reichhaltigen Erfahrungsschatz beruflicher und persönlicher Kompetenzen u. U. sogar Vorteile ableiten. In Zukunft wird das Recruiting deshalb vermehrt Ältere als Zielgruppe zu berücksichtigen haben.

Auch wenn man vermuten könnte, dass die Personalauswahl mit der demografischen Entwicklung 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 Mitarbeiter in Unternehmen sind, ergibt sich das Erfordernis, die Passung bereits möglichst schon bei der Auswahl zu prognostizieren.



Abb. 1: Lisa

Lisa fragt sich schon heute, wie sie Beruf und Familie in Einklang bringen wird, denn ihr ist klar, dass sie später eine Familie gründen will. Zugleich hat sie an ihrer eigenen Mutter gesehen, dass es sehr schwierig sein kann, Familienleben und Beruf oder sogar Karriere in Einklang zu bringen. Auf der anderen Seite weiß Lisa, dass die Arbeitswelt heute, anders als zu den Zeiten ihrer Mutter, eine Flexibilisierung erfahren hat und sie hofft, dass diese noch weitergehen wird.

Es hat bereits heute eine zunehmende Flexibilisierung (quantitativ, qualitativ, zeitlich, örtlich) in der Personaleinsatzplanung stattgefunden mit Vor- und Nachteilen sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen: Für Unternehmen ist die höhere Motivation der Mitarbeiter und die dadurch erwartungsgemäß höhere Produktivität ein Vorteil. Man kann die Beschäftigungsreserven auf dem Markt besser nutzen, und nicht zuletzt sorgt eine flexible Personaleinsatzplanung für eine höhere Kundenorientierung. Mitarbeiter genießen eine bessere Work-Life-Balance und können ihre Arbeit gemäß ihren individuellen

Aktivitätszyklen und Biorhythmen gestalten. Dies kann zu höherer Motivation und höherer Produktivität führen

Doch es gibt auch Nachteile. Auf Unternehmensseite heißt höhere Flexibilisierung zunächst auch geringere Kontrolle. Das kann aber durch adäquate Administration und dementsprechende Steuerungsinstrumente im Performance- und Wissensmanagement ausgeglichen werden. Für die Mitarbeiter kann eine hohe Personaleinsatzflexibilisierung bedeuten, dass die Arbeit »gefühl« nie aufhört. Dies zieht Überforderung durch Leistungsdruck nach sich, und Mitarbeiter müssen deshalb heute anders als früher selbst ein gutes Zeitmanagement mitbringen, um nicht in die Burnout-Falle zu laufen.

Moderne Flexibilisierungsinstrumente ermöglichen sowohl eine strukturell als auch eine konjunkturell höhere Anpassungsfähigkeit. Hierbei können Unternehmen aus einer Vielfalt von personalpolitischen Methoden auswählen, um sowohl unternehmensinterne (strukturelle) als auch marktbezogene (konjunkturelle) Krisen zu bewältigen. Während konjunkturelle Krisen eher temporär sind, erfordern strukturelle Krisen oft einen erheblichen Umbau des Unternehmens. Dementsprechend kann auf konjunkturelle Krisen mit personalpolitischen Maßnahmen wie Kündigung von 40-Stunden-Verträgen, Teilzeitoffensiven, Sabbaticals, einem Abbau von Resturlaub oder auch Kurzarbeit reagiert werden. Auch der Abbau von Gleitzeitguthaben oder ein Inhouse-Placement kann die Zeit überbrücken, bis die Konjunktur wieder anzieht. Konjunkturelle Krisen haben externe Gründe, die sich normalerweise wieder legen. Deshalb wollen Unternehmen in solchen Zeiten meist nicht Personal abbauen, das nach Beendigung der Krise wieder teuer eingekauft werden muss.

Anders verhält es sich bei strukturellen Krisen. Hier reicht das personalpolitische Repertoire vom Nichtersatz von Fluktuationen, Altersteilzeitmodellen, vorzeitiger Beendigung über Outsourcing bis hin zu Standortschließungen und betriebsbedingten Kündigungen. Diese Maßnahmen machen Sinn, wenn die Zukunft veränderte strukturelle Anforderungen an Unternehmen stellt und bestimmte Kompetenzen oder Funktionen nicht mehr oder zukünftig in anderer Weise oder Anzahl benötigt werden. Die genannten Instrumente zur Bewältigung von Krisen sind vornehmlich quantitativ ausgerichtet. Qualitative Flexibilität bieten personalwirtschaftliche Instrumente wie

Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Projekteinsätze oder Inhouse-Placement. Wie Inhouse-Placement funktionieren kann, soll anhand des Beispiels der Recruiting-Abteilung eines großen Konzerns verdeutlicht werden.

Praxisbeispiel:

Als in einer konjunkturellen Krise nur noch wenige Mitarbeiter eingestellt werden sollten, und zugleich der Ruf nach sozialverträglichen Outplacement-Maßnahmen laut wurde, entschloss sich das Unternehmen, eine eigene Outplacement-Abteilung aufzubauen. Dabei erfolgte kein Personalaufbau, sondern die vorhandenen Recruiter wurden von externen Dienstleistungsfirmen, die aktuell im Unternehmen mit Outplacement beauftragt waren, zu Outplacement-Beratern ausgebildet (eine Vertragsklausel, die das Unternehmen vorausschauend zur Bedingung der Beauftragung gemacht hatte). Dies ermöglichte es dem Konzern, bei konjunkturellen Schwankungen Personalmitarbeiter vom Recruiting ins Outplacement (bei abnehmendem Personalbedarf) zu verlagern und umgekehrt (bei zunehmendem Mitarbeiterbedarf). Diese Strategie war nicht nur als Job Enrichment im Sinne einer Personalentwicklung zu sehen, sondern steigerte zugleich auch die individuelle Employability der Recruiter.

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant und wenn man einmal einen mittel- und langfristigen Blick in die Zukunft wagt, könnten die Veränderungen drastisch sein, wenn man den Prognosen von Trend- und Zukunftsforschern glauben kann. Schon die letzten Jahre haben viele Änderungen für unsere Arbeitswelt gebracht. Wir haben eine Flexibilisierung nicht nur der Organisationsstrukturen, sondern auch der individuellen Arbeitswelten erlebt, mit einer Entflechtung von Arbeitszeit und Arbeitsort, auch bereits vor der Corona-Pandemie. Freiheit und Selbstverantwortung sind insbesondere bei Akademikern in der Arbeitswelt gestiegen ebenso die Anforderungen und zugleich scheinen sich sowohl das Arbeits- als auch das Lebenstempo ständig zu beschleunigen.

Eigentlich sollte die Technisierung des Industriezeitalters bewirken, dass Produkte günstiger, schneller und effizienter gestaltet werden können, aber auch dass Tätigkeiten, die der Mensch sonst selbst machen müsste, von Maschinen übernommen werden können. Das hat nicht nur zur Entlastung des Menschen geführt. Vielmehr sehen wir uns heute in vielen Bereichen gerade durch die Technisierung gezwungen, mit der Leistung und der Geschwindigkeit beispielsweise von Computern mitzuhalten. Inzwischen zwingen uns die maschinellen Produktionsbedingungen ihr Tempo auf.

Eine weitere Veränderung betrifft unsere Lebenserwartung. Schon bis zum Jahr 2050 könnte mithilfe von Stammzellentherapie und Genreparaturen die Verlangsamung des Altersprozesses gelungen sein. Für die Kohorte der jetzt Studierenden hieße das eine Verlängerung des Lebens bis zu 150 Lebensjahren, so die Prognosen mancher Forscher. Man muss nicht darauf hinweisen, was das für das Renteneintrittsalter bedeuten würde. Wie werden sich die Jobs dadurch verändern? Wenn das Lebenserwerbsalter zunimmt, wird es wahrscheinlich, dass wir nicht nur eine Ausbildung und eine Berufsrichtung einschlagen können – Polyerwerbsbiographien mit zwei oder sogar drei ganz unterschiedlichen Karrieren könnten der Normalfall werden. Wahrscheinlich werden diejenigen Arbeitnehmer Gewinner sein, die nichtrepetitive und kreative Aufgaben erfüllen, weil Computer diese Dinge nur schlecht können. Also beispielsweise Künstler, Softwareingenieure, Führungskräfte oder auch Wissenschaftler. Dagegen wird es zunehmend einfacher werden, einfache Tätigkeiten durch elektronische Algorithmen zu ersetzen.

Zunehmende Globalisierung, erhöhte Geschwindigkeit auf den Märkten und das Erfordernis ständiger Erreichbarkeit sind nur einige Faktoren, welche in den virtuellen Arbeitsmärkten der Zukunft die Anforderung nach Mobilität vergangener Tage ersetzen. Das 21. Jahrhundert wird möglicherweise maßgeblich durch die Ausbildung virtueller Strukturen gekennzeichnet sein und auch die Arbeit im Personalmanagement revolutionieren. Digitalisierung bis hin zu künstlicher Intelligenz wird uns Menschen aber selbst in hochqualifizierten Tätigkeiten keine Konkurrenz machen. Maschinen und Roboter bleiben von uns programmiert, und selbst wenn sie höhere Kognitionsniveaus erreichen, bleiben sie Mittel zu dem Zweck,

den der Mensch ihnen gibt. Die Zwecksetzung selbst bleibt das Vorrecht von uns Menschen, denn nur wir können definieren, wie wir leben wollen. Im Personalbereich kommt hinzu, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen, unsere Gefühle und Motivation wesentlicher Bestandteil auch unserer beruflichen Tätigkeiten sind. Für Human Resources Management bedeutet dies, dass Kompetenzen, die sich auf das Wissen vom Menschen, der professionellen Kommunikation und des produktiven Umgangs miteinander beziehen, nicht veralten werden. Die Arbeit im Personalmanagement hat Zukunft! Eine gute Nachricht für Lisa.

Übungsfragen

- Der BWL- Student Tim interessiert sich für die Arbeit im Personalwesen und kann sich vorstellen, später dort zu arbeiten. Allerdings fragt er sich, was die Arbeit einer modernen HRM-Abteilung heute im Gegensatz zu früher ausmacht, und wie diese sich in der Zukunft aufgrund der schon heute absehbaren gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen verändert. Bitte geben Sie ihm auf seine Fragen eine Antwort.
- Nennen Sie mindestens drei Variablen, welche einen »War for Talents« aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland abschwächen könnten.
- Erläutern Sie das »Eisbergmodell«, insbesondere in seiner Relevanz für das Personalmanagement.
- Nennen Sie fünf personalpolitische Instrumente zur Beantwortung konjunkturbedingter Krisen. Welche personalpolitischen Instrumente können Sie zur Bewältigung struktureller Krisen einsetzen?

Literatur

Becker, M., Personalwirtschaft. Lehrbuch für Studium und Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2010)

- Böhmer, N. et al., Fallstudien im Personalmanagement. Entscheidungen treffen, Konzepte entwickeln, Strategien aufbauen. Pearson, München (2012)
- Bourdieu, P., Die feinen Unterschiede, Suhrkamp, Frankfurt a. M. (1987)
- Brinkmann, R., Angewandte Wirtschaftspsychologie. Pearson, Hallbergmoos (2018)
- Bühl, A., Die virtuelle Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. Sozialer Wandel im digitalen Zeitalter. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden (2000)
- Büssing, A., & Konradt, U., Telearbeit. In B. Zimolong, & U. Konradt (Hrsg.), Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie (Bd. D/III/2, S. 234–278). Hogrefe, Göttingen (2006).
- Corsten, H., Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. Oldenbourg, München (2001)
- Konradt, U., & Hertel, G., Management virtueller Teams – von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Beltz, Weinheim (2002)
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E., Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 46(3), S. 53–67 (1999)
- Märtin, D., Habitus. Sind Sie bereit für den Sprung nach ganz oben? Campus, Frankfurt a. M. (2019)
- Moser, K., Wirtschaftspsychologie. Springer, Heidelberg (2015)
- Nerdinger, F.W. et al., Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Heidelberg (2019)
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R., Die Grenzenlose Unternehmung. Gabler, Wiesbaden (2003)
- Pribilla, P., Reichwald, R., & Goecke, R., Telekommunikation im Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1996)
- Reichwald, R., Möslein, K., Telearbeit und Telekooperation. In H. J. Bullinger, & H. J. Warnecke (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management* (S. 691–708). Springer, Berlin (1996)
- Reichwald, R., Möslein, K., Organisation: Struktur und Gestaltung. In C. G. Hoyos, & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 29–49). Beltz, Weinheim (1999)
- Reichwald, R., Möslein, K., & Oldenburg, S., Telearbeit, Telekooperation und die Virtuelle Unternehmung. Luchterhand, Neuwied (1996)
- Rimser, M., Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Rosenberger, Leonberg (2006)
- Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements. Vahlen, München (2019)
- Schuler, H., Kanning, U.P. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, Göttingen (2014)
- Veblen, T., *Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen*. Fischer, Frankfurt a. M. (2015).

2 Recruiting

Lernziel

- Sie wissen, was Kompetenzen sind und wie sie in der Personalauswahl berücksichtigt werden.
- Sie können Arbeitsfelder und Instrumente der Personalbeschaffung benennen und verstehen, wie und wann sie eingesetzt werden.
- Sie wissen, was Sie hinsichtlich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Recruiting zu beachten haben und können die rechtlichen Kriterien auf Praxisbeispiele anwenden.



Abb. 1: Lisa

Für Lisa ist klar: Sie möchte als Personalmanagerin in einem internationalen Unternehmen arbeiten. Deswegen hat sie bereits ein Praktikum im Personalwesen absolviert, und auch ihre Vertiefungsrichtung im Studium war thematisch auf Human Resources ausgerichtet. Da Lisa ahnt, dass ein Direkteinstieg in das Personalmanagement eines internationalen Unternehmens direkt nach der Hochschule schwer zu realisieren ist, hat sie vor, sich zunächst bei einer renommierten Personalberatung zu bewerben. So kann sie Erfahrung sammeln und möglicherweise später zu einem Unternehmen ihrer Wahl wechseln. Lisas Plan geht auf. Eine ihrer Bewerbungen ist erfolgreich. Die Personalberatung ist spezialisiert auf Personalauswahlverfahren. Sie berät kleinere und mittlere Unternehmen, indem sie an den Kunden angepasste Auswahlmethoden konzipiert oder gleich den gesamten Bewerbungsprozess begleitet. Dies bietet Lisa die praktische Möglichkeit, Expertin für Auswahlinstrumente und deren Anwendung zu werden.

Wir finden heute kein Auswahlinstrument, das nicht die Leistungsbereitschaft eines potenziellen Mitarbeiters ebenso bewertet wie vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen. Für die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie für Auswahlverfahren bedeutet dies langfristig insbesondere im Dienstleistungssektor eine Verschiebung hin zu höherwertigen Tätigkeiten. Für das Personalmanagement selbst heißt das, Mitarbeiter können ihre »Employability« umso stärker gewährleisten, je weniger sie durch elektronische Verfahren ersetzt werden können. Letzteres betrifft im qualifizierten Bereich algorithmische Tätigkeiten, Berechnungsverfahren im Allgemeinen sowie administrative Arbeiten. Zukunftsweisend werden dagegen mehr und mehr qualitativ anspruchsvolle Tätigkeiten wie Beratung, Coaching, Strategie und kreatives Denken. Im Sinne einer sich immer schneller verändernden Wissensgesellschaft werden immer weniger bereits erworbene Kenntnisse eine Rolle spielen, vielmehr die Fähigkeit eines potenziellen Mitarbeiters, sich neue Kenntnisse anzueignen, also im Sinne der Selbstorganisation zu lernen, wie man ein Leben lang lernfähig bleibt.

Im Recruiting bedeutet das, dass sich die Auswahlkriterien weg von reinen Kenntnissen und Erfahrungen hin zu vorhandenen Fähigkeiten entwickeln. Unter »Kenntnissen« sind dabei reine Fachkenntnisse wie IT-, Englisch- oder auch Berufs-Know-how zu verstehen. Der Begriff »Erfahrungen« bezieht sich auf die Berufserfahrung, also Projekterfahrung, Führungserfahrung etc. »Fähigkeiten« schließlich bezeichnen die »weichen« Faktoren, wie beispielsweise Kommunikations-, Team- oder auch Konfliktfähigkeit.

Diese Nomenklatur von Kompetenz hat zum einen den Vorteil, dass sie international anschlussfähig ist (Kenntnisse = Skills/Hard Facts, Erfahrungen = Experiences, Fähigkeiten = Capabilities/Soft Skills/Facts). Zum anderen wird die ältere Nomenklatur von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz abgelöst, die beispielsweise den beruflichen Erfahrungswert (der international und insbesondere in der amerikanischen Kultur bei Bewerbungen stark gewichtet wird) nicht isoliert abbildet. Die hohe Bewertung der Berufserfahrung zeigt sich beispielsweise in der Anordnung des »amerikanischen Lebenslaufes« mit seinem antichronologischen Aufbau, um den Blick zuerst auf die letzte, meist hochwertigste Tätigkeit zu richten. Fertigkeiten werden in

unserem Zusammenhang (wir betrachten im Wesentlichen (hoch-)qualifizierte Arbeitsfelder in der Wirtschaft) weniger eine Rolle spielen, da sie motorische Komponenten betreffen. Während Kenntnisse am schnellsten zu erlernen sind, dauert es oft Jahre, bis man relevante Berufserfahrung vorweisen kann, wie Hochschulabsolventen bei ihren ersten Bewerbungen oft leidvoll erfahren. Die eigenen Fähigkeiten zu verändern, zu erweitern oder sich neue anzueignen, stellt hinsichtlich Dauer und Intensität die größte Herausforderung dar (► [Abb. 5](#)).

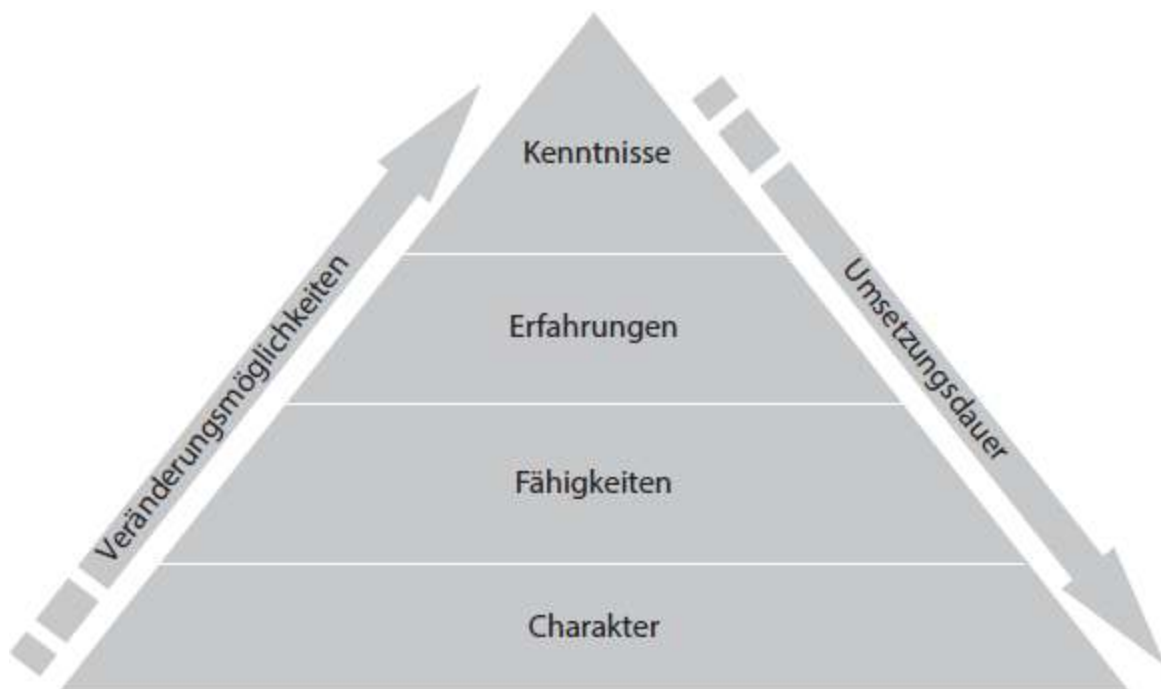


Abb. 5: Kompetenzpyramide

Kompetenzen können also unterteilt werden in Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten einer Person. Der Charakter zählt nicht dazu, denn er ist am wenigsten veränderbar. Unternehmen fokussieren sich vor allem auf veränderbare Kompetenzen bei Mitarbeitern, da diese im Rahmen von vertretbaren Zeiträumen entwicklungsfähig sind. Die geringe Veränderungsdynamik von Charaktereigenschaften vermittelt die Geschichte von Schildkröte und Skorpion (► [Abb. 6](#)).

Fähigkeiten gewinnen für das Arbeitsleben zunehmend an Bedeutung. Man bezeichnet sie deshalb inzwischen auch häufig als

sogenannte Schlüsselqualifikationen und Unternehmen legen zunehmend mehr Wert auf diese positions- und tätigkeitsübergreifenden Merkmale im Arbeitsprozess, gerade in Hinsicht auf die Qualifizierung für zukünftige Aufgaben. Hierbei sollte man aber unter Schlüsselqualifikationen keine grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale oder grundlegende Werthaltungen wie ethisch-religiöse Überzeugungen erwarten, die für den Arbeitsprozess keine unmittelbare Relevanz besitzen und zudem in die Privatsphäre der Person eingreifen.

Auch eine Überbewertung von Schlüsselqualifikationen als universelle eignungsdiagnostische Merkmale für sozusagen jede beliebige Anforderung würde verkennen, dass Kenntnisse, Berufserfahrung oder kognitive Fähigkeiten immer ebenso wesentlich für beruflichen Erfolg bleiben werden. Dennoch sind in der



Ein Skorpion wollte einmal einen Fluss überqueren. So fragte er eine Schildkröte, die des Weges kam, ob sie ihn nicht hinübertragen wolle, denn sie könne doch schwimmen. Die Schildkröte antwortete:

„Wenn wir mitten auf dem Fluss sind, wirst Du mich stechen, und ich werde untergehen.“ „Sei doch nicht dumm“, erwiderte der Skorpion, „dann würden wir ja beide ertrinken.“ So ließ sich die Schildkröte schließlich überreden. Als sie mitten im Fluss waren, stach der Skorpion zu. Im Sterben fragte die Schildkröte: „Wie konntest Du das nur tun?“ Und der Skorpion antwortete:

„Das ist nun mal mein **Charakter!**“

Abb. 6: Schildkröte und Skorpion