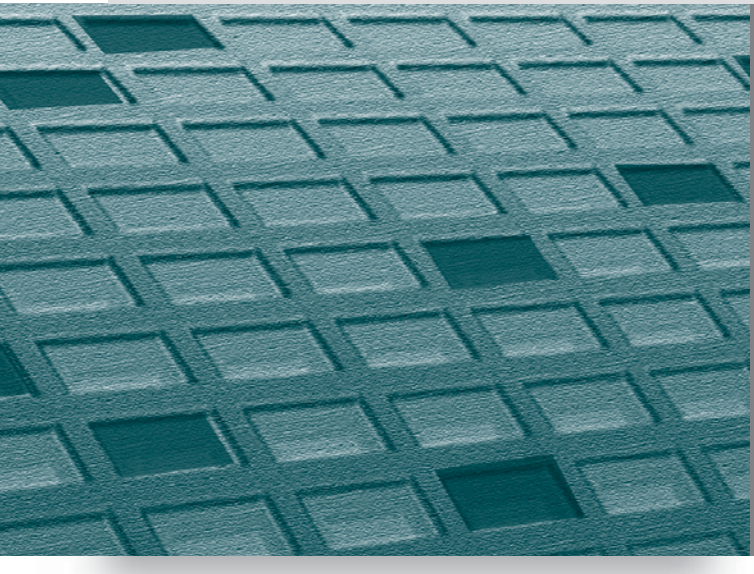
Praxis Edition

DGFP e.V. (Hg.)



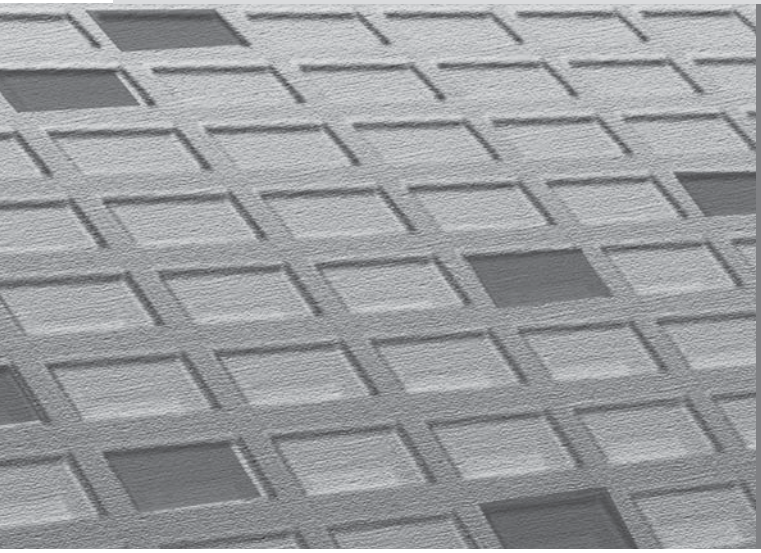
Grundlagen
Handlungshilfen
Praxisbeispiel

Mitarbeiter auswählen

Personaldiagnostik in der Praxis

wbv
DGFP

DGFP e.V. (Hg.)



Grundlagen
Handlungshilfen
Praxisbeispiel

Mitarbeiter auswählen

Personaldiagnostik in der Praxis

DGFP-PraxisEdition | Band 94

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.

DGFP e.V. (Hg.)

Mitarbeiter auswählen
Personaldiagnostik in der Praxis

Grundlagen

Handlungshilfen

Praxisbeispiel

DGFP wbv

DGFP e.V. (Hg.)

Mitarbeiter auswählen.
Personaldiagnostik in der Praxis
Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiel

DGFP-PraxisEdition Band 94
Reihenherausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

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 2009

Gesamtherstellung und Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de, Internet: www.wbv.de
Umschlagkonzept: Grafikstudio HÜGEMO
Titelbild und Innenlayout: Christiane Zay, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-3858-2 **Bestell-Nr. 6001961**
© 2009, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

1 **Businessorientiertes Personalmanagement** *(Elena von der Au)* 11

2 **Eckpunkte eines Personaldiagnostikkonzepts** *(Sascha Armutat)* 17

3 **Kompetenzmodelle** *(Klaus P. Stulle)* 23

3.1 Grundlagen für Kompetenzmodelle: Die Unternehmenswerte 23
3.2 Kompetenzen 25
3.3 Einführung von Kompetenzmodellen 26
3.4 Erstellung eines Kompetenzmodells 27
3.5 Klärungsbedarf bei der Erstellung von Kompetenzmodellen 29
3.6 Überführung des erarbeiteten Kompetenzmodells in personalwirtschaftliche Instrumente 30
3.7 Zusammenfassung und Würdigung 33

4 **Verfahren der Bewerbervorauswahl** *(Petra Goth)* 35

4.1 Allgemeiner Prozess der Bewerbervorauswahl 35
4.2 Definition eines Anforderungsprofils 36
4.3 Personalsuche 38
4.4 Verwaltung und Auswertung der Bewerbungsunterlagen und Informationen 41
4.5 Entscheidung über das weitere Vorgehen 46
4.6 Zusammenfassung und Würdigung 47

5 Verfahren zur Leistungs- und Verhaltensbeurteilung *(Carmen Klann)* **49**

5.1 Leistung und Leistungsbeurteilung **49**

5.2 Leistungsbeurteilung in der Praxis **52**

5.2.1 Leistungsbeurteilung auf Basis quantitativer Zielerreichungsgrade **53**

5.2.2 Verfahren der Verhaltensbeurteilung **54**

5.2.3 Potenzialbeurteilung **54**

5.3 Empfehlungen für die Praxis **56**

5.4 Zusammenfassung und Würdigung **59**

6 Verfahren der Bewerberauswahl und der Potenzialanalyse *(Petra Goth)* **61**

6.1 Zielsetzung und Anforderungsanalyse **61**

6.2 Auswahlverfahren im Überblick **63**

6.2.1 Verfahrensklassen **63**

6.2.2 Interview **64**

6.2.3 Psychologische Testverfahren **69**

6.2.4 Assessment-Center/Development-Center **74**

6.2.5 Aussagekraft der Verfahren **81**

6.3 Qualitätssicherung **84**

6.3.1 Gütekriterien **84**

6.3.2 Qualifizierungsgrad der am diagnostischen Prozess beteiligten Personen **88**

6.3.3 Qualität der Implementierung und Durchführung **89**

6.3.4 Qualität der Auswertung, Interpretation und Urteilsbildung **91**

6.3.5 Grad der Akzeptanz **92**

6.3.6 Wirksamkeit (Effektivität) **93**

6.3.7 Kosten-Nutzen-Bilanz (Effizienz) **94**

6.4 Zusammenfassung und Würdigung **95**

7 **Methoden zur Integration von Einzelinformationen**
(Klaus P. Stulle) **97**

7.1 Kombination verschiedener diagnostischer Daten **97**
7.2 Datenintegration von AC-Ergebnissen mit On-the-Job-Bewertung in der Linie **99**
7.3 Datenintegration in Form von Personalkonferenzen **100**
7.3.1 Grundprinzip von Personalkonferenzen **102**
7.3.2 „Goldene Regeln" für Personalkonferenzen **103**
7.4 Zusammenfassung und Würdigung **104**

8 **Feedback als kritischer Erfolgsfaktor in der Personaldiagnostik**
(Marc Solga, Gerhard Blickle) **107**

8.1 Definition von Feedback **107**
8.2 Die Situation des Feedbackempfängers **108**
8.3 Funktionen von Feedback in der Personaldiagnostik **108**
8.4 Die Feedback-Interventions-Theorie von Kluger und DeNisi **111**
8.5 Handlungsempfehlungen für Feedbackgeber **113**

9 **Evaluation als kritischer Erfolgsfaktor** *(Jutta Solga, Gerhard Blickle)* **115**

9.1 Zweck der Evaluation **115**
9.2 Evaluationsgegenstand und -kriterium **115**
9.3 Ausrichtung der Evaluation **117**
9.4 Evaluation als Erfolgsfaktor **118**

10 **Personaldiagnostik einführen und modifizieren – ein Leitfaden**
(Sascha Armutat) **121**

10.1 Aufbau des Leitfadens **121**
10.2 Strategieanalyse – Rahmenbedingungen der Personaldiagnostik **123**
10.3 Instrumentenanalyse **124**
10.4 Durchführungsanalyse **125**

11 Trends in der Praxis und in der Wissenschaft *(Claudia Hespe)* **127**

11.1 Hire for Attitude **127**
11.2 Persönlichkeitstests **128**
11.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB) **129**

12 Anhang **133**

12.1 Vodafone D2 GmbH – ein Unternehmensbeispiel (Petra Goth) **133**
12.1.1 Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen **133**
12.1.2 Ziel und Zielgruppe **133**
12.1.3 Auswahlkriterien **134**
12.1.4 Verfahren und Werkzeuge **135**
12.1.5 Qualität **143**
12.1.6 Entscheidung über das Verfahren und Werkzeuge **144**
12.1.7 Erfolgsmessung **144**
12.1.8 Allgemeine Bewertung **144**
12.2 Checklisten zum Umgang mit personaldiagnostischen Instrumenten **145**
12.2.1 Hinweise zur Arbeits- und Anforderungsanalyse **145**
12.2.2 Die DIN 33430 **146**
12.2.3 Checkliste zur Auswahl von Persönlichkeitstests **147**
12.2.4 Hinweise zur Interpretation von Testergebnissen (unabhängig von der Art des Tests) **148**
12.2.5 Checkliste zur Evaluation des unternehmensspezifischen Personaldiagnostik-Konzepts **148**
12.3 Literaturverzeichnis und -hinweise **150**
12.4 Abbildungsverzeichnis **157**

Vorwort

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz – das ist das ideale und erhoffte Ergebnis einer gelungenen Personalauswahl. Eine richtige Personalauswahlentscheidung ist eine der wichtigsten personalstrategischen Stellhebel überhaupt. Voraussetzung für die erfolgreiche Personalauswahl ist eine möglichst große Übereinstimmung der Kompetenzen eines Kandidaten mit den Anforderungen einer Stelle. Um diese Übereinstimmung zu überprüfen, setzen Personalverantwortliche unterschiedliche personaldiagnostische Verfahren ein. Das Angebot hierfür ist vielfältig, und die Fülle der Instrumente hat die Praxis der Personalauswahl nicht immer erleichtert. Hinzu kommt, dass die Auswahlverfahren den statistischen Gütekriterien wie die Validität und Reliabilität sowie den Anforderungen der DIN-Norm 33430 zur Eignungsdiagnostik genügen sollten. Um die Professionalisierung der Personalauswahl in den Unternehmen weiter zu fördern, hat sich die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) in einem Expertenkreis der Frage angenommen, wie eine praktikable, qualitativ hochwertige und zeitgemäße Zusammenstellung personaldiagnostischer Instrumente für die interne und externe Personalauswahl aussehen kann.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe – bestehend aus Praktikern und Wissenschaftlern – sind im vorliegenden Buch veröffentlicht. Wir danken den nachfolgend genannten Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre zahlreichen Impulse, ihre wertvollen Diskussionsbeiträge und ihr großes Engagement!

- Elena von der Au, Deutsche Telekom AG, Bonn
- Prof. Dr. Gerhard Blickle, Psychologisches Institut der Universität Bonn
- Petra Goth, Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf
- Dr. Claudia Hespe, Deutsche Telekom AG, Bonn
- Carmen Klann, Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf
- Prof. Dr. Marc Solga, Universität Bochum, zuvor Psychologisches Institut der Universität Bonn
- Prof. Dr. Klaus P. Stulle, Bayer AG, Leverkusen

Wir danken zudem Jutta Solga, ehemalige Mitarbeiterin am Psychologischen Institut der Universität Bonn, heute in der Abteilung „Management Develop-

ment“ eines Versicherungskonzerns tätig, für die Kapitel 9 und 12.2. Verena Kaitna, Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf, gilt der Dank für die Mitarbeit an den Kapiteln 4 und 6 und Petra Goth für die Darstellung der Personaldiagnostik bei der Vodafone D2 GmbH.

Vonseiten der DGFP e.V. hat Dr. Sascha Armutat das Projekt gesteuert und die Arbeitsergebnisse der Gruppe mit verfasst. Susanne Kath hat den Arbeitskreis administrativ begleitet. Stephanie Arzt danken wir für ihre Unterstützung bei der Manuskriptbearbeitung. Dr. Sabine Giehle hat das Lektorat der Schrift übernommen.

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln, Karl-Heinz Große Peclum, Commerzbank AG, und Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag, haben als Herausgeberrat der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition die Veröffentlichung dieses Arbeitsergebnisses befürwortet.

Prof. Gerold Frick
Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

1 Businessorientiertes Personalmanagement

(Elena von der Au)

Eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes ist in den vergangenen Jahren zum Leitgedanken der Unternehmensführung geworden. Die Wertsteigerung eines Unternehmens setzt bereits bei den strategischen Entscheidungen an. Dies wirkt sich auch auf das Personalmanagement aus, von dem ein entscheidender Beitrag bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie erwartet wird, z. B. in den Bereichen Personalplanung und Change Management. Wachstum und Marktwert eines Unternehmens kann das Personalmanagement durch eine Ausrichtung von Verhalten und Leistung der Mitarbeiter auf die Geschäftstätigkeit und strategische Initiativen entscheidend positiv beeinflussen. Eine enge Einbindung der Personalstrategie in die Gesamtstrategie des Unternehmens fördert eine ressourcenorientierte Sichtweise, mit deren Hilfe der Gewinn und das Wachstum des Unternehmens gefördert werden.

Das Personalmanagement sieht sich der ehrgeizigen Aufgabenstellung gegenüber, den Rollenwandel vor der eher reaktiven, administrativen Personalabteilung hin zum strategischen Partner des Business zu vollziehen. Der Personalmanagement-Business-Partner[1] beispielsweise konzentriert sich auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie und agiert als strategischer Partner und Change Agent. Er stellt für größere Veränderungsprojekte die konzeptionellen Grundlagen bereit und ist in der Lage, die zuständigen Experten im Unternehmen im Sinne eines Gesamtprojektleiters einzubinden. Insofern positionieren sich die Personalbereiche in ihren Unternehmen zunehmend besser, wenngleich eine Mitbestimmung in den obersten Entscheidungsgremien noch nicht gegeben ist. Fast 60 Prozent sind immerhin davon überzeugt, dass sie als Business-Partner anerkannt werden, 30 Prozent sehen eine Präsenz von 80 Prozent und mehr in strategischen Projekten und Initiativen.

Derzeit können nur etwa ein Drittel aller Personalmanager die Unternehmensstrategie mitgestalten, und nur knapp die Hälfte ist an deren Umsetzung

1 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

beteiligt.[2] Eine am Business orientierte, gezielte Ausrichtung von Leistung und Verhalten bietet den Mitarbeitern die Chance, den Wert eines Unternehmens zu steigern. Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement fokussiert sich auf die zur Umsetzung der Geschäftsstrategie erforderlichen organisatorischen Fähigkeiten. Das Personalmanagement muss, um dieses Ziel zu erreichen, auf die Beeinflussung von Geschäftsresultaten fokussieren und nicht auf HR als Selbstzweck (z. B. ein noch perfekteres Personalentwicklungstool). Während sich für die Budgets der Personalbereiche ein leicht positiver Trend ergibt, ist bei der Mitarbeiteranzahl von einem weiteren Rückgang auszugehen.[3]

Für die geschilderten veränderten Aufgaben des Personalbereiches, insbesondere bei sinkender Mitarbeiterzahl, nimmt die Rekrutierung und Mitarbeitereinbindung eine zentrale Position bei der Renaissance des Personalmanagements ein.[4] Mithilfe der Ausrichtung der Personaldiagnostik an der neuen Personalstrategie können folgende Punkte unterstützt werden:

- langfristige Entkräftung des Kostendrucks im Personalbereich
- optimaler Mitarbeitereinsatz
- gezielte Weiterbildung und damit verbundene langfristige Mitarbeiterbindung

Als Potenzialquelle der Wertschöpfung sind besonders die Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter, die auch bei angespannter Arbeitsmarktlage nach neuen Herausforderungen und Arbeitgebern suchen, sowie die Nachwuchskräfte-Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Unterstützend wirkt eine qualifizierte Personaldiagnostik bereits bei der Personalauswahl durch Vermeidung von Fehleinstellungen möglichen Folgekosten entgegen.

In diesem Zusammenhang steht besonders die Personaldiagnostik großen Herausforderungen gegenüber. Sie stellt eine Schlüsselfunktion dar, da „Unternehmen hoch qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter“ benötigen,

2 Vgl. Capgemini Consulting: HR-Barometer 2007. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Marketing and Communications, http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/HR-Barometer_2007.pdf (Stand 06.11.2008).

3 Vgl. Kienbaum Human Resource and Management Consulting: HR-Klima Index 2006: Die Konjunktur für Personalarbeit, www.kienbaum.de (Stand 06.11.2008).

4 Vgl. Watson, W. (2000): Annual Report to shareholders, Watson Wyatt and company holdings, Washington D. C. (www.Watsonwyatt.com).

um am Markt bestehen zu können.[5] Die Herausforderungen sind zum einen die Bewerberrekrutierung, zum anderen der Weg von der stellenzentrierten hin zur personenzentrierten Personalrekrutierung. Dabei ist nicht nur entscheidend, wonach das Unternehmen sucht, sondern auch, was der Bewerber möchte und welche Anforderungen er an potenzielle Arbeitgeber stellt. Dahinter steht der Gedanke, das Unternehmen für besonders relevante Bewerbergruppen als attraktiven Arbeitgeber erkennbar zu machen.[6] Weitere Herausforderungen stellen das lebenslange Lernen in Zeiten des demografischen Wandels sowie die Festlegung von Standards zur Qualitätssicherung dar.

In den letzten Jahren geht die Entwicklung hin zur alternden Gesellschaft und somit auch zur alternden Mitarbeiterstruktur.[7] Der demografische Wandel verstärkt den „War for Talent"[8] auf dem Bewerbermarkt, da die Wettbewerbssicherung der Unternehmen von hoch qualifizierten Mitarbeitern abhängig ist.[9]

Auch der Internationalisierung der Personalauswahl kommt ein immer höherer Stellenwert zu. Der Wettbewerb um Talente ist längst nicht mehr auf den nationalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt beschränkt. Wenn Unternehmen ihre Aktivitäten markt- und wettbewerbsgetrieben internationalisieren, muss auch die Personalrekrutierung internationalisiert werden. In diesem Zusammenhang unterliegen sowohl die Suche und Auswahl als auch die Integration internationaler Mitarbeiter ganz besonderen Anforderungen. Hier kommt es oft mehr auf soziale Fähigkeiten an als auf fachliches Können.

Aufgrund der immer stärkeren Dynamisierung der Märkte wird es immer wichtiger, nicht nur die neuen, sondern gerade auch die bestehenden Mitarbeiter flexibel auf die geänderten Anforderungen hin zu qualifizieren. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass bei der Personalauswahl nicht nur auf fachliche Talente geachtet wird, sondern der Fokus zunehmend auf Soft Skills gelegt wird.[10]

5 Vgl. Kersting (2006).

6 Siehe Schuler (2001) zu Selbst- und Fremdselektionsprozessen.

7 Vgl. Buck, Kistler, Mendius (2002).

8 Vgl. Horx-Strathern, Mühlhaus (2001).

9 Vgl. Berthel, Becker (2007).

10 Vgl. Horx, M.; Wenzel, E. (2004): Trend Report 2004, Zukunftsinstitut. Kelkheim. http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/zukunftsdatenbank_download.php?aktion=download&datei=tr2004_selfness.pdf (Stand 21.11.2008).

Sowohl bei der externen als auch der internen Personalauswahl bedarf es fundierter diagnostischer Verfahren, auf die in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird. Dabei muss besonders auf die Qualitätssicherung geachtet und folglich müssen Standards für die Personaldiagnostik als bedeutende Anforderung herausgestellt werden. Solche Qualitätsstandards für die Auswahl von Personal sind auf den Ebenen der Transparenz, Verfahrensselektion und der Vermeidung von Beurteilungsfehlern festzulegen. Mittels dieser Standardisierungen ist es möglich, bei der Auswahl von Personal qualitativ hochwertige von qualitativ weniger guten Auswahlinstrumenten zu differenzieren, was letztlich auch Folgekosten vermeiden kann.

Insofern begegnen die Standards in der Verfahrensselektion den Anforderungen an die Personaldiagnostik, ökonomisch, aber dennoch aussagekräftig zu agieren und eine effektive und kostengünstige Vorgehensweise sicherzustellen. Der professionelle Einsatz von Personalauswahlinstrumenten zahlt sich beispielsweise insbesondere für mittelständische Unternehmen im Sinne eines positiven Return on Investments aus. Die Einstellung ungeeigneter Bewerber würde ungleich höhere Folgekosten produzieren, die nach Ablauf der Probezeit des Bewerbers nur schwer aufzufangen sind und für das Unternehmen einen langfristigen wirtschaftlichen Schaden darstellen würden. Die Auswahl von Führungskräften sollte einen besonderen Stellenwert im Unternehmen genießen, da durch die z. T. weitreichende strategische und operative Verantwortung ein Multiplikatoreffekt zu erwarten ist. Die verwendeten Tools, auf die beispielhaft im Folgenden eingegangen wird, sollten hinsichtlich der Anforderungen an Position und Bewerber flexibel und zielgruppenadäquat eingesetzt werden.

Auch im Rahmen der Mitarbeiter-Retention bietet die Personaldiagnostik geeignete Tools, um die Erwartungen des Mitarbeiters transparent zu machen und qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Wie in jedem personalwirtschaftlichen Handlungsfeld müssen auch bei der Personaldiagnostik rechtliche Regelungen beachtet werden.[11] Zu den jüngeren Gesetzen mit besonderer Relevanz u. a. für die Personaldiagnostik zählt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Am 18. August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft getreten, welches eine Diskriminierung wegen des Geschlechts, des Al-

11 Vgl. dazu den Überblick von Kämper (2008).

ters, einer Behinderung, der Religion, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Weltanschauung sowie der sexuellen Orientierung untersagt. Die Geltungsbereiche dieses Gesetzes wirken sich auch darauf aus, dass die Definition der Auswahlkriterien, die Ausschreibung und das Feedback zum Ergebnis des Auswahlprozesses mit erhöhter Sensibilität zu erfolgen haben.[12]

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen gibt die DIN 33430 konkrete Handlungsempfehlungen, wie der Prozess der Eignungsdiagnostik von der Auswahl der Verfahren bis hin zur Evaluation nach psychologischen Gütekriterien erfolgen sollte.[13]

Eine derartige Standardisierung der Personaldiagnostik unter Einhaltung aktueller rechtlicher Rahmenbedingungen ist Voraussetzung für eine zielgerichtete Reaktion auf neue Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter, um die Anforderungen aus dem Business bedienen zu können. Neben einem transparenten Auswahlprozess sind somit elementare Kenntnisse über diagnostische Verfahren relevant, die im Folgenden vertieft werden.

12 Vgl. Kapitel 4 und 6.

13 Vgl. Kapitel 9, Anhang 12.2.2 und Kersting (2006).