

BWL und VWL

für die Praxis

Thorsten Krings/Christopher Paul

# Professionelle Personalauswahl und -suche

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

BWL und VWL für die Praxis  
herausgegeben von Thorsten Krings

Thorsten Krings/Christopher Paul

# Professionelle Personalauswahl und -suche

Verlag W. Kohlhammer

**Kontakt**

Prof. Dr. Thorsten Krings  
Ravensburgstr. 30  
69168 Wiesloch  
E-Mail: Dr.Thorsten.Krings@gmail.com

Illustrationen von Frederik Nieland

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.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten  
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart  
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:  
ISBN 978-3-17-040574-5

E-Book-Formate:  
pdf: ISBN 978-3-17-040575-2  
epub: ISBN 978-3-17-040576-9

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

<b>1</b>	<b>Unternehmerische Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
1.1	Personalauswahl.....	7
1.2	Make or buy .....	13
1.3	Vom Bedarf zur Stelle .....	18
1.4	Anforderungsprofil .....	21
1.5	Implizite und explizite Maßstäbe .....	28
<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b> .....	<b>33</b>
2.1	Vom Anforderungsprofil zur Stellenanzeige .....	33
2.2	Von der Stellenanzeige zum Personalmarketing .....	41
2.2.1	Personalmarketing .....	41
2.3	Exkurs zur Generation Y und Z.....	45
2.4	Instrumente der Personalgewinnung.....	48
2.5	Zielgruppengerechte Strategieentwicklung .....	61
2.5.1	Zielgruppendefinition .....	62
2.5.2	Definition der Employer-Branding-Strategie .....	62
2.5.3	Kommunikation der Arbeitgebermarke .....	64
2.5.4	Evaluation.....	66
<b>3</b>	<b>Mehrstufige Auswahlverfahren</b> .....	<b>67</b>
3.1	Gütekriterien von Auswahlverfahren.....	67
3.2	Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	70
3.2.1	Motivationsschreiben und Lebenslauf .....	70
3.2.2	Schul-, Berufs- und Studienzeugnisse.....	71
3.2.3	Arbeitszeugnisse.....	72
3.3	Auswahlgespräche .....	75
3.3.1	Vorbemerkung .....	75
3.3.2	Das multimodale Interview .....	76
3.3.3	Mythen und Fakten im Auswahlprozess .....	78
3.3.3.1	Persönlichkeit als Indikator für Berufserfolg...	78
3.3.3.2	Der Wert der Berufserfahrung.....	78
3.3.3.3	Schulnoten.....	78
3.3.3.4	Grafologie.....	79
3.3.3.5	Körpersprache .....	79
3.3.3.6	Lücken im Lebenslauf.....	79

	3.3.3.7 Arbeitszeugnisse .....	80
	3.3.3.8 Freizeitaktivitäten.....	80
	3.3.3.9 Analyse der Social-Media-Präsenz .....	81
	3.3.3.10 Attraktivität .....	81
3.4	Testverfahren.....	81
	3.4.1 Psychologische Testverfahren .....	81
	3.4.2 Leistungstests .....	82
	3.4.3 Wissenstests .....	83
	3.4.4 Situational Judgement Tests .....	84
	3.4.5 Von der Beobachtung zur Bewertung .....	84
3.5	Simulationsorientierte Verfahren.....	86
	3.5.1 Definition von Assessment-Center .....	87
	3.5.2 Charakteristika von Assessment-Centern .....	88
	3.5.3 Aspekte professioneller Assessment-Center .....	88
	3.5.4 Einsatzzwecke.....	90
	3.5.5 Beispielhafte Inhalte .....	91
	3.5.6 Vorbereitung.....	94
	3.5.7 Ablauf .....	96
	3.5.8 Würdigung.....	97
	3.5.9 Beispielhafter Ablauf eines Assessment-Centers .....	98
3.6	Feedback .....	107
3.7	Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl.....	109
3.8	Schlussbetrachtung.....	110
	<b>Literatur .....</b>	<b>112</b>

# 1 Unternehmerische Grundlagen

## 1.1 Personalauswahl

Intellectual capital is something that you cannot touch, but still makes you rich.  
(T. A. Stewart, in: Schäfer/Lindenmayer 2005, S. 14)

Was passiert eigentlich auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung, wenn man eine Personalentscheidung trifft? Der Entscheider baut mit dieser Entscheidung die Ressourcen des Unternehmens auf. Diese wiederum bestimmen, welche Strategie das Unternehmen überhaupt wählen und umsetzen kann, denn jede Strategie ist zwar kontextabhängig, aber auch ressourcenbasiert, d. h. die eigene Ausstattung bestimmt, was umsetzbar ist. (Krings 2019, S. 60 ff.) In einer modernen Wissensgesellschaft sind die Humanressourcen in den meisten Fällen der wichtigste Wettbewerbsfaktor überhaupt. Personalmarketing einschließlich Auswahl und Gewinnung ist also keine operative Tätigkeit, sondern eine strategische, weil sie die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens maßgeblich bestimmt. Das heißt also, dass nicht der operative Auswahlprozess oder die eingesetzten Auswahlinstrumente das Entscheidende sind, sondern die planerische Einbindung der Personalbeschaffung und -auswahl in die Unternehmensführung.

Betrachtet man sich die Arbeitsmarktsituation in Deutschland in den 20er Jahren des 21. Jahrhunderts, so ist der spürbare Mangel an Fachkräften nur eine Seite der Medaille. Dass die Arbeitsmarktsituation sich aufgrund vieler Faktoren so entwickeln würde, war spätestens seit den 1990er Jahren absehbar. Viele Unternehmen werden heute mit voller Wucht von diesem Problem getroffen, weil sie diesen Aspekt nicht rechtzeitig in ihre strategische Planung einbezogen haben und strategische Personalarbeit erst jetzt für sich entdecken. Umgekehrt sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die eine lang- bis mittelfristige Personalstrategie aus ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet haben. Ein Personalbeschaffungs- und -auswahlprozess ist also so gut wie die Planung, in die er eingebunden ist. Es reicht also nicht aus, sich über konkrete, kurzfristige Vakanzen Gedanken zu machen. Das Unternehmen muss mittel- bis langfristig planen, welche Humanressourcen in welchem Umfang und in welcher Qualität an welchem Ort benötigt werden.

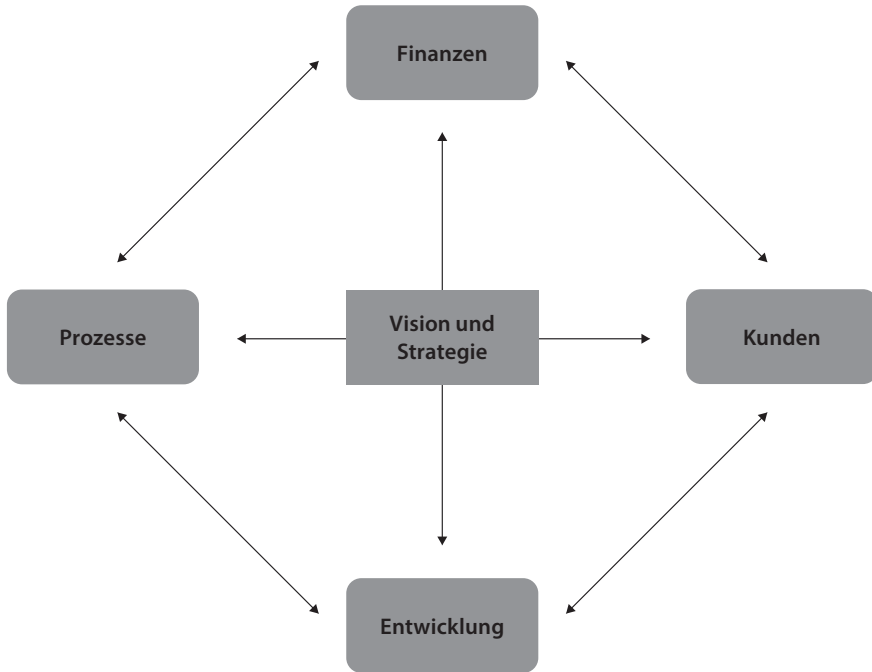
Viele der in der strategischen Planung eingesetzten Modelle stammen aus den 1950er bzw. 1960er Jahren und sind Steuerungsinstrumente einer relativ eindimensionalen Wirtschaft, wie sie heute nicht mehr existiert. Die Wirtschaft war in vielerlei Hinsicht weniger komplex und vernetzt. Märkte und ihre Entwicklung waren häufig berechen- und daher auch planbar und damit auch über längere



Zeiträume relativ stabil. Innovationen waren eher evolutionär als disruptiv, Kundenverhalten war von einem relativ traditionellen Entscheidungsverhalten geprägt, Globalisierung fand meist nur in einer im Vergleich zu heute eingeschränkten Form statt und Unternehmen bzw. Institutionen waren nicht mit der Frage konfrontiert, wie sie sich mit anderen Institutionen vernetzen. Insofern gab es nur eine begrenzte Zahl von Abhängigkeiten, die berücksichtigt werden mussten und Planung fand häufig ausschließlich vor dem Hintergrund der Finanzperspektive statt. Das heißt natürlich nicht, dass die Finanzperspektive zu vernachlässigen wäre oder Planungsinstrumente wie BCG-Matrix, Marktfeldanalyse oder SWOT-Normstrategien (Krings 2019, S. 102 ff.) nicht sinnvoll wären: Aber das allein greift heute zu kurz, weil es der Komplexität unserer digitalen Welt nicht mehr gerecht wird und die Rolle des Menschen in dieser Welt nicht ausreichend berücksichtigt.

Wir haben es heute mit einer deutlich gesteigerten Komplexität zu tun, die anspruchsvollere und vernetzte Analyse- und Planungsmethoden verlangt. Die zeigt sich gerade beim Thema Personalkosten. Es ist relativ einfach, in einer Kosten- und Leistungsrechnung zu hohe Personalkosten zu identifizieren und entsprechende Einsparungsmaßnahmen durchzuführen. In der strategischen Planung hat man jedoch gleichzeitig neue Märkte oder Produkte als Schwerpunkt definiert und braucht für beides mehr und/oder besser qualifiziertes Personal. Ein Stellenabbau zur kurzfristigen Senkung der Kosten hat dann also zur Folge, dass die strategischen Ziele in der Zukunft nicht erreicht werden, weil die Ressourcen fehlen. Unternehmen sind folglich mit der Herausforderung konfrontiert, dass die Erreichung eines Ziels unter Umständen die Gefährdung eines anderen Ziels zur Folge hat. Genau diesen Widerspruch lösen Robert Kaplan und David Norton in den 1990er Jahren mit der Balanced Scorecard als ganzheitliches Planungsinstrument auf: »The collision between the irresistible force to build long range competitive capabilities and the immovable object of the historical-cost financial accounting model has created a new synthesis: the Balanced Scorecard.« (Kaplan/Norton 1996, S. 7). Es geht bei diesem Modell nicht um die Definition neuer Kennzahlen, sondern vielmehr um die Beschreibung von Abhängigkeiten zwischen Zielbereichen. Zunächst baut die Balanced Scorecard auf Mission, Vision und langfristiger Strategie auf. Daraus wird dann abgeleitet, was in den Bereichen »Finanzperspektive«, »Kundenperspektive«, »Entwicklungsperspektive« und »Prozessperspektive« passieren muss, damit das Unternehmen seine Langfristplanung erreichen kann. (Kaplan/Norton 1996, S. 9) Diese Bereiche werden dann mit Maßnahmen, Unterzielen und Plänen operationalisiert (► Dar. 1).

Hier zeigt sich, dass bei einer ganzheitlichen strategischen Planung Kompetenzen und Personalbedarf qualitativ und quantitativ mitgeplant werden. Im Fokus steht also nicht eine kurzfristige und unter Umständen auch oberflächliche Kennzahlenbasiertheit, sondern es geht vielmehr um die Wirkmechanismen im Geflecht der verschiedenen Einflussfaktoren. Es wäre jetzt müßig darüber zu diskutieren, ob die Balanced Scorecard nun das beste Instrument für eine solche Planung ist oder nicht. Der Knackpunkt ist jedoch der Denkansatz, nämlich dass eine strategische Personalbeschaffung und -auswahl nicht funktionieren wird, wenn der Bedarf



**Dar. 1:** Balanced Scorecard

nicht auch auf der strategischen Ebene geplant wird. Personal muss also in einem Modell zur ganzheitlichen Unternehmensführung planerisch berücksichtigt werden. Hierbei geht es zum einen um den quantitativen, aber vor allem auch qualitativen Personalbedarf des Unternehmens im Jetzt, aber eben auch in der Zukunft.

So wie Märkte, Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen sich selbst verändern, verändern sich daraus auch die Anforderungen an das Personal. Insofern ist also auch der Blick in die Zukunft wichtig – wie bei jeder strategischen Planung. Die Szenariotechnik eignet sich, um potenzielle Veränderungen mit Konsequenzen auf den vor allem qualitativen Personalbedarf zu beschreiben. Dabei versucht man, mit allen zu Verfügung stehenden Informationen, künftige Entwicklungen vorwegzunehmen und deren Auswirkungen in mehrdimensionalen Szenarien darzustellen. Man muss also berücksichtigen, dass nicht nur eine Entwicklung möglich ist, sondern, dass es mehrere Möglichkeiten des Ausgangs gibt. Die Szenariotechnik ist eine sehr komplexe Form der Planung, da sie wechselseitige Abhängigkeiten berücksichtigt. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, im Rahmen einer Gesamtstrategie Veränderungen im äußeren Umfeld zu beschreiben, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Dabei spielen politische, technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Diese können Chancen wie auch Risiken darstellen. Daraus ergeben sich dann Ressourcenbedarfe. Letztlich gilt es, die Frage zu beantworten, über welche Ressourcen das Unternehmen verfügen muss, um zukünftige Chancen zu nutzen und Risiken abzuwehren. (Krings

2019, S. 49 f.) Dazu folgendes Beispiel für ein Szenario mit personalplanerischer Relevanz:

Ein Pharmaunternehmen mit einem Schwerpunkt im Bereich Zentrales Nervensystem war mit der Situation konfrontiert, dass das Patent für den einzigen »Blockbuster« (Bezeichnung für ein Produkt mit mehr als 1 Mrd. Dollar Umsatz) in einigen Jahren auslief. Ein Nachfolgeprodukt in der gleichen Größe konnte nicht gefunden werden. Man hatte aber ein neuartiges Botulinumtoxin entwickelt, dessen Marktvolumen für die therapeutische Anwendung allerdings eher im Bereich von 200 Mio. Dollar lag. Ein großes Marktpotenzial lag jedoch vor allem im Bereich der ästhetischen Dermatologie. Hier gelang es dem Unternehmen, mehrere andere Produkte in Lizenz zu erwerben, so dass ein Umsatzvolumen von 1 Mrd. Dollar tatsächlich realistisch geworden war. Doch damit hätte das Unternehmen sich von einem reinen Pharmaunternehmen zu einem Lifestyle-Unternehmen gewandelt. Dies hätte tiefgreifende Auswirkungen für das Unternehmen. Zum einen müssten im einen Bereich Mitarbeiter ab- und zum anderen im neuen Bereich aufgebaut werden. Auch qualitative Personalplanungsaspekte waren von Bedeutung, denn bei einer differenzierten Betrachtung wurde klar, dass Mitarbeiter nicht ohne Weiteres von einem Bereich in den anderen versetzt werden können, sondern dass in einem neuen Marktumfeld andere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verlangt werden. Im Hinblick auf das Szenario der Veränderungen wurden folglich die Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile angepasst und hierauf basierend eine entsprechende Auswahl getroffen, welche Mitarbeiter auf neue Positionen entwickelt werden können und von welchen man sich trennen muss. Auch für die Staffelung der quantitativen Planung waren die verschiedenen Szenarien für die Entwicklung des neuen Geschäftsfelds relevant. (Krings 2018, S. 62)

Hier zeigt sich, dass der quantitative und qualitative Personalbedarf eines Unternehmens nur aus dem Bedarf des Unternehmens zur Umsetzung seiner Ziele abgeleitet werden kann. Es geht also um die simple Frage, welche Ressourcen man benötigt, um die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft zu meistern. Warum ist diese scheinbar einfache Erkenntnis für den Prozess von Personalsuche und -auswahl essentiell?

Liest man Stellenanzeigen, bekommt man häufig den Eindruck, dass Unternehmen gar nicht wissen, was sie überhaupt suchen. Es finden sich sehr viele Kriterien, die ungewichtet nebeneinanderstehen und sich teilweise sogar widersprechen, notwendige Anforderungen werden durch scheinbar willkürliche »Nice-to-have-Kriterien« ergänzt, Anforderungen werden in vollkommen inhaltsleeren Worthülsen verpackt oder aber so beschrieben, dass sie qualitativ gar nicht messbar sind. Wie kann es zu einer Formulierung wie »Studium oder vergleichbare Berufsausbildung« kommen? Oder aber »Studium der BWL, Rechtswissenschaft, Pädagogik, Psychologie oder vergleichbar«? Was sagen »3 Jahre Erfahrung als...«