

Michael Lorenz
Uta Rohrschneider

Erfolgreiche Personalauswahl

Sicher, schnell und durchdacht

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreiche Personalauswahl

Michael Lorenz • Uta Rohrschneider

Erfolgreiche Personalauswahl

Sicher, schnell und durchdacht

2. Auflage



Springer Gabler

Michael Lorenz
grow.up. Managementberatung GmbH
Gummersbach
Deutschland

Uta Rohrschneider
grow.up. Managementberatung GmbH
Gummersbach
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4765-9
DOI 10.1007/978-3-8349-4766-6

ISBN 978-3-8349-4766-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

„Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“. Ein Satz den man häufig hört. Sollte Ihnen allerdings wirklich daran gelegen sein, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und mit diesem Kapital effizient und effektiv zu arbeiten, dann ist das vorliegende Buch für Sie geschrieben.

Vergegenwärtigen Sie sich für einen kurzen Moment, was Sie tun, wenn Sie eine finanzielle Anlageentscheidung treffen. Sie prüfen verschiedene Alternativen und Anlagestrategien, sprechen mit Ihrem Bank- oder anderen Beratern, Sie erstellen sich Checklisten und entwickeln Entscheidungskriterien. Auf keinen Fall tun Sie „was man schon immer gemacht hat“, wie z. B. Ihr Kapital auf einem Sparbuch anlegen. Sie wollen Ihr Kapital effizient für sich arbeiten lassen und maximalen Gewinn erzielen. Jede Fehlentscheidung kann schnell mit hohen Verlusten verbunden sein.

Nicht viel anders verhält es sich mit Personalentscheidungen. Denn allein der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz wird Ihre Investitionsentscheidung bestätigen und über seine Arbeitsleistung maximalen Gewinn erwirtschaften. Fehler bei Personalentscheidungen sind mit großen und oft langwierigen Schwierigkeiten in verschiedenen Bereichen und Kosten verbunden.

Kompetenz, Erfahrung und Motive von Mitarbeitern stellen sich erst mit der Zeit heraus und so mancher Stern am Himmel erweist sich in der konkreten Zusammenarbeit leider nur als Sternschnuppe. Umso wichtiger ist es, bei der Personalauswahl dort zu investieren, wo der Nutzen für das Unternehmen am höchsten ist und Risiken einfach und effektiv abgewendet werden können. Das Buch wird Ihnen die richtigen Wege aufzeigen.

Gezielte Personalauswahl beginnt mit einer offenen und ehrlichen Selbstbeurteilung des Unternehmens, des Umfeldes und der Aufgabenstellung. Nur durch die Passung zwischen Person und Position kann sich Erfolg einstellen. Eine realistische Abschätzung des eigenen Angebotes vermeidet Frustration und (innere)

Kündigung. Der nächste Schritt ist die Bewerberansprache, wo verschiedene Wege zu unterschiedlichen Erfolgen führen. Wir werden Ihnen neben der klassischen Stellenanzeige und der Zusammenarbeit mit Beratern innovative Formen der Bewerbersuche vorstellen und diese auch bewerten.

Die Palette der Instrumente und Methoden zur Unterstützung bei der Personalauswahl reicht von Interviewverfahren über Tests bis hin zum komplexen, dynamischen Assessment-Center mit dem Einsatz von Computersimulationen und Fallstudien. Nicht für jede Position ist ein maximaler Aufwand erforderlich und sinnvoll. Vielmehr sind es die kleinen, schnell umzusetzenden Checklisten und Leitfäden, die den Auswahlprozess häufig schon professioneller gestalten können. Dieses Buch unterstützt Sie mit einer Vielzahl professionell entwickelter Instrumente, die Sie leicht für Ihren Bedarf übernehmen können.

Erfolgreiche und leistungsbereite Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, weil sie zu ihrer Aufgabenstellung passen, sind der nicht zu unterschätzende Nutzen, der die Investition in eine professionellere Personalauswahl mehr als rechtfertigt.

Dieses Buch hat das Ziel, Sie mit dem Wissen und den Instrumenten zu versorgen, die Ihnen für Ihre speziellen Aufgaben als Entscheidungsträger im Personalauswahlprozess den meisten Nutzen – eine reibungslose und kompetente Besetzung vakanter Positionen in Ihrem Unternehmen – bringen.

Wir nutzen in diesem Buch männliche und weibliche Formen, ohne dass dies eine Bevorzugung oder Zurücksetzung einer Geschlechterform darstellen soll. Es ist in allen Ausführungen aber sinngemäß immer die männliche und weibliche Form gemeint.

Die Überarbeitung für die zweite Auflage 2015 hat ganz wesentlich unsere Redakteurin Ilona Haselbach verantwortet. Ihr gebührt unser großer Dank.

Oktober 2015

Michael Lorenz
Uta Rohrschneider

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Fehlentscheidungen sind teuer	2
1.2	Kompetente Stellenbesetzung	3
1.3	Die DIN-Norm zur Personalauswahl	4
1.4	Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes	5
2	Das Anforderungsprofil erstellen	7
2.1	Was ist ein Anforderungsprofil?	8
2.2	Wie wird ein Anforderungsprofil erstellt?	9
2.2.1	Wie gewinnen Sie die Anforderungskriterien?	10
2.2.2	Beschreiben Sie die Position	11
2.2.3	Notwendiges Fachkönnen	13
2.2.4	Notwendige persönliche Eigenschaften	14
2.2.5	Können und Wollen mit der Anforderungsanalyse gezielt ermitteln	15
2.2.6	So vertiefen Sie die Anforderungsanalyse	17
2.2.7	Gesprächspartner für die Erstellung eines Anforderungsprofils	18
	Literatur	19
3	Möglichkeiten der Personalsuche	21
3.1	Stellenausschreibungen	21
3.1.1	Was gehört in eine Anzeige?	22
3.1.2	Wie wird die Ausschreibung gestaltet?	23
3.1.3	Wann soll die Ausschreibung geschaltet werden?	25
3.1.4	Wo schalte ich meine Ausschreibung?	27
3.1.5	Zusammenarbeit mit Agenturen	29

3.2	Personalsuche im Internet	29
3.2.1	Was spricht für E-Recruiting?	30
3.2.2	Wege des E-Recruitings	32
3.2.3	Nutzen Sie Stellengesuche und Bewerberdatenbanken	37
3.2.4	Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit	39
3.2.5	Personalberatungen und private Arbeitsvermittler	41
	Literatur	44
4	Bewerberverwaltung – so behalten Sie den Überblick	45
4.1	Schritte und Aufgaben der Personalauswahl	46
4.1.1	Die richtige Software erleichtert (fast) alles	46
4.1.2	So handhaben Sie den Schriftverkehr	50
4.1.3	Welche Schreiben sollten Sie für eine reibungslose Bewerberverwaltung vorbereiten?	51
4.2	Formale Anforderungen einer Bewerbung	56
4.2.1	Was Sie aus den Bewerbungsunterlagen erfahren können	58
4.2.2	Informationen aus dem Anschreiben	60
4.2.3	Informationen aus dem Lebenslauf	65
4.2.4	Das Bewerbungsfoto	72
4.2.5	Zeugnisse	72
4.2.6	Anlagen	75
4.2.7	Referenzauskünfte	76
5	Personalauswahlgespräche	83
5.1	Wie kommunizieren Sie richtig?	83
5.1.1	WahrnehmungsfILTER	84
5.1.2	Was können Sie tun?	88
5.1.3	Richtig fragen	88
5.1.4	„Vom Episodischen zum Selbstreflektorischen“ – Das Fragendreieck	92
5.1.5	Gesprächsanteile oder „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“	93
5.1.6	Wie funktioniert die zwischenmenschliche Kommunikation?	94
5.1.7	So verbessern Sie Ihr Auswahlinterview	95
5.2	So wird Ihr Bewerbergespräch ein Erfolg	97
5.2.1	Gesprächsvorbereitung	97
5.2.2	Das Gespräch	99
5.2.3	Der Interviewleitfaden	104

5.3	Gesprächsnachbereitung	104
5.4	Informationsbedürfnis und „Schutz der Persönlichkeit“	109
5.4.1	Fragen, die Sie nicht stellen sollten	109
5.4.2	Fragen, die Sie stellen können	111
5.5	Bewerbervorauswahl am Telefon	111
	Literatur	112
6	Personalauswahlverfahren	113
6.1	Warum Personalauswahlverfahren?	113
6.2	Welche Personalauswahlverfahren werden eingesetzt?	114
6.2.1	Grafologische Gutachten	114
6.2.2	Biografische Fragebögen und Interviews	116
6.3	Psychologische Tests als Auswahlverfahren	117
6.3.1	Allgemeine Leistungstests	118
6.3.2	Spezielle Funktionsprüfungs- und Eignungstests	118
6.3.3	Intelligenztests	119
6.3.4	Persönlichkeitstests	119
6.3.5	Selbstbeschreibungsfragebögen	129
6.4	Wann ist ein Test sinnvoll?	130
6.5	Assessment-Center als Personalauswahlverfahren	130
6.5.1	Was ist ein Assessment-Center?	131
6.5.2	Einsatzbereiche des Assessment-Centers	132
6.5.3	Situations-Simulationen im Assessment-Center	133
6.5.4	Welches Verhalten wird beobachtet?	134
6.5.5	Beobachter im Assessment-Center	136
6.5.6	Auswertung und Ergebnisdarstellung	137
6.5.7	Vorteile des Assessment-Centers für den Bewerber	137
6.5.8	Einzel-Assessment	139
	Literatur	140
7	Online-Assessments	141
7.1	Vorteile von Online-Assessments	142
7.2	Wann eignet sich der Einsatz von Online-Verfahren	143
7.3	Gestaltung webbasierter Bewerberauswahl	144
	Literatur	146
8	Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter	147
8.1	Die Formalitäten bei Arbeitsbeginn	147
8.2	So integrieren Sie den „Neuen“ in das Team	148

8.3	Planung und Durchführung der Einarbeitung	149
8.3.1	Checklisten und Einarbeitungspläne	149
8.3.2	Feedback holen und geben	152
8.3.3	Informationsbroschüren	153
9	Personalmarketing	155
9.1	Bereiche des Personalmarketings	156
9.1.1	Personalplanung	156
9.1.2	Personalsuche	156
9.1.3	Personaleinsatzplanung	156
9.2	Schritte zum erfolgreichen Personalmarketing	157
9.2.1	1. Schritt: Die Analyse der Ausgangssituation	157
9.2.2	2. Schritt: Ziele des Personalmarketings definieren	159
9.2.3	3. Schritt: Konkrete Zielgruppen bestimmen und Kommunikationsstrategien festlegen	160
9.2.4	4. Schritt: Festlegen und Umsetzen der Personalmarketing-Strategie	161
9.2.5	Maßnahmen im internen Personalmarketing	162
9.2.6	Maßnahmen im externen Personalmarketing	164
9.2.7	5. Schritt: Kontinuierliche Erfolgskontrolle	164

Die Autoren



Michael Lorenz ist Geschäftsführer der grow.up. Managementberatung GmbH in Gummersbach. Vorher war er langjährig Geschäftsführer und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH und leitete den Geschäftsbereich Human Resources Management. Michael Lorenz berät nationale und internationale Kunden seit 1988 in Fragen der Strategie, der Personalentwicklung und der Management-Diagnostik. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Prozessbegleitung und Moderation von strategischen Neuausrichtungs- und Umstrukturierungsprozessen sowie in der Ausrichtung von Servicebereichen. Weitere Schwerpunkte liegen in Trainings und Workshops für Manager und Führungskräfte in den Themenfeldern Management,

Führung und Vertrieb und in der Konzeption, Implementierung und Projektleitung bei Personalentwicklungsprojekten. In individuellen Coachings begleitet Michael Lorenz Manager bei persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Führungs- und Positionierungsfragen. Er hat zahlreiche Artikel und Bücher zum Themenfeld Management, Führung und Human Resources veröffentlicht.



Uta Rohrschneider ist Geschäftsführerin der grow. up. Managementberatung in Gummersbach. Auf Grundlage ihrer langjährigen Erfahrung als Leiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung eines mittelständischen Unternehmens berät sie seit 1997 Kunden in Fragen des Human Resources Management und der Konzeption, Implementierung und Umsetzung von Personalentwicklungsprozessen sowie der Management-Diagnostik. Zur Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Führung, Team- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Kommunikation. Als Coach unterstützt Uta Rohrschneider Führungskräfte bei der Übernahme herausfordernder Aufgaben sowie in beruflichen und persönlichen

Veränderungsprozessen. Uta Rohrschneider ist zudem Reiss-Profil-Instructor und leitet regelmäßig Ausbildungsseminare zum Reiss-Profil-Master.

Die Situation am Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren verändert. In vielen Branchen sind Fachkräfte nur sehr schwer zu bekommen. Beachtet man die demografische Entwicklung, wird sich dieser Trend weiter verschärfen. Wirtschaftliche Entwicklungen können zu kurz- oder mittelfristigen Veränderungen führen. Der grundsätzliche Trend bleibt aber bestehen. Das macht die Suche und Auswahl von geeigneten und passenden Mitarbeitern noch schwieriger und bedeutsamer.

Gespräche mit Personalverantwortlichen verdeutlichen immer wieder die Schwierigkeit, das „richtige Personal“ zu finden. Selbst wenn die Anzahl der Bewerbungen hoch ist, die richtige Auswahlentscheidung zu treffen, wird dadurch nicht unbedingt leichter.

Erfolgreiche Personalauswahl ist heute schwerer denn je. Auch bei wirtschaftlich gutem Erfolg können es sich die wenigsten Unternehmen leisten, Fehlentscheidungen zu treffen. Durch den demografischen Wandel und den ansteigenden Fachkräftemangel wird es immer schwieriger, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Dies macht es unter anderem auch komplizierter, Mitarbeiter hoher Positionen zu ersetzen, wenn diese aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Eine andere Problematik ist, dass es eine Vielzahl von Bewerbern gibt, die sich trotz nicht ausreichender fachlicher Qualifikationen auf Positionen bewerben, um eine möglichst gute Stelle zu bekommen. Somit wird es heute bei vielen Stellenausschreibungen immer schwieriger, die geeigneten Bewerber von denen zu unterscheiden, die sich nicht für diese Position mit dem dazugehörigen Anforderungsprofil eignen.

Hinzu kommt, dass die Bewerber dazugelernt haben. Sie versuchen sich bestmöglich zu präsentieren. Zahlreiche Publikationen helfen den meisten Bewerbern, wenigstens die formalen Anforderungen deutlich besser als früher zu erfüllen. Leider sind sich die Bewerbungsschreiber dadurch auch immer ähnlicher geworden, was die Auswahl auch nicht gerade vereinfacht.

In verschiedenen Regionen und Fachbereichen, sogar ganzen Branchen ist der gravierende Fachkräftemangel ein Haupt-Wachstumshemmnis. Gut qualifizierte, motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter gibt es nicht wie Sand am Meer. Trotz eines attraktiven Stellenangebots erhalten Sie nur sehr wenige Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle. Vielleicht entscheiden Sie sich dann aus Mangel an Alternativen für einen Kandidaten, haben aber gleichzeitig den Eindruck, dass er nicht der richtige ist. Und nicht selten ist die Stelle nach wenigen Monaten schon wieder neu zu besetzen. Die Einstellung „Lieber irgendeinen als gar nicht besetzen“, ist fast immer die falsche Strategie. Bei diesen Entscheidungen sprechen dann die Folgekosten für sich.

Nur bei bestimmten Positionen kann die Strategie, Mitarbeiter erst einmal mit einem befristeten Vertrag einzustellen, zielführend und kostenneutral sein. Bei einem befristeten Arbeitsvertrag muss, wenn sich der Mitarbeiter nicht eignet, noch nicht einmal gekündigt werden. Der Vertrag läuft aus und die Stelle wird neu besetzt. „Die/der Neue wird es schon besser machen. Wo ist also das Problem?“ Die hohen Zusatzkosten, Informations- und Reibungsverluste werden bei dieser Strategie nicht berücksichtigt. Eine erfolgreiche Personalsuche braucht mehr als eine Stellenausschreibung, und eine falsche Personalauswahl kostet deutlich mehr als die reinen Anzeigenkosten.

1.1 Fehlentscheidungen sind teuer

Bei jeder Personalsuche entstehen Kosten, die mit der Art der zu besetzenden Position und der Anzahl der eingehenden Bewerbungen variieren. Zwar lassen sich bei den zu berücksichtigenden Kosten nicht alle genau berechnen oder in Zahlen ausdrücken, trotzdem sollten Sie versuchen alle möglichen mit der Personalauswahl verbundenen Kosten zu erfassen bzw. in Zahlen auszudrücken. Im Folgenden sind einige wichtige Kostenblöcke dargestellt. Individuell verschiedene weitere Kosten können allerdings noch hinzukommen:

- Kosten der Stellenausschreibung, evtl. Beraterkosten
- Kosten der Arbeitszeit von sachbearbeitenden Mitarbeitern: Erfassen der Bewerbungen, Schreiben der Eingangs- oder Zwischenbescheide, Telefongespräche bei Bewerbungsanfragen, Koordinationsaufgaben (Terminabsprachen usw.), Betreuung der Bewerber vor und nach Bewerbungsgesprächen
- Kosten von Porto und Material: Verschicken von Einladungen, Informationsmaterialien, usw.
- Erstattung von Bewerberauslagen

- Personalkosten von Personalverantwortlichen, Fachvorgesetzten und Sekretariat usw., die durch Vorstellungsgespräche entstehen
- sonstige Kosten: Telefongebühren, Bewirtungskosten usw.
- Kosten für während der Bewerberauswahl nicht erledigte sonstige Arbeiten, Mehrarbeitskosten
- Kosten der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters
- Kosten der Mehrarbeit der einarbeitenden Kollegen

Alle Investitionen sind sinnvoll, wenn Sie dadurch einen neuen kompetenten Mitarbeiter gewinnen. Nicht vertretbar sind diese Kosten, wenn Sie Ihr Ziel nicht erreichen und die Ausgaben aufgrund immer wieder neuer, notwendiger Suchaktivitäten bis zur erfolgreichen Besetzung einer Position mehrmals entstehen.

Laut einer Umfrage im Auftrag des Jobportals CarrerBuilder im Jahr 2013 verursachen falsche Personalentscheidung enorme Kosten. Kosten entstehen durch entgangene Absatzmöglichkeiten und Auswirkungen auf Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen, sowie Kosten für die Trennung von dem Mitarbeiter, Neusuche und doppelte Einarbeitungszeit. Deutsche Unternehmen gaben an, dass durch eine Fehlentscheidung Kosten von bis zu 50.000 € entstehen können.

1.2 Kompetente Stellenbesetzung

Erfolgreich ist Ihre Personalauswahl dann, wenn es Ihnen gelingt, schnell den Mitarbeiter zu finden, der die an ihn gestellten Anforderungen umfassend erfüllen kann. Auf diese Weise gewinnen beide: der neue Mitarbeiter und das Unternehmen.

Eine erfolgreiche Personalauswahl ist kein Glücksfall, sondern das Ergebnis einer professionellen, effizienten Vorgehensweise. Das vorliegende Buch zeigt in einfachen, klaren Schritten, was Sie tun müssen, um die freie Stelle schnell mit Ihrem neuen Wunschkollegen zu besetzen. Dabei steht Praxisnähe im Vordergrund.

In diesem Sinne finden Sie Antworten auf folgende Fragen:

- Wie definiere ich ein Anforderungsprofil?
- Welche Möglichkeiten der Personalauswahl habe ich?
- Wie gestalte ich eine Anzeige?
- Wie erreiche ich eine passende und doch schnelle Vorauswahl?
- Wie führe ich Vorstellungsgespräche mit hohem Informationsgewinn?
- Welche alternativen Auswahlverfahren kann ich einsetzen?
- Wie kann ich psychometrische Instrumente in meine Bewerberauswahl mit einfließen lassen und warum ist der Einsatz solcher Instrumente sinnvoll?

- Wie kann ich den neuen Mitarbeiter zügig integrieren und systematisch einarbeiten?
- Was heißt Kundenorientierung bei der Personalauswahl?
- Welche Bedeutung hat das Personalmarketing im Rahmen der Personalsuche und Auswahl?

1.3 Die DIN-Norm zur Personalauswahl

Einen Ansatz, Personalauswahlprozesse zu standardisieren und somit zu optimieren, bildet die durch das Deutsche Institut für Normung (DIN) im Juni 2002 veröffentlichte DIN-Norm 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“).

Die Entwicklung der Norm erfolgte mit der Zielsetzung, eine höhere Transparenz und Qualität in der Personalauswahl zu erreichen. Sie beschreibt Ansprüche an die Gestaltung der internen Personalauswahlprozesse, an Eignungsverfahren und Anwender und informiert über die richtige Auswahl eignungsdiagnostischer Instrumente. Mit dieser Norm werden zum einen den Personalverantwortlichen in Unternehmen und im öffentlichen Dienst Maßstäbe und Hilfestellungen für die Vorbereitung und Planung von eignungsdiagnostischen Entscheidungen gegeben. Zum anderen bietet die Norm Unterstützung bei der Auswahl und Beurteilung externer Dienstleister und ihrer Produkte im Rahmen der Personalauswahl. Für die einzelnen Bewerber bedeutet der Einsatz eines DIN-gerechten Verfahrens eine höhere Sicherheit, fair beurteilt zu werden.

Mit der DIN 33430 wird zu den Standards, die bereits in Großbritannien und den Niederlanden üblich sind, aufgeschlossen. Sie wirkt allerdings nicht verpflichtend, sondern ist lediglich als Empfehlung zu betrachten. In Anbetracht des zusätzlichen Aufwands und den zu erfüllenden Anforderungen, ist fraglich, inwieweit die Norm zur Verbesserung von Personalauswahlprozessen und –entscheidungen auf Unternehmensseite beiträgt. Im Sinne eines guten Personalmarketings und einer guten Außenwirkung, sollten Sie jedoch nicht vergessen, dass Bewerber somit Informationen über Standards des Personalauswahlprozesses erhalten und Ihr Vorgehen daran messen können.

Ausgearbeitet wurde die Norm im Arbeitsausschuss „Psychologische Eignungsdiagnostik“, dem unter anderem die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen (DGP), der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP), der Psychologische Dienst der Bundeswehr, Fachverlage, Unternehmensberater und der Verband der Technischen Überwachungsvereine angehören. Die DIN 33430 ist im Beuth Verlag, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin (Tel.: 030/2601-0, Fax: 030/2601–1260, E-Mail: kundenservice@beuth.de) erhältlich.

Analog zur DIN 33430 gibt es seit Oktober 2011 auch eine internationale Norm zur Standardisierung von Personalauswahlprozessen. Die Norm ISO 10667 ergänzt die DIN 33430 um internationale Standards und ist etwas breiter gefasst. Sie liefert Anforderungen und Richtlinien für die Personalauswahl, beschreibt aber auch spezifische Methoden und Prozeduren, die zur Einschätzung von Bewerbern herangezogen werden können.

Weitere Informationen zu der DIN 33430 finden Sie im Internet zum Beispiel unter www.DIN.de.

1.4 Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

Im August 2006 ist in Deutschland das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten. Ziel dieses Gesetzes ist es, sowohl Benachteiligungen und Diskriminierungen aus Gründen der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Weltanschauung als auch der Religionszugehörigkeit zu verhindern. Auch personenbezogene Merkmale wie eine Behinderung, das Lebensalter oder die sexuelle Identität dürfen nicht zu einer Benachteiligung einer Person gegenüber anderen führen.

Für den Prozess der Personalauswahl hat dieses Gesetz einige Konsequenzen, derer sich Unternehmen bei der Personalsuche bewusst sein sollten. Um Benachteiligung zu vermeiden, sieht das AGG unter anderem vor, dass Sie keine Bewerbungsfotos fordern dürfen. Persönliche Fragen zum Alter, Familienstand, Kindern, Religion, sexueller Orientierung etc. dürfen nicht gestellt werden.

Des Weiteren müssen Sätze wie „Sie passen in unser Team, wenn Sie zwischen 25 und 30 Jahre alt sind“ oder „Unser junges dynamisches Team braucht Verstärkung“ aus Stellenanzeigen herausgehalten werden. Anzeigen müssen geschlechtsneutral und in Bezug auf die übrigen Diskriminierungsgründe unverfänglich formuliert sein. Anforderungen wie jung, körperlich uneingeschränkt, ungebunden oder hochbegabt sind nicht erlaubt. Dass Sie die genannten Informationen nicht explizit erfragen dürfen, heißt natürlich nicht, dass Bewerber nicht freiwillig Angaben zu den persönlichen Informationen machen können.

Wird ein Bewerber dennoch wegen einer der genannten Gründe abgelehnt, hat er nach dem AGG die Möglichkeit innerhalb von zwei Monaten rechtliche Schritte einzuleiten. Das kann dazu führen, dass ein Unternehmen neben der Aufhebung der bestehenden Benachteiligung auch eine Entschädigung an den betreffenden Bewerber zahlen muss.

Weitere Einzelheiten zum AGG, die Ihnen bei der Bewerberauswahl helfen können, finden Sie unter <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/personal-management/arbeitsrecht/stolpersteine-bei-Einstellungen-99024.aspx>. Nachlesen können Sie das AGG unter www.juris.de.