

1 Personalentwicklung

Inhalt

Im folgenden Kapitel lernen Sie die zentralen Konzepte und Instrumente der Personalentwicklung kennen. Für den Bereich der Eignungsdiagnostik erfahren Sie, welche Bedeutung eine Anforderungsanalyse hat, welche Verfahren zu unterscheiden sind und wie ihr Nutzen bzw. ihre Validität einzuschätzen ist. Außerdem erfahren Sie, welche rechtlichen Bestimmungen hier von Bedeutung sind. Anschließend werden die verschiedenen Methoden vermittelt, die für die Aus- und Weiterbildung bedeutsam sind. Dabei wird auch die Frage nach der Wirksamkeit gestellt, und es werden Wege zur Steigerung des Nutzens aufgezeigt.

Die Aufgabe des Personalbereichs besteht allgemein darin, den Personalbedarf einer Organisation zu sichern (*Personalmanagement*). Neben administrativen Aufgaben der Personalverwaltung (Einstellung und Kündigung, Vertragsabwicklung, Lohn- und Gehaltsabrechnung etc.) ist die Personalentwicklung von strategischer Bedeutung. Ihr obliegt es, den zukünftigen Bedarf zu ermitteln und für Kontinuität und Stabilität zu sorgen (Personalplanung). Hierzu zählen auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter, die Vermeidung bzw. Verringerung ungewollter Fluktuation und die Steigerung von Motivation und Zufriedenheit.

Das Feld der Personalentwicklung lässt sich grob in zwei Bereiche aufteilen. Der erste Bereich ist die Personalauswahl und -beschaffung. Hierzu zählen neben den internen und externen Rekrutierungsstrategien vor allem die Konzepte und Verfahren der Eignungsdiagnostik. Die erfolgreiche Beschaffung und Bindung (*Personalmarketing*) wird angesichts des zur erwartenden Mangel an Fach- und Führungskräften an

Bedeutung zunehmen. Neben klassischen Anzeigen in Printmedien spielen bei der externen Bewerberansprache zunehmend Bewerbermessen und soziale Netzwerke eine Rolle. Die Präsenz in den Medien dient neben der unmittelbaren Bewerberansprache dazu, das Unternehmen nicht nur gegenüber den Kunden, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Marke zu etablieren (Employer Branding).

Der zweite Bereich beinhaltet die Konzepte, Strategien und Verfahren, mit denen Mitarbeiter qualifiziert (*Kompetenzentwicklung*) und gefördert (Laufbahnmodelle und Karrierewege) werden. Auf frühere Entwicklungen und Ursprünge in diesem Gebiet wurde bereits im historischen Überblick mit Blick auf die ersten Entwicklungen der Psychotechnik hingewiesen (Band 1, Kap. 2).

1.1 Eignungsdiagnostik

Zu den frühen Entwicklungen zu Beginn des letzten Jahrhunderts zählen bedingt durch die zunehmende Industrialisierung Verfahren zur Prüfung sensomotorischer Fähigkeiten, wie z. B. Reaktionszeittests, Verfolgung gebogener Drähte aber auch Tests für bestimmte Berufsgruppen wie Straßenbahnfahrer, Telefonistinnen etc. In den USA wurde im ersten Weltkrieg der »Army Alpha« als »Paper Pencil«-Intelligenztest zur Selektion von Führungskräften entwickelt und eingesetzt. Für die Auswahl von Offiziersanwärtern wurden in Deutschland in den 1920er Jahren »Rundgespräche« mit Beurteilerteams als Vorläufer der späteren Assessment Center durchgeführt.

Nach dem Krieg wurde 1949 die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen (DGP) gegründet. Ihr Auftrag war es, mit dafür Sorge zu tragen, dass bei den Stellenbesetzungen im öffentlichen Dienst vor allem leistungsorientierte Kriterien herangezogen werden. In diesem Kontext erfolgte die Entwicklung zahlreicher bekannter Verfahren wie der Intelligenz-Struktur-Test (IST) von Amthauer (in einer aktualisierten Version als IST 2000: Amthauer, Brocke, Liepmann & Beauducel 1999) oder der Wilde-Intelligenz-Test (WIT) von Wilde (in einer aktua-

lisierten Version als WIT-2 von Kersting, Althoff & Jäger, 2008). Die heute verbreitete Assessment-Center-Methode wurde zunächst im militärischen Kontext weitergenutzt und 1956 bis 1966 erstmals in den USA bei der American Telephone and Telegraph Company (AT&T) in der Privatwirtschaft systematisch über einen längeren Zeitraum eingesetzt und erprobt.

Beispiel

► Die Eignungsdiagnostik kann jedoch auf eine viel längere Tradition verweisen. Aus China sind bereits aus der Zeit um 1000 vor Christus Verfahren zur Eignungsprüfung von Staatsbediensteten überliefert. Um die Eignung als Finanzbeamter bzw. Steuereintreiber unter Beweis zu stellen, musste eine Testbatterie mit mehreren Verfahren absolviert werden. Hierzu gehörten Bogenschießen, Reiten und Mathematik. ◀◀



Warum wurden gerade diese Fähigkeiten als relevant erachtet? Offensichtlich hat zuvor eine Aufgaben- und Anforderungsanalyse stattgefunden. Die Aufgabe der Steuerbeamten bestand darin, durch das Land zu reisen und Steuern einzutreiben. Die umfangreiche Reisetätigkeit erforderte, dass die Beamten gut reiten konnten. Auch mussten sie gegen Überfälle gewappnet sein. Hierfür war es ebenfalls wichtig, gut reiten zu können, aber sich ggf. auch mit Pfeil und Bogen zur Wehr setzen zu können. Schließlich war die zu entrichtende Steuer zu berechnen, bzw. die Berechnung der Steuerpflichtigen zu prüfen. Hierfür wurde Mathematik benötigt. Vielleicht hat man zusätzlich auch die erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Beamten verglichen. Diejenigen, die nur mit einem Teil der zu erwartenden Einnahmen oder gar nicht zurückkehrten, verfügten offenbar über weniger Fähigkeiten in den drei Bereichen als die erfolgreichen Beamten und waren damit weniger geeignet. Ausgangspunkt für die Eignungsfeststellung ist die Analyse der Aufgaben und der sich daraus ergebenden Anforderungen.

1.1.1 Anforderungsanalyse

Allgemein versteht man unter *Anforderungen* Forderungen bzw. Erwartungen an den Stelleninhaber nach bestimmten fachlichen und überfachlichen personalen Kompetenzen (Anforderungsprofil), die zur Erfüllung der die Stelle auszeichnenden Aufgaben notwendig sind (Aufgabenprofil). *Eignung* ist dann das Ausmaß der Übereinstimmung von Anforderungen des Arbeitsplatzes (Anforderungsprofil) und den Leistungsvoraussetzungen der Person (Bewerberprofil). Der Grad der Übereinstimmung bestimmt die Wahrscheinlichkeit des Berufserfolgs. Das Ausmaß, inwieweit mit einem Auswahlverfahren die Eignung und damit der Berufserfolg vorhergesagt werden kann, wird dann als *prognostische Validität* bezeichnet.

Ausgangspunkt einer Anforderungsanalyse ist also zunächst eine *Aufgabenanalyse*. Hierfür gibt es unterschiedliche Erhebungsstrategien: Befragung der Stelleninhaber, Befragung der Vorgesetzten, Arbeitsplatzbeobachtungen. Ergänzt werden kann diese Vorgehensweise durch die Verwendung systematischer Arbeitsanalyseverfahren (FAA: Frieling & Hoyos 1978; TAI: Frieling, Facaoaru, Benedix, Pfaus & Sonntag, 1993) und die sogenannte *Critical Incidents Technique – CIT* (Flanagan, 1954; Bownas & Bernardin, 1988). Dabei geht es darum, leistungskritische Situationen zu identifizieren, die im Alltag eher selten vorkommen und daher nur schwer beobachtet werden können (z. B. Kundenbeschwerden, Systemausfälle, Havarien etc.). Hier gilt es zu ermitteln, wie sich die Strategien und das Verhalten von erfolgreichen im Vergleich zu weniger erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden. Ziel der Aufgabenanalyse ist es, einen möglichst vollständigen Überblick über die Aufgaben zu erstellen, die in einer Position zu bewältigen sind. In einem nächsten Schritt sind die Aufgaben nach Zeitanteilen und Bedeutung für den Erfolg zu gewichten. Grundsätzlich ist zu bedenken, dass es sich hierbei um die Erhebung des Status quo handelt. Mögliche zukünftige Veränderungen des Aufgabenprofils sollten zusätzlich beachtet werden.

Anschließend ist zu ermitteln, welche Anforderungen im Sinne individueller personaler Kompetenzen, Eigenschaften

und Erfahrungen auf Bewerberseite erfüllt sein müssen, um die Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Hier werden z. B. *Eigenschafts- oder Kompetenzratings* durchgeführt. Zur systematischen Vorgehensweise stehen auch hier standardisierte Verfahren wie die Ability Requirement Scale (ARS) von Fleishman und Quaintance (1984) oder das F-JAS (Fleishman-Job-Analyse-System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen) von Kleinmann, Manzey, Schumacher & Fleishman (2010) zur Verfügung. Das F-JAS ist ein eigenschaftsorientiertes Anforderungsanalyseverfahren zur Bestimmung relevanter Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Berufstätigkeitsausführung. Es besteht aus insgesamt 73 Skalen in fünf Bereichen:

1. Kognition,
2. Psychomotorik,
3. Physische Merkmale, Sensorik/Wahrnehmung,
4. Soziale/interpersonelle Fähigkeiten und
5. Fertigkeiten.

Zum gleichen Zweck kann auch das Bochumer Inventar zu berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hosiep und Paschen (2003) mit 14 Dimensionen, die vier Bereiche persönlicher Eignungsvoraussetzungen abbilden, herangezogen werden:

- *Berufliche Orientierung*: 1. Leistungsmotivation, 2. Gestaltungsmotivation, 3. Führungsmotivation,
- *Arbeitsverhalten*: 4. Gewissenhaftigkeit, 5. Flexibilität, 6. Handlungsorientierung,
- *Soziale Kompetenzen*: 7. Sensitivität, 8. Kontaktfähigkeit, 9. Soziabilität, 10. Teamorientierung, 11. Durchsetzungsstärke und
- *Psychische Konstitution*: 12. Emotionale Stabilität, 13. Belastbarkeit und 14. Selbstbewusstsein.

Bei einem eher kompetenzorientierten Vorgehen wird üblicherweise zwischen den vier Bereichen der Handlungskompetenz unterschieden (Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und Personale Kompetenz) und ermittelt, in welchem Ausmaß der jeweilige Kompetenzbereich für

die Aufgabenerfüllung von Bedeutung ist. Es zeigt sich, dass sich eigenschafts- und kompetenzorientierte Ansätze zum Teil überlappen.

Neben Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen lassen sich aber noch weitere Anforderungen benennen. Schuler und Funke (1995) unterscheiden in ihrem *Trimodalen Ansatz* neben den Eigenschaftsanforderungen die Ergebnisanforderungen und die Verhaltensanforderungen. Mit den Verhaltensanforderungen sind insbesondere Kompetenzen und mit Ergebnisanforderungen Resultate bisherigen Verhaltens gemeint. Die drei Anforderungsbereiche sind jeweils mit Berufserfolgskriterien auf der einen und spezifischen diagnostischen Verfahren auf der anderen Seite verknüpft.

- Wenn zum Beispiel die Stelle eines Verkäufers besetzt werden soll, wird man denjenigen Bewerber auswählen, der mit größter Wahrscheinlichkeit im Vertrieb Erfolg haben wird (*Ergebnisanforderung*). Im Vertrieb zählt vor allem das *Verkaufsergebnis als Erfolgskriterium*. Um den zukünftigen Verkaufserfolg zu prognostizieren, bietet es sich an, die bisherigen Verkaufszahlen bzw. Erfolge heranzuziehen. Werden Informationen zu bisherigen Leistungen, Verhaltensweisen und Entscheidungen systematisch genutzt, spricht man von *biographischen Verfahren*. Hierzu zählen auch Zeugnisse und Referenzen. Lässt sich das künftige Ergebnis aber immer zuverlässig durch das bisherige Ergebnis vorhersagen? Das ist vor allem dann schwierig, wenn noch wenig oder keine Berufserfahrung vorhanden ist. Auch könnten die bisherigen Leistungen vor allem durch externe Faktoren beeinflusst worden sein (gesättigter Markt bzw. hohe Nachfrage).
- Verfügt ein Bewerber auf der Ebene des Verhaltens (*Verhaltensanforderung*) über das erforderliche Verhaltensrepertoire, um erfolgreiche Verkaufsgespräche zu führen? Um zu prüfen, ob jemand z.B. in der Lage ist, beim Kunden Interesse zu wecken, einen positiven Kontakt herzustellen und mit Einwänden umzugehen (*Verhaltenskriterien*), können *Simulationen* durchgeführt werden.

- Ob jemand die erforderlichen Eigenschaften (*Eigenschaftsanforderungen*) und kognitiven Fähigkeiten besitzt (z.B. Leistungsmotivation, Extraversion als *Eigenschaftskriterien*), um das gewünschte Verhalten langfristig einzusetzen und zu entwickeln, kann mithilfe von entsprechenden *Tests* ermittelt werden.

1.1.2 Verfahren

Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über die einschlägigen Verfahren. Vorgeschaltet ist im Auswahlverfahren die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Dabei geht es neben der Feststellung der formalen Voraussetzungen (z.B. Schul- und Ausbildungsabschlüsse) um Vollständigkeit und Korrektheit. In der Regel wird gestuft vorgegangen. Zum Beispiel werden die Bewerber erst zu einem Test oder Assessment Center (AC) eingeladen, wenn die formalen Voraussetzungen erfüllt sind. Danach wird mit den verbleibenden Kandidaten ein Interview geführt. Im Folgenden werden die einzelnen Verfahren kurz skizziert.

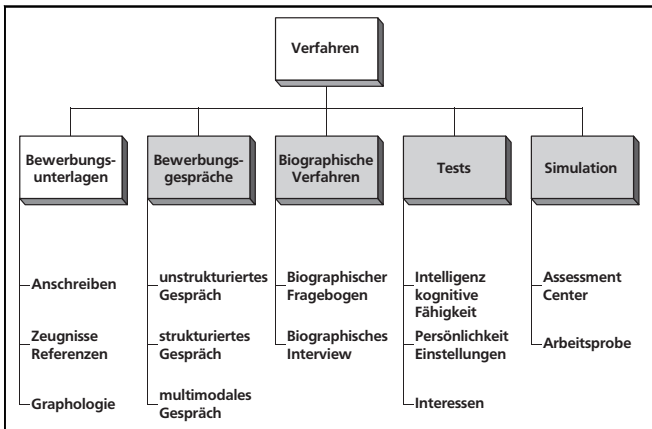


Abb. 1.1: Verfahren der Bewerberauswahl

Bei den *Testverfahren* ist zunächst zwischen *kognitiven Leistungstests* wie z. B. dem Intelligenz-Struktur-Test (IST-2000-R) (Amthauer et al., 1999) oder dem Aufmerksamkeits-Belastungs-Test (d2) von Brickenkamp (1994) und *Persönlichkeitstests* zu unterscheiden. Beispiele sind das Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) von Borkenau und Ostendorf (1993), das Bochumer Inventar zu berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (Hossiep & Paschen, 2003) oder das Leistungsmotivationsinventar (LMI) (Schuler & Prochaska, 2001).

Darüber hinaus haben sich sogenannte *kriteriumsorientierte Verfahren* etabliert (Criterion-Focused Occupational Personality Scales: Ones & Viswesvaran, 2001). Hierbei steht eine pragmatische Perspektive im Vordergrund. Persönlichkeitsmerkmale, Eigenschaften, Einstellungen etc. werden nur insoweit erfasst, wie sie zur Vorhersage eines Zielkriteriums im Arbeitsbereich dienen. Die exakte und vollständige Messung von Persönlichkeit bzw. von Konstrukten ist dabei zweitrangig. Beispiele hierfür sind Integrity-Tests wie das von Marcus (2006) entwickelte Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES), mit dem kontraproduktives Verhalten vorhergesagt werden soll. Erfragt werden hier z. B. bagatellisierende Einstellungen gegenüber deviantem Verhalten (»Jeder schummelt bei der Steuererklärung« oder »Jeder hat schon mal Papier oder Stifte aus dem Büro mit nach Hause genommen«) und Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Vorsicht und Zurückhaltung: »Ich bin eher vernünftig als abenteuerlustig«), die mit kritischem Verhalten zusammenhängen.

Darüber hinaus gibt es *Interessentests* wie den Berufs-Interessen-Test (BIT II) (Irle & Allehoff, 1988) oder den Allgemeinen Interessen-Struktur-Test (Bergmann & Eder, 1999), die aber eher in der Berufsberatung als in Auswahlverfahren Verwendung finden. Schließlich gibt es berufsspezifische Testbatterien wie den Allgemeinen Büroarbeitstest (ABAT-R) (Lienert & Schuler, 1994). Dieser erfasst kognitive Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften, die für ein bestimmtes Berufsbild erforderlich sind.

Die bekannteste Form der Simulationsverfahren ist das *Assessment Center*. Charakteristisch für dieses Verfahren ist,

dass mehrere Beobachter (*Objektivität*) das konkrete Verhalten (*Validität*) mehrerer Kandidaten in unterschiedlichen standardisierten Aufgabensituationen (*Multimodalität*) auf verschiedenen Dimensionen bewerten. Damit wird z. B. eine Anforderungsdimension wie »Kommunikationsfähigkeit« nicht nur in einer Situation (Präsentation), sondern in mehreren Situationen (Gruppendiskussion, Verkaufsgespräch, Interview) erfasst (*Reliabilität*).

Kanning, Pöttker und Gelleri (2007) haben in einer Studie zur *Verbreitung* von ACs ermittelt, dass in nahezu 50 % der von ihnen befragten deutschen Großunternehmen (über 5000 Mitarbeiter) regelmäßig ACs durchgeführt werden. Die durchschnittliche Dauer liegt zwischen 1 und 2 Tagen. Bei den Teilnehmern handelt es sich überwiegend um Trainees, d. h. Führungskräftenachwuchs, um Führungskräfte und nur zu einem geringen Teil um Auszubildende. Noch häufiger als zu Auswahlzwecken wird das AC zur Personalentwicklung verwendet (Förder-AC, Feedback-Center). Immerhin geben 98 % an, dass die Verfahren auf einer Anforderungsanalyse basieren und dass eine Beobachterschulung durchgeführt wurde. Allerdings erhalten die Kandidaten nur in 40,6 % der Fälle systematisches Feedback, und in nur 25 % der Fälle findet eine systematische Evaluation statt. Aufgabentypen, die üblicherweise verwendet werden, sind: Gruppendiskussion (86,6 %), Rollenspiel (76,3 %), Präsentation (76,3 %), Interview (70,1 %), Postkorb (46,9 %), Selbstpräsentation (24,7 %) und Fallstudie (11,3 %).

Bei den *Bewerbungsgesprächen* ist zwischen unstrukturierten und strukturierten Interviews zu unterscheiden. Beim unstrukturierten Interview verlässt sich der Interviewer auf den persönlichen Eindruck, den er in dem Gespräch gewinnt. Bei den strukturierten Verfahren sind Verlauf, Themen und Fragebereiche standardisiert, so dass die Ergebnisse objektiver und vergleichbar sind.

Das *Multimodale Interview* (MMI: Schuler, 1992) ist eine besondere Form des strukturierten Interviews, bei dem Verfahrensprinzipien des ACs im Interview genutzt werden. Der Interviewer bewertet die Antworten eines Kandidaten auf

standardisierte Fragen auf verschiedenen Dimensionen. Typische Phasen bzw. Aufgaben sind:

1. Selbstvorstellung,
2. freies Gespräch (»Was denken Sie über xy?«),
3. biographische Fragen (»Welche Erfahrungen haben Sie mit xy?«),
4. situative Fragen (»Was würden Sie konkret in der Situation xy unternehmen?«) und
5. ein Erwartungsabgleich (»Wie gut passt die Stelle zu Ihrer bisherigen Entwicklung?«).

Kennzeichnend ist auch hier der multimodale Ansatz als Kombination von konstrukt-, simulationsorientierten und biographischen Verfahren sowie der hohe Grad der Strukturierung. Bei den *biographischen Fragen* wird gezielt nach Erfahrungen gefragt, die Aussagen über die relevanten Anforderungsdimensionen erlauben: z.B. Teamfähigkeit (Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele! Wie würden Sie Ihre Rolle in Teams beschreiben?).

Den methodischen Hintergrund der *Situativen Fragen* bilden Situational-Judgement-Tests (SJTs), bei denen kurze Szenarien oder Situationen vorgegeben werden und der Bewerber entscheiden muss, wie er sich konkret verhalten würde: »Stellen Sie sich folgende Situation vor: Während Sie am Schalter einen Kunden bedienen, bekommen Sie mit, wie sich ein anderer Kunde am Nachbarschalter lautstark beschwert. Wie reagieren Sie? Was machen Sie konkret in dieser Situation?«

1.1.3 Nutzen von Auswahlverfahren

Tatsächlich ist der sinnvolle Einsatz von Auswahlverfahren an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Eine wesentliche Voraussetzung ist eine hinreichende *Variabilität* der Qualität der Bewerber. Gibt es keine Leistungsunterschiede, erübrigt sich die Suche nach den geeigneten Bewerbern, da entweder alle oder keiner geeignet ist. Die Leistungsunterschiede nehmen mit der Komplexität der Arbeitsaufgabe zu. So ermittelten