Personalwirtschaft Buch

Geprüfte Personalfachkaufleute • Lehrbuch

Nach geltender Prüfungsverordnung und Rahmenplan des DIHK

Bearbeitet von
Dr. Dietmar Franke, Burckhard Zicke, Dr. Frank Zils

6., neu bearbeitete Auflage 2014. Buch. 576 S. Gebunden
ISBN 978 3 472 08554 6

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vor- und Nachteile

Externe Personalbeschaffung	
Vorteile	Nachteile
hohe Bewerberanzahl (mehr Auswahlmöglichkeiten)	hohe Kosten für externe Personalbeschaffung (Anzeigen, ggf. Hinzuziehung von Dienstleistern)
Deckung des Personalbedarfs	höheres Risiko von Fehlbesetzungen
hoher Nutzen externer Potenziale (Berufserfahrung, Know-how des Bewerbers)	Arbeitsabläufe unbekannt (dadurch lange Einarbeitungszeiten)
frischer Wind im Unternehmen (keine »Betriebsblindheit«)	hoher Rekrutierungsaufwand (Anzeigenschaltungen, Bewerberkorrespondenz und -auswahl)

Abb. 160: Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung

2.6.6 Personalmarketing

Die interne und externe Personalbeschaffung setzt in der Regel einen akuten Personalbedarf voraus. Für ein Personalmarketing ist dieser hingegen nicht unbedingt erforderlich. Personalmarketing soll vielmehr die Personalbeschaffung unterstützen und langfristig sichern (siehe Kapitel 3.1.6). Das primäre Ziel: die langfristige Erschließung seltener oder schwer beschaffbarer Personalpotenziale auf dem externen Arbeitsmarkt sowie der Aufbau eines positiven Images in beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmenten (vgl. Drumm 2008, S. 293). Personalmarketing versteht sich daher als dauerhaft angelegtes Instrument der Personalbeschaffung.

Analog zum klassischen Produktmarketing geht es in erster Linie darum, den Bekanntheitsgrad zu steigern und sich im Vergleich zu anderen Anbietern positiv darzustellen. Durch Personalmarketing erlangen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt **Wettbewerbsvorteile**, um potenzielle Bewerber zu veranlassen, den eigenen Betrieb anstelle anderer Arbeitgeber zu präferieren (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 318). Voraussetzung dafür ist es, die relevante Zielgruppe und somit die potenziellen Bewerber im Vorfeld zu identifizieren.

Erfolgreiches Personalmarketing geht daher mit einer mittel- bis langfristigen Personalbedarfsplanung einher. Denn möglichst frühzeitig müssen sich Aktivitäten bei den künftig relevanten Zielgruppen entfalten, damit das Personalmarketing im Recruiting-Prozess Wirkung zeigt (vgl. Beck 2012, S. 12). Unternehmen müssen ihre zukünftigen Personalbedarfe bzw. Bereiche, in denen diese mit hoher Wahrscheinlichkeit entstehen, genau kennen, um zielgruppenspezifische Maßnahmen einzuleiten. Zu Maßnahmen im Personalmarketing zählen unter anderem:

- Hochschulmarketing,
- Ausbildungsmarketing,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Karriere-Webseiten.

Doch Personalmarketing beschränkt sich nicht nur auf die externe Sicht. Es ist ebenfalls als internes **Instrument der Personalpolitik** zu verstehen. Internes Personalmarketing soll vor allem eine erhöhte »Bleibemotivation« der bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter erreichen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 316). Dazu stehen die Maßnahmen und Instrumente zur Verfügung, die sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

Employer Branding

Das Employer Branding bezeichnet die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens, verbunden mit der Zielsetzung, ein unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner internen und externen Zielgruppen (künftigen, potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter) hervorzurufen (vgl. Beck 2012, S. 34). Es bedeutet in der Praxis die Bildung einer **Arbeitgebermarke**. Diese soll im Sinne des Personalmarketings vorrangig dazu beitragen, dass Bewerber auch ohne zielgerichtete Ansprache auf das Unternehmen aufmerksam werden. Im besten Fall suchen Bewerber proaktiv nach offenen Stellen oder bewerben sich initiativ bei dem Unternehmen, das sie als Arbeitgeber positiv wahrnehmen.

Die Bildung einer Arbeitgebermarke liegt nicht allein in der Hand der Personalbeschaffung oder -abteilung. In der Regel wirkt sich die generelle Marke oder das Image des Unternehmens stark auf das Employer Branding aus. Unternehmen wie beispielsweise BMW oder Porsche brauchen eigentlich keine Stellenanzeigen zu schalten, da sie genügend Initiativbewerbungen von qualifizierten Arbeitnehmern erhalten (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 317). Sie gelten alleine durch ihren starken Marken- und/oder Produktnamen als attraktiver Arbeitgeber. Das Employer Branding profitiert in solchen Fällen von der vorherrschenden Marktwahrnehmung. Diese ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Auch regionale Unternehmen verfügen häufig über ein positives Image. Sie bieten beispielsweise sichere Arbeitsplätze, interessante Entwicklungsperspektiven oder besondere Sozialleistungen, was ebenfalls eine hohe Arbeitgeberattraktivität bewirken kann.

Die Bildung und Positionierung einer Arbeitgebermarke ist meistens mit großem Aufwand und hohen Kosten verbunden. Das Unternehmen muss über entsprechende Ressourcen und vor allem die Bereitschaft verfügen, ein nachhaltiges Arbeitgeberimage aufzubauen. Employer Branding ist ein **fortwährender Prozess**, der in der Regel erst nach einem längeren Zeitraum Wirkung zeigt. Zudem hängt der Aufbau von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Nach Beck (2012, S. 36, 37) bilden die folgenden Punkte den Bezugsrahmen für Employer Branding und bestimmen dessen Komplexität:

- Umweltbedingungen (Gesetzgebung, Bildungssystem, Konjunktur etc.),
- Unternehmensbedingungen (Unternehmensgröße, Produkte, Standorte etc.),
- Zielgruppenbedingungen (Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse etc.).

In den letzten Jahren gewinnen im Hinblick auf Employer Branding zunehmend **Arbeitgeber-Rankings** an Bedeutung. Mithilfe von Mitarbeiterbefragungen können Unternehmen an Wettbewerben teilnehmen, die ihnen im besten Fall eine hohe Arbeitgeberattraktivität belegen. Mit einem verliehenen Gütesiegel, z. B. »bester Arbeitgeber«, möchten Unternehmen ihr Employer Branding verstärken. Allerdings gibt das Antwortverhalten der Befragten vorwiegend den allgemeinen Bekanntheitsgrad des Unternehmens wieder und nur in begrenztem Maße den Attraktivitätsgrad eines Arbeitgebers (vgl. Beck 2012, S. 39).

Wichtig bei Employer Branding: Die Marke muss halten, was sie verspricht. Stimmen durch das Arbeitgeberimage hervorgerufene Erwartungen nicht mit der Wirklichkeit überein, kann dies zu Enttäuschung und Frustration von Bewerbern und Mitarbeitern führen. Besonders in Zeiten des Web 2.0 verbreiten sich Meinungen und Äußerungen etwa von ehemaligen Mitarbeitern schnell. In sozialen Netzwerken sowie auf **Arbeitgeberbewertungsportalen** informieren sich interessierte Bewerber über die Erfahrungswerte anderer mit dem Unternehmen. Überwiegend schlechte Bewertungen können daher starke Auswirkungen auf die gesamte Personalbeschaffung haben. Darüber hinaus ist ein negatives Arbeitgeberimage nur mit großem Aufwand wieder zu beheben.

Social Media

Sowohl im Personalmarketing als auch für das Employer Branding greifen Unternehmen auf Social Media (siehe auch Kapitel 1.5.7) zurück. Denn in sozialen Netzwerken wie **Xing**, **Facebook** oder **LinkedIn** informieren sich Bewerber über ihre potenziellen Arbeitgeber und versuchen, sich so ein umfassendes Bild über den Arbeitsalltag zu machen (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 20). Für Unternehmen ist dies eine vielversprechende Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und in den direkten Kontakt mit der von ihnen gewünschten Zielgruppe zu treten.

Unternehmen können die sozialen Netzwerke auf unterschiedliche Art und Weise nutzen. Auf einer eigenen Präsenzseite stellen sich Unternehmen dar und geben vertiefende Informationen zum Produktportfolio oder zu Karrieremöglichkeiten. Dabei steht allerdings nicht zwingend der Gedanke der Personalbeschaffung im Vordergrund. Oftmals entstehen Social-Media-Auftritte auf Basis eines ganzheitlichen Marketings und fokussieren neben der Bewerberansprache auch den Dialog mit Kunden.

Aus Sicht der Personalbeschaffung bieten soziale Netzwerke aber mehr Optionen als die reine Unternehmensdarstellung im Sinne des Personalmarketings. Im Bereich Recruiting ermöglichen vor allem **Themengruppen** innerhalb der großen Netzwerke für Unternehmen eine authentische Mensch-zu-Mensch-Kommunikation (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 52). Die Möglichkeit des direkten Austauschs oder die Art der Unternehmenskommunikation kann ebenfalls das Interesse von potenziellen Bewerbern wecken und sich vorteilhaft auf den Beschaffungsprozess auswirken.

Darüber hinaus bieten manche Netzwerke auch die Schaltung von Stellenanzeigen an. Im Hinblick darauf, dass speziell die Zielgruppe der Young Professionals immer seltener Zeitung liest, ist es wichtig, diese Form der Stellenanzeigen vermehrt einzusetzen (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 52). Besonders die Zielgruppen, die sich mit digitalen Medien auskennen und diese im Alltag aktiv nutzen, werden über soziale Netzwerke angesprochen. Dazu zählen vor allem die sog. Millenials, Generation Y oder Digital Natives: Sie bezeichnen die Generation der nach 1981 Geborenen, die mit der virtuellen Hightech-Welt aufgewachsen ist und sich deren Lebens- und Arbeitsrhythmus voll angepasst hat (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 36).

In der Praxis ist der Erfolg von Social-Media-Aktivitäten oft nur schwer zu bestimmen. Einer expliziten Stellenanzeige in einem sozialen Netzwerk steht zwar eine messbare Anzahl an Bewerbern gegenüber. Aber Initiativbewerbungen sind nicht zwangsläufig auf erfolgrei-

che Social-Media-Aktivitäten zurückzuführen. Die Personalbeschaffung kann daher den konkreten Nutzen lediglich schätzen. Den Aufwand hingegen können Unternehmen anhand der eingesetzten Personalressourcen oder eventueller Agenturkosten genau bestimmen. Insgesamt gilt der Kostenaufwand für einen Social-Media-Einsatz als überschaubar und erfordert im Vergleich zu Personalmarketingmaßnahmen via Print, TV oder Messen deutlich geringere Budgets (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 118).

2.6.7 Auswahlverfahren und Eignungsbeurteilung

Für die Eignungsbeurteilung und letztendliche Personalauswahl nutzen Unternehmen verschiedene Auswahlverfahren. Diese sollen mit ergänzender Eignungsdiagnostik ihre Entscheidung absichern. Denn die Entscheidung, welcher Bewerber als Mitarbeiter in das Unternehmen aufgenommen wird, ist oftmals von erheblicher finanzieller Tragweite (vgl. Kirbach et al. 2004, S. 19). Je nach Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil können einzelne oder mehrere Auswahlverfahren in Kombination zum Einsatz kommen. Die wichtigsten Auswahlverfahren werden im Folgenden näher beschrieben.

Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen dienen üblicherweise dem ersten Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil der Stelle und dem Qualifikationsprofil des Bewerbers. Ausgangspunkt der Personalauswahl und Instrument der Vorauswahl ist daher eine Analyse der Bewerbungsunterlagen, die in der Regel Bewerbungsanschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen und unter Umständen Arbeitsproben enthalten (vgl. Oechsler 2011, S. 219). Bei der **Sichtung und Analyse** von Bewerbungsunterlagen empfiehlt es sich, zunächst in Form eines Negativverfahrens vorzugehen. Dabei werden diejenigen Bewerber selektiert, die aufgrund zuvor festgelegter Kriterien nicht in Betracht kommen. Nach Albert (2008, S. 92) kann die Prüfung der Bewerbungsunterlagen nach folgenden Kriterien erfolgen:

- formelle Gestaltung (äußere Form, folgerichtige Gliederung),
- Vollständigkeit (geforderte Unterlagen, Belege aller Stationen des Werdegangs),
- Stil der Unterlagen,
- Umgang mit der Sprache (Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung),
- Inhalt der Unterlagen (Informationsgehalt, Begründung der Bewerbung).

Bei der Erstselektion von Bewerbungsunterlagen entstehen mitunter Grenzfälle. Das heißt: Ein Bewerber kann mit seinen Unterlagen nicht überzeugen, eignet sich aber unter Umständen aus anderen, beispielsweise fachlichen Gründen. Nach dem Grundsatz »im Zweifel für den Bewerber« sollte eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgen. Alternativ kann eine Reserveliste gebildet werden. Sie kommt zum Zuge wenn nach Abschluss der ersten Auswahlgespräche Bedarf an der Vorstellung weiterer Bewerber besteht.

Nach erster Prüfung und Selektion der Bewerbungsunterlagen erfolgt eine genauere Betrachtung des Lebenslaufs. Vorrangig geht es um die generelle Schlüssigkeit des bisherigen Werdegangs. Nach Bröckermann (2007, S. 101) können Unternehmen Lebensläufe nach folgenden Kriterien analysieren:

1) **Zeitfolgeanalyse**
   - ☐ Existieren Lücken im Lebenslauf?
   - ☐ Gibt es häufige Wechsel von Ausbildungen und Arbeitsplätzen?
2) **Positionsanalyse**
   - ☐ Wie sehen die beruflichen Auf- und Abstiege aus?
   - ☐ Gibt es Berufswechsel?
3) **Firmen- und Branchenanalyse**
   - ☐ Liegen Branchenkenntnisse vor?
   - ☐ Kann sich der Kandidat in Groß- oder Kleinbetriebe einleben?
4) **Kontinuitätsanalyse**
   - ☐ Lässt sich ein roter Faden erkennen?
   - ☐ Gibt es eine Stetigkeit in der beruflichen Entwicklung?

Darüber hinaus sollten die im Lebenslauf angegebenen Daten mit den in den Arbeitszeugnissen angegebenen Beschäftigungsdauern auf zeitliche Deckungsgleichheit geprüft werden.

Eine wesentliche Rolle spielt ebenfalls die Auswertung von Arbeitszeugnissen. Diese geben zum einen Auskunft über die Vorbeschäftigungen des Bewerbers und spiegeln zum anderen die bisherigen Aufgabenfelder wider. Bei Arbeitszeugnissen wird zwischen einfachen und qualifizierten Zeugnissen unterschieden. Das **einfache Zeugnis** muss mindestens Angaben zur Person sowie zu Art und Dauer der Beschäftigung enthalten, wobei das **qualifizierte Zeugnis** zusätzlich eine Beurteilung der Führung und Leistung enthält (§ 630 BGB i. Verb. m. § 109 Abs. 1 GewO).

Die Interpretation der Leistungs- und Führungsbeurteilung qualifizierter Arbeitszeugnisse stellt sich in der Praxis oft als schwierig heraus. Da Arbeitgeber Arbeitszeugnisse wahrheitsgetreu gestalten müssen, aber keine negativen Beurteilungen aufnehmen dürfen, verwenden sie mitunter indirekte Aussagen (vgl. Olfert 2010, S. 142). Diese **Zeugnissprache** kann anderes bedeuten, als sie auf den ersten Blick vermittelt. Im Bewerbungsverfahren liegt die Herausforderung darin, die Formulierungen und Geheimcodes richtig zu entschlüsseln. Aus kritischer Sicht ist allerdings zu bedenken, dass es durchaus Variationen der Zeugnissprache gibt: Der Leser kann sich nie ganz sicher sein, ob die Verfasser das »gleiche Lexikon« verwenden oder sich überhaupt wissentlich der Zeugnissprache bedienen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 333).

Die Schlussformel in Arbeitszeugnissen gehört nicht zum vertraglich geschuldeten Inhalt (siehe Kapitel 2.1.5). Arbeitgeber haben dabei einen von rechtlichen Bindungen im Wesentlichen freien Gestaltungsspielraum. Fehlender Dank für die Zusammenarbeit und ausbleibende gute Wünsche für die Zukunft können Zeugnisaussagen relativieren. Bei der Interpretation von Arbeitszeugnissen wird der **Schlussformel** deshalb ein erhöhter Wahrheitsgehalt beigemessen. Die aus ihr gewonnene Erkenntnis erleichtert es, die vorangegangene Zeugnissprache hinsichtlich Leistungs- und Führungsbeurteilung zu interpretieren. Arbeitnehmer haben allerdings weder Anspruch auf eine Schlussformel noch auf deren Änderung (BAG, 11. Dezember 2012 – 9 AZR 227/11). Besteht der Arbeitnehmer dennoch auf einer Änderung in seinem Sinne, ist der Arbeitgeber nur verpflichtet, ein Zeugnis ohne Schlussformel zu erteilen.

Telefoninterviews

Immer häufiger finden Telefoninterviews statt, bevor Bewerber zu den eigentlichen Vorstellungsgesprächen eingeladen werden. Diese stellen eine kostengünstige und mit wenig Zeitaufwand verbundene Möglichkeit dar, eine weitere Vorauswahl zu treffen. Telefoninterviews dienen in erster Linie dazu, die Qualifikation und fachliche Eignung der Bewerber näher zu beleuchten. Ebenfalls können grundsätzliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise Reisebereitschaft besprochen oder notwendige Sprachkenntnisse am Telefon abgefragt werden. Fragen zur Intention der Bewerbung gehören in jedes Interview und geben Aufschluss über Motivation und Ernsthaftigkeit. Doch auch der persönliche Eindruck zählt. Das Verhalten von Bewerbern während des Telefoninterviews kann durchaus Rückschlüsse auf deren Selbstsicherheit, Spontaneität und Flexibilität zulassen.

Manche Unternehmen nutzen auch Videointerviews, um den Aufwand gering zu halten und sich einen ersten Eindruck des Bewerbers zu verschaffen. Sowohl Telefon- als auch Videointerviews sind vor allem bei großer räumlicher Distanz, z. B. im internationalen Recruiting, sinnvolle Verfahren zur Vorauswahl.

Die Schwerpunkte eines Telefoninterviews werden in Vorstellungsgesprächen in der Regel nicht erneut zum Thema. Das heißt: Hat ein Bewerber bereits am Telefon fachlich überzeugt, bedarf es diesbezüglich keiner weiteren Fragen. Vorstellungsgespräche bauen auf den Ergebnissen und Einschätzungen aus Telefoninterviews, sofern diese stattgefunden haben, auf.

Vorstellungsgespräche

Auf Grundlage der vorgenommenen Auswahlentscheidung anhand der Bewerbungsunterlagen und eines eventuellen Telefoninterviews folgt das Vorstellungsgespräch. Es stellt das wohl am häufigsten verwendete Auswahlverfahren dar. Aus Unternehmenssicht dient es dazu, einen **persönlichen Eindruck** vom Eignungspotenzial des Bewerbers für die vakante Stelle zu gewinnen sowie zu prüfen, inwieweit betriebliche Vorstellungen und Bewerbererwartungen übereinstimmen (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 320). Bei jedem Vorstellungsgespräch geht es letztlich darum, herauszufinden, ob der Bewerber fachlich, persönlich und mit seinen Gehaltsvorstellungen zur ausgeschriebenen Stelle passt.

Erfolgreiche Vorstellungsgespräche müssen vom Unternehmen sorgfältig vorbereitet werden. Nach Albert (2008, S. 97) gehören hierzu:

- Festlegung und Information der Gesprächsteilnehmer auf Arbeitgeberseite,
- Kenntnis und Einprägung des Anforderungsprofils der Stelle,
- Feststellen von Lücken in den Bewerbungsunterlagen,
- Klärung der Entwicklungsmöglichkeiten,
- Vorbereitung auf spezielle Fragen.

Auf Arbeitgeberseite nehmen an Vorstellungsgesprächen Vertreter der Personalabteilung sowie der Fachabteilung teil. In der Regel sind dies der potenzielle Vorgesetzte und der Personalreferent/-leiter. Deren **Entscheidungskompetenz** sollte im Vorfeld klar definiert sein. Zukünftige Vorgesetze können am besten beurteilen, über welches fachliche Eig-

nungsprofil Bewerber verfügen müssen. Die Personalabteilung verantwortet hingegen die Gehaltseinstufung und deren Einbindung in das betriebliche Entgeltgefüge. Über die persönliche Eignung sollten beide gemeinsam entscheiden und voneinander profitieren. Der potenzielle Vorgesetzte kennt das personelle Umfeld des zukünftigen Mitarbeiters. Die Personalabteilung verfügt über große Erfahrung, die persönliche Eignung zu ermitteln und einzuschätzen.

Vorstellungsgespräche können auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden. Die folgende Tabelle (siehe Abbildung 161) fasst die in der Praxis üblichen Arten zusammen.

Vorstellungsgespräche – Unterscheidung nach deren Strukturierung	
Bezeichnung	Inhalt
Freies Vorstellungsgespräch	Gesprächsinhalt und -ablauf sind nicht vorgegeben. Der Vorteil liegt in der Flexibilität, sich situationsbedingt anpassen zu können. Die Auswertung ist jedoch aufwendig und verursacht häufig Schwierigkeiten.
Strukturiertes Vorstellungsgespräch	Vorgegebener Rahmen, der sich insbesondere auf unbedingt zu klärende Fragen beziehen kann, den Gesprächsablauf und -inhalt aber nicht festlegen muss. Auch hier ist eine gewisse Flexibilität gegeben. Die Auswertung ist einfacher als beim freien Vorstellungsgespräch.
Standardisiertes Vorstellungsgespräch	Gesprächsinhalt und -ablauf sind genau vorgegeben, wodurch das Vorstellungsgespräch unflexibel und starr wird, die Auswertung aber relativ einfach und kostengünstig ist.

Abb. 161: Arten von Vorstellungsgesprächen (vgl. Olfert 2010, S. 148)

Im Vorstellungsgespräch sind nur die Fragen zulässig, die mit der vakanten Stelle in Verbindung stehen. Das heißt: Bewerber dürfen beispielsweise nicht nach Krankheiten, Vorstrafen oder Glaubensrichtung gefragt werden. Es sei denn, die Fragen stehen im direkten Zusammenhang mit der Stelle (siehe dazu Kapitel 2.1.2). Ausnahmeregelungen können ebenfalls für sog. Tendenzbetriebe nach § 118 BetrVG, wie kirchliche Einrichtungen oder Parteien, bestehen. **Tendenzbetriebe** dürfen in Vorstellungsgesprächen je nach zu besetzender Stelle nach Parteizugehörigkeit oder Glaubensrichtung fragen. Doch auch hier gibt es Einschränkungen, z. B. bei der Ausübung einer Reinigungstätigkeit in einem katholischen Krankenhaus. Hier steht die Frage nach der Glaubensrichtung in keinem Zusammenhang mit der Stelle. Anders hingegen bei Ärzten: Sie sollten die Überzeugung der kirchlichen Einrichtung vertreten.

Unerlaubte Fragen dürfen Bewerber ohne negative Folgen falsch beantworten (Recht zur Lüge), wohingegen die falsche Beantwortung erlaubter Fragen als arglistige Täuschung gewertet wird und somit zur Anfechtung des Arbeitsvertrages führen kann (vgl. Albert 2008, S. 100).

Testverfahren

Neben der Vorauswahl aufgrund von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen sind schriftliche Kenntnisprüfungen, psychologische Leistungstest, Persönlichkeits- und Interessentests sowie Assessment Center häufig angewendete Auswahlverfahren (vgl. Hustedt/Hilke 1992, S. 7). Schriftliche Kenntnisprüfungen finden überwiegend bei Ausbildungs- und Fortbildungsstellen Anwendung. Sie versuchen vor allem, einen Eindruck der vorhandenen Schulkenntnisse zu verschaffen (vgl. Hustedt/Hilke 1992, S. 8). Psychologische Testverfahren sollen darüber hinaus einen erweiterten Eindruck und Rückschluss auf die Eignung des Bewerbers zulassen.

In der Praxis haben die Mitarbeiter der Personal- sowie der betroffenen Fachabteilung oftmals nicht die erforderlichen Kenntnisse, um Persönlichkeitsbeurteilungen zuverlässig vornehmen zu können. Deswegen hat der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) die DIN-Norm 33430 entwickelt. Sie benennt Qualitätskriterien und Standards, weist Verantwortlichkeiten zu, definiert Qualitätsanforderungen für Auftragnehmer und Mitwirkende und enthält Leitsätze für die Vorgehensweise (vgl. BDP 2012). Um die Aussagekraft von Eignungsbeurteilungen zu gewährleisten, können Unternehmen auf diesen Standard zurückgreifen und die Testverfahren von zertifizierten Personen durchführen lassen.

Vor allem das **Assessment Center** (AC) war bis vor einigen Jahren in der Praxis weit verbreitet. Es zählt allerdings zu den sehr kosten- und zeitintensiven Auswahlverfahren und kommt daher immer weniger zum Einsatz. Das AC nutzen Unternehmen mit sehr hohem Bewerberaufkommen oder sehr individuellen Ansprüchen an die auszuübende Tätigkeit. Beim AC handelt es sich um ein auf die vakante Stelle ausgerichtetes Auswahlverfahren. Dabei werden mehrere Bewerber durch mehrere Beobachter (potenzieller Vorgesetzter, Personalreferent, Psychologen, zertifizierte Berater) hinsichtlich ihrer fachlichen und persönlichen Eignung beurteilt. Das AC dauert meist ein bis drei Tage und beinhaltet, je nach Zielsetzung des Unternehmens, eine Reihe von Aufgabenstellungen, Verhaltenssimulationen und Arbeitsproben (siehe Abbildung 162). Am Ende eines AC steht immer ein persönliches Gespräch, in dem die Ergebnisse mit dem jeweiligen Bewerber besprochen werden.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Nach § 94 BetrVG bedarf neben dem Personalfragebogen auch die Aufstellung allgemeiner **Beurteilungsgrundsätze** der Zustimmung des Betriebsrates. Das bedeutet, der Kriterienkatalog, auf dessen Grundlage Bewerberdaten erhoben werden, unterliegt der Mitbestimmungspflicht. Gleiches gilt für die Festlegung der Klassifikationsmerkmale von Eignungsprofilen und Potenzialanalysen sowie für standardisierte psychologische Verfahren zur Eignungsbeurteilung. Richtlinien zur Bewerberauswahl unterliegen nach § 95 BetrVG ebenfalls der Zustimmungspflicht des Betriebsrats. Dieser kann die Aufstellung von Richtlinien in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern auch fordern. Nach Jung (2011, S. 185) legen die Auswahlrichtlinien unter anderem die selektionsrelevanten Kenntnis- und Fähigkeitsmerkmale, die Methoden der Datenerhebung und die Verfahren der Datenauswertung fest (siehe auch Kapitel 2.1.2).