

# Abstract

## **Titel: Konzeption eines Einstellungsverfahrens**

**Kurzzusammenfassung:** Die Rekrutierung neuer Führungskräfte darf kein Zufall sein, denn Fehlbesetzungen können dramatische Auswirkungen haben, daher ist die Konzeption der Rekrutierung von Führungskräften von zentraler Bedeutung. Ein ideales Einstellungsverfahren sollte möglichst objektiv, reliabel und valide sein, trotzdem in einem gewissen Masse die Flexibilität einer subjektiven Beurteilung gewährleisten. Ausgehend von der Erarbeitung eines Einstellungsverfahrens, basierend auf einem Kompetenzmodell, wurde die Grundlage für ein strukturiertes und einheitliches Einstellungsverfahren erarbeitet.

**Verfasserin:** Sabina Hitz

**Herausgeber:** Andreas Löhner

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2011

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Hitz, S. (2011). *Konzeption eines Einstellungsverfahrens für die Firma XY*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter :** Personalgewinnung, Einstellungsverfahren, Kompetenzmodell, Führungskräfte

**Ausgangslage:** Der Ablauf des Einstellungsverfahrens für Führungskräfte ist nicht standardisiert. Nach Eingang der Bewerbung, erster Sichtung und Weiterleitung an den Geschäftsführer findet in der Regel das Vorstellungsgespräch statt. Letztere haben jedoch keine fixe Dauer und gehen ohne festgelegten Ablauf und mit verschiedenen Interviewpartnern vorstatten. Der Erfolg bei der Besetzung vakanter Positionen ist derzeit sehr subjektiv geprägt und abhängig von der individuellen Einzelleistung und Einschätzung des Gesprächsführenden.

**Ziel:** Das Ziel der Arbeit ist ein Einstellungsverfahren zu konzipieren, welches es erlaubt zukünftige Führungskräfte nach objektiven, validen und reliablen Tests auszuwählen, die im Idealfall ohne externe Unterstützung ausgewertet werden können. Dieses Einstellungsverfahren muss folgende Eigenschaften beinhalten:

- Es dient zur Unterstützung bei der Selektion von externen Bewerbern. Das heisst es kann Diejenigen identifizieren, die am besten zum Anforderungsprofil der offenen Stelle passen.
- Das Verfahren soll die interne Personalplatzierung unterstützen. Das bedeutet, dass das Verfahren als Potenzialanalyse beigezogen werden kann, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden abschätzen zu können, damit sie dem adäquaten Arbeitsplatz zugeteilt werden können.

**Vorgehen:** Die Situationsanalyse ermöglicht es, ein ganzheitliches Bild über das Einstellungsverfahren zu erhalten. Der Prozessablauf wird detailliert aufgezeigt und anschließend analysiert. Anhand einer SWOT Analyse werden die Stärken und Schwächen des Prozessablaufes zusammengefasst. Die Analyse der Auswahlinstrumente wird anhand von Experteninterviews und der Theorie validiert. Zur vereinfachten Bewertung der Instrumente werden die Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität zugezogen. Schliesslich kann eine situationsgerechte Empfehlung abgegeben und die entsprechenden Massnahmen vorgeschlagen werden.

**Erkenntnisse:** Aus der Untersuchung der Situationsanalyse können folgende Erkenntnisse gewonnen worden:

Stärken:

- Das 4 – Augen Prinzip ermöglicht eine objektivere Beurteilung
- Das Verfahren lässt die Flexibilität zu, auf die individuellen Besonderheiten des einzelnen Bewerbers einzugehen
- Jeder Interviewer hat die Möglichkeit, seine individuelle Gesprächsstrategie zu entwickeln
- Im Rahmen der Personalentwicklung wird mit einem Kompetenzprofil gearbeitet

Schwächen:

- Kein strukturiertes Einstellungsverfahren für externe Führungskräfte vorhanden
- Kein strukturiertes Einstellungsverfahren für interne Führungskräfte vorhanden
- Das Einstellungsverfahren ist stark subjektiv geprägt
- Systematische Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Kandidaten fehlen
- Den Anforderungsanalysen und Stellenbeschreibungen fehlen eine Basis
- Es sind wenige Messgrößen zur Überprüfung des Prozesses vorhanden

Diese Stärken und Schwächen, die aus der Situationsanalyse herausgehen, dienen als Grundlage der konzeptionellen Ausarbeitung des Einstellungsverfahrens. Um das Verfahren zu optimieren wird die Einführung eines unternehmensweiten Kompetenzmodells vorgeschlagen. Ziel ist es mittels Strukturierung und Standardisierung des Einstellungsverfahrens die Objektivität, Reliabilität und Validität zu erhöhen. Das ganze Einstellungsverfahren wird auf der Basis des Kompetenzmodells aufgebaut. Das Kompetenzmodell schafft Orientierung und Verständnis, insbesondere um „weiche Faktoren“ und Werte zu integrieren. Das Modell sorgt für einen einheitlichen Sprachgebrauch und macht so die Personalarbeit einfacher. Das Kompetenzmodell kann einerseits zur Selektion beigezogen werden und andererseits hilft es die Identifikation von Führungskräften systematischer und zielorientierter durchzuführen. Der Vorteil ist, dass alle Kompetenzen, über die eine Führungskraft verfügen muss, in diesem Modell zusammengefasst sind. Gibt es spezifisch erforderliche Kompetenzen, können diese individuell in das Modell integriert werden. Folgende Massnahmen, die in Tab. 1: Massnahmen basierend auf dem Kompetenzmodell dargestellt sind, werden aufgrund des ausgearbeiteten Kompetenzmodells vorgeschlagen.

**Tab. 1: Massnahmen basierend auf dem Kompetenzmodell**

<b>Kompetenzmodell</b>	<b>Einführung eines halbstrukturierten Interviews gemäss einem Gesprächsleitfaden für Führungskräfte</b> Existenz eines groben Rahmens, der sich auf die zu klärenden Fragen bezieht. Der Gesprächsverlauf lässt dennoch Raum für individuelle Fragen zu.
	<b>Einführung eines zweiten Interviews um mehrere Perspektiven einzubringen</b>
	<b>Einführung eines Persönlichkeitstests (Fit von Persönlichkeit und Team)</b> <b>Einführung einer Fallstudie (Überprüfung der Managementkompetenzen)</b>
	<b>Erhöhung des Expertenwissens durch die Schulung der eigenen Mitarbeitenden</b>
	<b>Einführung von Checklisten, Bewertungen und Skalen anhand des Kompetenzmodells</b>

Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits erwähnt kann das neue Kompetenzmodell ebenfalls als Basis zur Rekrutierung von internen Führungskräften beigezogen werden. Im Rahmen der Personalentwicklung verfügt die Firma schon über eine Beurteilung, die eine Überprüfung der Kompetenzen zulässt. Dieser Fragebogen sollte an das neue Kompetenzmodell angepasst werden. Es ist wichtig, dass unternehmensweit nur ein Modell verbindlich eingesetzt wird, um die Vereinheitlichung und Verzahnung der HR Praktiken zu gewährleisten. Ausserdem wird vorgeschlagen ein sogenanntes 360-Grad Feedback zu entwickeln. Dieses sollte als Potenzialanalyse dienen und zeigt die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Profil auf. Anhand dieses 360-Grad Feedbacks können anschliessend Entwicklungsmassnahmen eingeleitet werden. Weiter können diese als indirektes Instrument für Selektionszwecke beigezogen werden. Dies aber nur im Rahmen, damit dem HR ein Instrument zur Erleichterung der Identifizierung von potenziellen Kandidaten zur Verfügung gestellt werden kann. Sobald der potenzielle Kandidat identifiziert wurde, sollte er in das übliche Einstellungsverfahren, das auch für die externen Bewerber und Bewerberinnen gilt, integriert werden. So kann die Vergleichbarkeit und die Objektivität gewährleistet werden.

### **Messgrössen**

Um die Produktivität und die Qualität des Einstellungsverfahrens für die Personalgewinnung messen zu können, werden folgende Kennzahlen vorgeschlagen:

Tab. 2: Kennzahlen der Personalgewinnung

<b>Kennzahl für die Produktivität und Kosten (kurzfristige Kennzahlen)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anzahl eingegangener Bewerbungen pro Bewerbungskanal</li><li>• Anzahl geeigneter Bewerber pro Bewerbungskanal</li><li>• Anzahl der interviewten Bewerber pro Bewerbungskanal</li><li>• Anzahl der eingestellten Bewerber pro Bewerbungskanal</li></ul>
<b>Kennzahl für die Qualität der eingestellten Mitarbeitenden (langfristige Kennzahl)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fluktuation</li><li>• Mitarbeitendenleistung und Entwicklung pro Bewerbungskanal</li><li>• Kündigungen in der Probezeit nach Bewerbungskanal</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung

Zudem ist es von zentraler Bedeutung, Kennzahlen für die Personalentwicklung einzuführen, da diese das Leistungspotenzial der Unternehmensmitglieder messen. Folgende Kennzahlen werden empfohlen:

Tab. 3: Kennzahlen Personalentwicklung

Kennzahl	Beschreibung	Vorteil
<b>Potenzialquote</b>	Anzahl Absolventen, die nach 25 Monaten eine Führungskraft sind	Anhand dieser Kennzahl kann abgeleitet werden, ob die Personalmassnahmen Sinn machen, oder ob sie optimiert werden müssen
<b>Erfüllungsgrad für Führungsposition</b>	Ist Kompetenzprofil (Absolventen pro Jahrgang) zu Soll-Kompetenzprofil von Führungspositionen. (in % der Erfüllung).	Diese Kennzahl ermöglicht es der Firma XY den Weiterbildungsbedarf der Absolventen zu eruieren. Das heisst anhand dieser Kennzahl können die notwendigen Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden
<b>Führungskraftpotenzialquote</b>	Ist-Kompetenzprofil zum Soll-Kompetenzprofil von Führungspositionen in % der Erfüllung.	Beurteilung: Anhand dieser Kennzahl können die sogenannten „High Potentials“ identifiziert werden. Es kann somit festgestellt werden, ob genügend Nachwuchskräfte vorhanden sind.

Quelle: eigene Darstellung

### Herausforderungen

Beim Einsatz der diversen Instrumente muss beachtet werden, dass die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten und Motive nicht voraussehbar sind. Aus diesem Grund sollte von einem Auswahlverfahren auch nicht zu viel erwartet werden, denn der Mensch ist einerseits nicht vollständig durchschaubar und andererseits unterstehen die Auswahlverfahren meist methodischen Mängeln. Trotzdem haben wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt, dass die Aussagekraft durch das strukturierte und systematische Vorgehen bis um das drei- bis vierfache verbessert werden kann. Eine vollständige Objektivität, Validität und Reliabilität kann aber trotzdem nie erreicht werden. Aus den Experteninterviews ging aber klar hervor, dass die Einstellung von Führungskräften ohnehin, im positiven Sinne, subjektiv geprägt ist. Als zentrale Voraussetzung für die Rekrutierung von Führungskräften ist eine ausreichende Expertise und die entsprechend Erfahrung bei der Rekrutierung von Führungskräften. Aus diesem Grund ist eine regelmässige Schulung und Förderung der Mitarbeitenden, innerhalb der Personalabteilung, ein unabdingbarer Erfolgsfaktor. Die Auseinandersetzung und Etablierung mit einem strukturierten und einheitlichen Einstellungsverfahren ist die Grundvoraussetzung und damit ein Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Personalrekrutierung.