Leibniz FH
SCHOOL OF BUSINESS

2

IT-GESTÜTZTE PERSONALDIAGNOSTIK

Hrsg. von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

IT-GESTÜTZTER PERSONALDIAGNOSTIKPROZESS

ENTWURF – BEFRAGUNG – GESTALTUNGSANREGUNGEN

Cynthia Buss / Nicole Gerhardy / Friedel Ahlers / Norbert Gülke

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Führungskräfterekrutierung als wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen mit Bezug auf den Demografischen Wandel 1

1.1 Herauskristallisierung und Stellenwert der Themenstellung: Rekrutierung von Führungskräften unter personaldiagnostischen Gesichtspunkten 1
1.2 Demographischer Wandel 2
1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit 3

2 Themenbezogener Bezugsrahmen: Entwicklung eines theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens zur Einordnung und Kennzeichnung von Personaldiagnostik 5

2.1 Konzeptionelle Grundlage 5

2.1.1 Wissenschaftsmethodische Funktion eines Bezugsrahmens 5
2.1.2 Begriff der Personaldiagnostik 5
2.1.3 Ziele aus Unternehmensperspektive 7

2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Einordnung der Personaldiagnostik in die Personal- und Organisationsentwicklung 8

2.2.1 Aufgabenfelder der Personaldiagnostik 8

2.2.1.1 Personalauswahl 8
2.2.1.2 Personalplatzierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung 10

2.2.2 Untersuchungsgegenstände der Personaldiagnostik 11
2.2.3 Grundformen der Personaldiagnostik 13
2.2.4 Ausgewählte Instrumente und Methoden für die Problemfelder und Grenzen der ressourcenorientierten Perspektive 14

2.2.4.1 Anforderungsanalyse 14
2.2.4.2 Interviews 16
2.2.4.3 Simulationsorientierte Verfahren 17
2.2.4.4 Psychologische Testverfahren 19
2.2.4.5 *Assessment Center* 20

2.2.5 Computergestützte Diagnostik 21

2.2.5.1 Einsatzmöglichkeiten 21
2.2.5.2 Vorteile und Chancen 23
2.2.5.3 Problemfelder und Herausforderungen 25

2.2.6 Herausforderung der Messbarkeit und Beurteilung der Methoden und Instrumente 26
2.2.7 Darstellung zentraler Konzepte von vorhandenen Personaldiagnostikprozessen 28
2.2.8 Voraussetzungen für die Umsetzung von Personaldiagnostikprozessen in Unternehmen 31

3 Zielgruppenspezifische Ausprägung der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses: Executives in KMU's und Großunternehmen und Konzernen 33

3.1 Executives als Zielgruppe der Personaldiagnostik 33

3.1.1 *Definition und Systematisierung* 33
3.1.2 Stellenwert von Executives im Rahmen der Personalauswahl 33

3.2 Ausgestaltung einer integrierten Personaldiagnostik und eines *Personaldiagnostikprozesses für Executives* 36

3.2.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 36

3.2.1.1 Stellenwert 36
3.2.1.2 Anforderungen 37
3.2.1.3 Kapazitäten 38
3.2.1.4 Kritik- und Problemfelder 39

3.2.2 Großunternehmen und Konzerne 41

3.2.2.1 Stellenwert 41
3.2.2.2 Anforderungen 42
3.2.2.3 Kapazitäten 43
3.2.2.4 Kritik- und Problemfelder 44

3.3 Antizipation von Problemfeldern bei der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses für Executives 46

4 Aufbau und Ablauf des Personaldiagnostikprozesses 48

4.1 Herleitung und Begründung der Gestaltungsanregungen 48

4.1.1 Erkenntnisse der bisherigen Ausarbeitung 48
4.1.2 Trends der Personaldiagnostik 49

4.2 Entwicklung eines schlüssigen Gesamtkonzeptes des Personaldiagnostikprozesses 51

4.2.1 Identifizierung von Weiterentwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten 51
4.2.2 Entwurf eines differenzierten Personaldiagnostikprozesses ... 53
4.2.3 *Aufbau und Aktivitätsbeschreibung* 56

4.2.3.1 1. Phase: Bewerbungs- und Auswahlphase 56

4.2.3.1.1 Eintägiger Inhouse-Test 56
4.2.3.1.2 Assessment-Center 58

4.2.3.2 2. Phase: Bindungs- und Weiterentwicklungsphase 59

4.2.3.2.1 Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Führungskräfte 59
4.2.3.2.2 Instrumente zur Bindung von Führungskräften 60

4.3 Kritische Würdigung des gestalteten Personaldiagnostikprozesses.. 61
4.3.1 Nutzen und Förderlichkeit 61
4.3.2 Eruierter Handlungsbedarf 63

5 Datenerhebung im Rahmen der Befragungen 67

5.1 Grundanliegen der empirischen Sozialforschung 67
5.2 Anlage und multivariate Erhebungsmethodik der Fallstudienarbeit ... 67
5.3 Erstellung von Fragebogen für Unternehmen 69

6 Ergebnisse einer Befragung zur Rekrutierung von Führungskräften in der Unternehmenspraxis 71

6.1 Unternehmen A 71
6.1.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 71
6.1.2 Bewertung und Verbesserungsvorschläge 72
6.2 Unternehmen B 73
6.2.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 73
6.2.2 Bewertung und Verbesserungsvorschläge 74
6.3 Unternehmen C 76
6.3.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 76
6.3.2 Bewertung und Verbesserungsvorschläge 77
6.4 Unternehmen D 78
6.4.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 78
6.4.2 Bewertung und Verbesserungsvorschläge 80
6.5 Unternehmen E 81
6.5.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 81
6.5.2 Bewertung und Verbesserungsvorschläge 82
6.6 Personalberater A 82
6.6.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 82
6.6.2 Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse 85
6.7 Unternehmensberatung A 86
6.7.1 Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik. 86
6.7.2 Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse 91
6.8 Vergleich der Personaldiagnostikansätze und Konklusion für einen integrierten Personaldiagnostikprozess 91

7 Gestaltungsanregungen zur Optimierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Executives 94

7.1 Herleitung von gestaltungsbezogenen Fokusbereichen auf Basis der Theorie und Praxisauswertung 94

7.1.1 Status Quo der bisherigen Vorgehensweise und Erkenntnisse ... 94
7.1.2 Der Personaldiagnostikprozessentwurf im Fokus ... 95
7.1.3 Berücksichtigung der empirischen Untersuchung ... 96

7.2 Ausprägungsbezogene Ebene: Verifizierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Führungskräfte ... 98

7.2.1 Feedback ... 98
7.2.2 Kompetenz-Histogramm/Kenndatenabgleich ... 101
7.2.3 Definierte Eigenschaften und Kompetenzen für den Kenndatenabgleich ... 104
7.2.4 Berücksichtigung unterschiedlicher Verfahren für die jeweiligen Kompetenzarten ... 105
7.2.5 IT-gestütztes Assessment-Center: Ausgestaltung von Arbeitsproben ... 107
7.2.6 IT-gestütztes Assessment-Center: Bewertung/Beobachterkonferenz ... 108
7.2.7 Anforderungsprofil ... 110
7.2.8 Konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung ... 113
7.2.9 Konkrete Maßnahmen zur Bindung ... 115

7.3 Steuerungsorientierte Ebene: Implementierungs- , Steuerungs- und Reflexionsaspekte ... 117

7.3.1 Implementierung und Reflexion eines Personaldiagnostikprozesses ... 117
7.3.2 Steuerung im Unternehmen ... 119
7.3.3 Antizipation von Widerständen aus der Bewerbersicht ... 120

7.4 Spezifischer Managementfokus: Controlling und kontinuierlicher Verbesserungsprozess ... 122

7.4.1 Kennzahlen und Controlling ... 122
7.4.2 Internes Marketing ... 124
7.4.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP und Konklusion ... 125

7.5 Kritische Würdigung des validierten Personaldiagnostikprozesses . 126

7.5.1 Nutzen und Förderlichkeit ... 126
7.5.2 Eruierter Handlungsbedarf ... 129

8 Fazit und Ausblick ... 131

Literaturverzeichnis ... 133

Anhang ... 145

Die Autorinnen ... 153

Die Herausgeber ... 154