

Arnulf Weuster

Personalauswahl

Arnulf Weuster

# Personalauswahl

Anforderungsprofil, Bewerbersuche,  
Vorauswahl und Vorstellungsgespräch



SPRINGER FACHMEDIEN  
WIESBADEN GMBH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

**Prof. Dr. Arnulf Weuster** lehrt Personalwirtschaft, Mitarbeiterführung und Unternehmensorganisation an der Fachhochschule Offenburg. Außerdem leitet er als Referent personalwirtschaftliche Seminare, u. a. bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Zuvor war er mehrere Jahre im Personalmanagement der Philips GmbH in Hamburg tätig.

ISBN 978-3-409-12624-3      ISBN 978-3-663-07661-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-07661-2

1. Auflage Juni 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2004

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Susanne Kramer / Renate Schilling

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

## Vorwort

Die Auswahl von Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe. Der Erfolg und das Überleben einer Abteilung, einer Filiale, eines Unternehmens oder einer Organisation hängen oft entscheidend von der Mitarbeiterqualität ab. Zwar können die Motivation, die Kenntnisse und die Fähigkeiten von Mitarbeitern durch Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen gefördert werden, doch können solche Förderungen nach Eintritt eines neuen Mitarbeiters in der Regel keine grundsätzlichen Leistungsmängel beheben. Eine valide Personalauswahl ist daher meist der erste und der entscheidende Schritt zur Sicherung und Hebung der Mitarbeiterqualität. Trotz dieser bekannten Tatsache wird die Personalauswahl oft nicht gründlich vorbereitet und nur unsystematisch durchgeführt. Dieses Buch wendet sich daher vorrangig an Praktiker wie Personalleiter, Personalreferenten, Personalberater und Fachvorgesetzte, welche die Qualität ihrer Personalauswahl heben wollen. Es wendet sich auch an Studenten, Absolventen oder neu berufene Vorgesetzte, welche sich für diese Aufgabe fundiert vorbereiten wollen. Schließlich wendet es sich an alle, die sich über den aktuellen Forschungsstand zur Personalauswahl informieren wollen. Dabei konzentriert es sich auf die klassischen, weithin dominierenden Auswahlinstrumente, nämlich die Vorauswahl mit Hilfe der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und die Endauswahl mit dem Vorstellungsgespräch.

Ein gelegentliches Learning by Doing genügt nicht, um ein Experte der Personalauswahl zu werden. Das Anliegen des Autors ist es daher, den Praktiker der Personalauswahl mit den einschlägigen Ergebnissen der eignungsdiagnostischen Forschung bekannt zu machen. Hier gibt es eine Fülle von Erkenntnissen aus Labor- und Feldstudien, die Anregungen für eine versuchs- und schrittweise Verbesserung der Personalauswahl liefern. Die Qualität der Personalauswahl ist im konkreten Falle immer das Ergebnis aus dem situationsspezifischen Zusammenspiel von handelnden Personen und sachlichen Umständen. Daher können allgemeingültige einfache Rezepte nicht gegeben werden. Dem interessierten Praktiker wird aber die Möglichkeit eröffnet, die hier vorgestellten Forschungsergebnisse mit den erforderlichen Anpassungen testend zu nutzen.

Es ist außerdem das besondere Anliegen des Autors, auch Bewerber Anregungen und Hilfestellungen zu geben. Es wird daher durchgängig immer wieder auch die Bewerberperspektive eingenommen.

Nicht alle Leser werden die Zeit haben, dieses Buch von der ersten bis zur letzten Seite durcharbeiten. Der Autor hat daher Wert darauf gelegt, dass auch einzelne Kapitel und Abschnitte mit Gewinn gelesen und verstanden werden können.

An dieser Stelle danke ich Frau Friederike Lankau-Henninger, Frau Christa Benz und Frau Bernadette Tentesch, die mir als Mitarbeiterinnen der Bibliothek der Fachhochschule Offenburg jederzeit fachkundig und äußerst hilfsbereit bei der Literaturbeschaffung geholfen haben. Ganz besonders aber danke ich meiner Frau Annegreth, die mich während der mehrjährigen Entstehungszeit dieses Buches verständnisvoll unterstützt hat.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Verzeichnis der Übersichten</b> .....	XII
<b>1. Grundlagen der Personalauswahl</b> .....	1
1.1 Gründe für eine systematische Personalauswahl .....	1
1.1.1 Entscheidungsmöglichkeiten .....	1
1.1.2 Vermeiden von Frühfluktuation und Kosten .....	5
1.1.3. Einstellung als Investitionsentscheidung .....	7
1.1.4 Wahl des produktivsten Bewerbers .....	8
1.1.5 Verantwortung gegenüber Personen .....	13
1.2 Technische Gütekriterien von Auswahlverfahren .....	13
1.2.1 Das Kriterium der Objektivität .....	14
1.2.2 Das Kriterium der Reliabilität .....	15
1.2.3 Das Kriterium der Validität .....	17
1.2.4 Validitätsgeneralisierung mittels Metaanalysen .....	23
1.2.5 Tabellen mit Erfolgsquoten .....	24
1.3 Praktische Anforderungen an Auswahlverfahren .....	24
1.4 Soziale Validität und Fairness von Auswahlverfahren .....	26
1.4.1 Das Konzept der sozialen Validität .....	26
1.4.2 Prozessfairness (prozedurale Gerechtigkeit) .....	27
1.4.3 Ergebnisfairness (Verteilungsgerechtigkeit) .....	31
<b>2. Das Anforderungsprofil als Auswahlbasis</b> .....	32
2.1 Bedeutung des Anforderungsprofils .....	32
2.2 Grundlagen des Anforderungsprofils .....	34
2.2.1 Die freie Stelle als Hauptgrundlage .....	34
2.2.2 Personenbezogene Stellen sowie Entwicklungspotenzial .....	36
2.3 Grenzen des Anforderungsprofils .....	38
2.4 Komponenten des Anforderungsprofils .....	40
2.4.1 Das Bildungsprofil .....	41
2.4.2 Das Berufserfahrungsprofil .....	44
2.4.3 Das Persönlichkeitsprofil .....	47
2.4.4 Ergänzende Profile .....	52
2.5 Forschungsergebnisse zur Anforderungsanalyse .....	57
2.6 Beispiel: Anforderungsprofil eines Personalleiters .....	59
<b>3. Bewerberansprache und Informationskontakte</b> .....	63
3.1 Interne Wege der Ansprache und Rekrutierung .....	63
3.1.1 Vorteile des internen Arbeitsmarktes .....	63
3.1.2 Die interne Stellenausschreibung .....	64
3.2 Externe Wege der Ansprache und Rekrutierung .....	66
3.2.1 Übersicht über Kontaktmöglichkeiten .....	66
3.2.2 Phänomene bei formeller und informeller Rekrutierung .....	74
3.3 Das Personalinserat .....	78
3.3.1 Einführung .....	78
3.3.2 Das Layout von Personalinseraten .....	81
3.3.3 Der Inhalt von Personalinseraten .....	82

3.4. Telefonische Informationen für Bewerber .....	88
3.4.1 Der Telefonkontakt aus Unternehmenssicht .....	88
3.4.2 Der Telefonkontakt aus Bewerbersicht .....	90
3.5 Kontaktinitiativen von Arbeitnehmerseite .....	91
3.5.1 Das Selbstinserat .....	91
3.5.2 Die Initiativbewerbung .....	92
3.6 Korrespondenz mit Bewerbern .....	95
<b>4. Die Vorauswahl von Bewerbern .....</b>	<b>97</b>
4.1 Die Bedeutung der Vorauswahl .....	97
4.2 Verbreitung und Gewicht der Vorauswahlinstrumente .....	100
4.3 Der äußere Eindruck der Bewerbungsunterlagen .....	101
4.4 Das Bewerbungsschreiben .....	103
4.4.1 Empirische Ergebnisse .....	103
4.4.2 Die Analyse des Bewerbungsschreibens .....	104
4.4.3 Das Anschreiben aus Bewerbersicht .....	106
4.5 Das Lichtbild .....	110
4.5.1 Forschungsergebnisse zum Lichtbild .....	110
4.5.2 Wirkungen des Aussehens von Bewerbern .....	111
4.5.3 Die Analyse des Lichtbildes .....	118
4.5.4 Das Lichtbild aus Bewerbersicht .....	120
4.6 Der Lebenslauf .....	121
4.6.1 Empirische Ergebnisse .....	121
4.6.2 Die Analyse des Lebenslaufes .....	123
4.6.3 Der Lebenslauf aus Bewerbersicht .....	134
4.6.4 Muster eines retrograden Lebenslaufes .....	137
4.7 Die Analyse von Hochschulzertifikaten .....	145
4.7.1 Einführende Überlegungen .....	145
4.7.2 Die Analyse der Hochschulinstitution .....	146
4.7.3 Fachrichtung und Studienschwerpunkt .....	148
4.7.4 Die Bedeutung von Noten .....	149
4.7.5 Diplomarbeit und Dissertation .....	156
4.7.6 Ergänzende Kriterien bei Absolventen .....	157
4.8 Die Analyse von Arbeitszeugnissen .....	162
4.8.1 Der Informationswert von Zeugnissen .....	162
4.8.2 Systematische und gründliche Inhaltsanalyse .....	166
<b>5. Das Vorstellungsgespräch (Interview) .....</b>	<b>172</b>
5.1 Bedeutung des Vorstellungsgesprächs .....	172
5.2 Vorbereitung auf das Gespräch .....	177
5.2.1 Vorbereitung durch Bewerber .....	177
5.2.2 Vorbereitung durch Interviewer .....	179
5.3 Arten von Vorstellungsgesprächen .....	186
5.3.1 Der Strukturierungsgrad .....	186
5.3.2 Die Teilnehmerkombination .....	198
5.3.3 Interviewzeitpunkte und Interviewabfolgen .....	203
5.4 Idealtypischer Verlauf des Vorstellungsgesprächs .....	207
5.4.1 Einführung und Funktionen .....	207
5.4.2 Die Kontaktphase .....	208
5.4.3 Die eignungsdiagnostische Phase .....	211

5.4.4 Informationsphase und Konditionenphase .....	215
5.4.5 Die Abschlussphase .....	219
5.5 Das situative Vorstellungsgespräch .....	221
5.5.1 Einführung .....	221
5.5.2 Entwicklung und Durchführung .....	222
5.5.3 Bewertung des situativen Interviews .....	226
5.5.4 Situative Tests .....	238
5.5.5 Fragenbeispiele zum situativen Interview .....	239
5.6 Das strukturierte Verhaltensbeschreibungs-Interview .....	242
5.6.1 Einführende Darstellung .....	242
5.6.2 Bewertung des Verhaltensbeschreibungs-Interviews .....	243
5.6.3 Vergleich mit dem situativen Interview .....	248
5.6.4 Fragenbeispiele .....	252
5.7. Das multimodale Interview .....	255
5.8 Weitere Interviewarten .....	257
5.8.1 Das teilstrukturierte verhaltensbezogene Interview .....	258
5.8.2 Das computerisierte Interview .....	259
5.8.3 Das Stressgespräch .....	260
<b>6. Forschungsergebnisse zur Personalauswahl .....</b>	<b>264</b>
6.1 Ergebnisse zum Interviewer- und Entscheiderverhalten .....	264
6.1.1 Ähnlichkeitseffekte .....	265
6.1.2 Verhalten und Leistung der Interviewer .....	269
6.1.3 Einschätzung von Fähigkeiten und Eigenschaften .....	279
6.1.4 Wirkung von Vorinformationen .....	283
6.1.5 Übergewicht negativer Informationen .....	293
6.1.6 Werbewirkung der Interviewer .....	300
6.1.7 Wirkung von Interviewer- und Entscheidertraining .....	307
6.1.8 Vorentscheidung und Endauswahl .....	313
6.2 Ergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Bewerbern .....	332
6.2.1 Reaktivität und Kommunikationsstil .....	332
6.2.2 Nonverbales und paralinguistisches Bewerberverhalten .....	334
6.2.3 Das Bewerberalter als Einflussfaktor .....	340
6.2.4 Das Geschlecht als Einflussfaktor .....	346
6.2.5 Behinderung des Bewerbers als Einflussfaktor .....	358
6.2.6 Eindrucksmanagement des Bewerbers .....	365
6.2.7 Wirkung einer realistischen Tätigkeitsvorschau .....	374
6.2.8 Wirkung von Bewerbertraining .....	383
6.2.9 Die abschließende Bewerberentscheidung .....	386
6.3 Ergebnisse zur Auswahl- und Interviewgestaltung .....	393
6.3.1 Interviewdauer und Interviewzeitpunkt .....	393
6.3.2 Gesprächsanteile von Interviewer und Bewerber .....	396
6.3.3 Eignungsdiagnose und Bewerberattraktion .....	397
6.3.4 Reihenfolgeeffekte bei Informationen .....	399
6.3.5 Kontrasteffekte bei Bewerbern .....	401
6.4 Die Nutzung von Referenzen .....	403
6.4.1 Referenzarten .....	403
6.4.2 Häufigkeit der Referenzeinholung .....	404
6.4.3 Validität von Referenzen .....	406
6.4.4 Referenzeinholung durch Personalberater .....	407
6.4.5 Referenzen aus Arbeitgebersicht .....	410

6.4.6 Liste üblicher Fragen .....	413
6.4.7 Referenzen aus Arbeitnehmersicht .....	416
6.5 Bemerkungen zur Personalauswahlforschung .....	417
6.5.1 Feld- und Laborforschung .....	417
6.5.2 Papierform-Bewerber .....	418
6.5.3 Geringe Involviertheit .....	419
6.5.4 Studenten als Versuchspersonen .....	420
6.5.5 Verschiedene Einschränkungen .....	422
<b>7. Fragendatenbanken für Arbeitgeber und Bewerber .....</b>	<b>424</b>
7.1 Informationen für den Arbeitgeber .....	424
7.1.1 Schulbesuch und Berufsausbildung .....	424
7.1.2 Hochschulstudium .....	425
7.1.3 Wechselgründe und Arbeitsmotive .....	427
7.1.4 Kenntnisse, Weiterbildung, Lernbereitschaft .....	429
7.1.5 Berufserfahrung (Aufgaben, Kompetenzen, Erfolge) .....	430
7.1.6 Soziale Kompetenzen und Führungsfähigkeit .....	433
7.1.7 Vergütung und geldwerte Vorteile .....	436
7.1.8 Persönliche Informationen und Abschlussfragen .....	436
7.2 Informationen für den Bewerber .....	439
7.2.1 Informationen zur Stelle .....	439
7.2.2 Informationen zum Unternehmen .....	440
7.2.3 Arbeitszeit und Reisezeit .....	441
7.2.4 Die Arbeitgeberleistungen .....	441
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>443</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>481</b>



**Abkürzungsverzeichnis**

AC	=	Assessment-Center
allg.	=	allgemein
ArbG	=	Arbeitsgericht
AT-Angestellte	=	Außertarifliche Angestellte
BAG	=	Bundesarbeitsgericht
BB	=	Betriebs-Berater
BDSG	=	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	=	Betriebsverfassungsgesetz
DB	=	Der Betrieb
EkzA	=	Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht
EuGH	=	Europäischer Gerichtshof
evtl.	=	eventuell
EzA	=	Entscheidungssammlung zum Arbeitsrecht
FAZ	=	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GMA	=	General Mental Ability ( $\approx$ Intelligenz)
GG	=	Grundgesetz
GPA	=	grade point average (Notendurchschnitt)
IHK	=	Industrie- und Handelskammer
IT	=	Informatik
iwd	=	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
kog.	=	kognitiv
Krit.	=	Kriterium, Kriterien
KSchG	=	Kündigungsschutzgesetz
LAG	=	Landesarbeitsgericht
LAGE	=	Landesarbeitsgerichtsentscheidungen
LG	=	Landgericht
M	=	Mittelwert, Durchschnittswert
m	=	männlich
MBA	=	Master of Business Administration
Meth.	=	Methode
NJW	=	Neue Juristische Wochenschrift
NZA	=	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	=	NZA-Rechtsprechungs-Report
OLG	=	Oberlandesgericht
SD	=	Standardabweichung
SGB	=	Sozialgesetzbuch
TzBfG	=	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u. a.	=	unter anderem
ULA	=	Union der Leitenden Angestellten
versch.	=	verschiedene
Vp	=	Versuchspersonen
w	=	weiblich

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Entscheidungslogik der Personalauswahl .....	1
Übersicht 2: Anforderungsniveau, Akzeptanzquote und Fehlertendenz .....	3
Übersicht 3: Validität verschiedener Auswahlinstrumente .....	22
Übersicht 4: Erfolgsquote II bei einer Basisquote von 20 Prozent .....	25
Übersicht 5: Erfolgsquote II bei einer Basisquote von 30 Prozent .....	25
Übersicht 6: Erfolgsquote II bei einer Basisquote von 50 Prozent .....	25
Übersicht 7: Erfolgsquote II bei einer Basisquote von 80 Prozent .....	25
Übersicht 8: Passung einer Person .....	34
Übersicht 9: Bewerberportfolio .....	37
Übersicht 10: Stellengestaltung und Stellenbesetzung .....	38
Übersicht 11: Bewertung der äußeren Form der Bewerbungsunterlagen .....	102
Übersicht 12: Bewertung verschiedener Details der Bewerbungsunterlagen .....	102
Übersicht 13: Bewertung verschiedener Details des Bewerbungsschreibens .....	104
Übersicht 14: Gewünschter Inhalt von Bewerbungsschreiben .....	104
Übersicht 15: Wertungen zum Lichtbild .....	110
Übersicht 16: Platz 1 bei der Stellenbesetzung (Prozentwerte) .....	112
Übersicht 17: Einstellempfehlung bei normal- oder übergewichtigen Personen .....	117
Übersicht 18: Wertungen von Lebenslaufdetails .....	122
Übersicht 19: Wertungen zum Lebenslauf .....	122
Übersicht 20: Bedeutung der Grafologie .....	127
Übersicht 21: Diplomprüfungsergebnisse 1994 an ausgewählten WISO-Fakultäten .....	154
Übersicht 22: Diplomprüfungsergebnisse in Wirtschaftswissenschaften 1995 .....	154
Übersicht 23: Ausstellerfehler und Verwenderfehler bei Arbeitszeugnissen .....	164
Übersicht 24: Aufbau und Bestandteile eines Arbeitszeugnisses .....	168
Übersicht 25: Validitätskoeffizienten zum Vorstellungsgespräch (Interview) .....	174
Übersicht 26: Validität des Interviews in Abhängigkeit von Struktur und Interviewerzahl .....	198
Übersicht 27: Prozentsätze akkurat erinnerter Informationen .....	270
Übersicht 28: Grad der Bewerberakzeptanz .....	273
Übersicht 29: Bewertungen vor und nach dem Beförderungsgespräch .....	287
Übersicht 30: Kombinationen von Informationsgewinnung und Urteilsbildung .....	317
Übersicht 31: Systematische Auswahlmatrix .....	331
Übersicht 32: Wahrscheinlichkeit der Einladung zu einem Vorstellungsgespräch .....	351
Übersicht 33: Mittlere Einladungswahrscheinlichkeit bei 77 Entscheidungsträgern .....	353
Übersicht 34: Durchschnittliche Bewertungen behinderter Bewerber .....	361
Übersicht 35: Freiwillige Fluktuation von Rekruten .....	379
Übersicht 36: Wirkung von Tätigkeitsvorschauen .....	381
Übersicht 37: Durchschnittliche Sprechzeiten in Interviews in Minuten .....	396
Übersicht 38: Reihenfolgeeffekte bei Informationen .....	401
Übersicht 39: Reihenfolgeeffekte bei Bewerbern .....	402
Übersicht 40: Bedeutung der Referenzeinholung im Urteil von Personalberatern .....	407