

Einleitung und Grundlagen

Allgemein bezeichnet die Personalselektion die Auswahl zwischen potentiellen Mitarbeitern und ihrer Eignung für eine vakante Stelle. Genauer gesagt, ist mit Personalselektion die Auswahl von Menschen für Stellen, Berufe oder Tätigkeiten aufgrund der Eignung, die sie dafür besitzen und unter Berücksichtigung der speziellen Bedingungen des jeweiligen Auslesefalls zu verstehen.

Der Personalselektion wurde nicht immer so viel Bedeutung beigemessen wie in der heutigen Zeit.

Früher standen andere betriebswirtschaftliche Bereiche wie Finanzierungs- und Investitionsplanung im Vordergrund, heute hat der Personalbereich in gewandelten Verhältnissen eine besondere Stellung.

Für ein Unternehmen ist es in der heutigen Zeit wichtig, unter der Beachtung seiner Unternehmensziele Kostensenkung und Gewinnerzielung, konkurrenzfähig zu bleiben. Dies könnte dadurch gewährleistet werden, dass ein Unternehmen bei personalpolitischen Entscheidungen immer darauf bedacht sein sollte, den oder die richtigen Mitarbeiter zu finden.

Angesichts der heute herrschenden großen Arbeitslosigkeit von ca. 3,9 Mio. ist es für die Unternehmen keine leichte Aufgabe, spezialisierte Arbeitskräfte zu finden.

Da in einigen Bereichen, wie zum Beispiel bei der elektronischen Datenverarbeitung, ein Mangel an Fachkräften herrscht, sind diese umworben, teuer und schwer zu finden.

Am Anfang des dritten Jahrtausends lässt sich kontrastieren, dass sich die Märkte umgehend durch eine immer schnellere technische und wirtschaftliche Entwicklung auszeichnen und somit die Marktteilnehmer einem stärker wachsenden Innovations- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Eine steigende Internationalisierung der Märkte, die mit einer Verkürzung der Produktlebenszyklen einhergeht, lässt neue Produkte immer schneller auf den Markt drängen. Mit einer Strategie der totalen Automatisierung ist derartigen Erfordernissen nicht mehr erfolgsversprechend zu begegnen. Der Mensch als Produktionsfaktor gewinnt zunehmend an Bedeutung. „Er wird zur Waffe im Kampf um Marktanteile“ (Ackermann/Scholz, 1991).

Unternehmen erkannten im Laufe der Zeit, dass die Qualifikation eines Human-Kapitals zu ihren wichtigsten Ressourcen zählt. Einsatzfähigkeit und –bereitschaft, Kreativität und Belastbarkeit – besonders der von Führungskräften – gelten dabei als strategische Erfolgsfaktoren. Qualifiziertes Personal wird also zum wichtigsten Produktionsfaktor der Unternehmen.

So gesehen hat die Beschaffung und Auswahl von neuem Personal für ein Unternehmen strategische Bedeutung, denn gute und qualifizierte Mitarbeiter möchte es möglichst langfristig an sich binden, da nur zu Unternehmen passende Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens für die Zukunft an sich binden können.

Diese Entwicklung beeinflusst die Tätigkeiten der Mitarbeiter und führt zwangsläufig zu einem Wandel ihrer Anforderungen und Tätigkeitsinhalte (vgl. Browa, 1988, S.339). Das Ergebnis ist eine laufende Anpassung und Erweiterung der Qualifikation der Mitarbeiter.

Sogenannte Schlüsselqualifikationen wie Fähigkeit zur Teamarbeit, kommunikative Fähigkeiten, menschliches Einfühlungsvermögen, systematisches Denken und Handeln, Überzeugungsfähigkeit stehen heutzutage im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Diese Fähigkeiten gilt es, neben den fachlichen Qualifikationen als weitere Kriterien bei der Personalauswahl zu berücksichtigen.

Ein weiterer Grund für das wachsende Interesse an einer qualifizierten Personalselektion liegt neben dem Fortschritt von Technik und Wirtschaft bei den überproportional gestiegenen Personalkosten und Personalnebenkosten bei gleichzeitig sinkender Arbeitszeit (vgl. Heitmeyer/ Thom, 1988, S.7).

Die Personalkosten nehmen heutzutage den größten Kostenanteil in einem Unternehmen ein. Sie setzen sich im einzelnen aus Anwerbungs-, Einarbeitungs-, Ausbildungs-, Gehalts- und Entlassungskosten zusammen.

Die Einstellung eines Mitarbeiters stellt grundsätzlich für jedes Unternehmen eine hohe Investition und ein hohes Risiko dar (vgl. Jeserich, 1981, S. 13), da die vorzeitige Trennung von einem fälschlicherweise eingestellten Mitarbeiter mit erheblichen, den Unternehmenserfolg mindernden Kosten verbunden ist. Vor allem sind bei Fehleinstellungen in Führungspositionen neben den allgemeinen Fehlbesetzungskosten zusätzliche Folgekosten zu berücksichtigen.

Der Handlungsspielraum von Personalentscheidern wird ferner eingeschränkt durch tarif- und arbeitsrechtliche Regelungen wie dem bestehenden Mitspracherecht des Betriebsrates bei Personalveränderungen (BetrVG) und dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG) (vgl. Mentzel, 1985, S. 17f.). Sie schränken den Handlungsspielraum von Personalreferenten ein und sichern den Arbeitnehmervertretern Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Personalauswahl. Eine Korrektur von personellen Fehlentscheidungen wird somit erheblich erschwert. Zudem unterliegen auch die Ansprüche und Erwartungen von Mitarbeitern einer Veränderung. Potentielle Bewerber sind an einer Mitgestaltung ihrer künftigen Arbeitsumwelt sowie an der Bereitschaft von allgemeinen Informationen über das einstellende Unternehmen interessiert. Ein qualifiziertes Personalauswahlverfahren kann den Ansprüchen beider Seiten genügen um zu erfahren, inwieweit die vakante Stelle geeignet für den Bewerber bzw. der Bewerber geeignet für die Stelle ist.

Die oben genannten Gesichtspunkte sollen verdeutlichen, dass im Rahmen der Personalselektion systematisch und sorgfältig gearbeitet werden muss.

Die Bedeutung einer qualifizierten Personalselektion kann nicht hoch genug eingestuft werden, denn gerade in diesem Bereich wird das Fundament für eine zukunftsweisende Unternehmensführung gelegt. Umstritten sind jedoch die Verfahren, die zur Personalselektion eingesetzt und für geeignet gehalten werden. Dies gilt besonders für die Einstellung von Führungskräften, Trainees oder die Besetzung hochrangiger Positionen innerhalb der Unternehmen.

Während einige Unternehmen noch an traditionellen Auswahlinstrumenten festhalten, haben gerade Großunternehmen im Laufe der Zeit Assessment Center-Verfahren als wichtiges Personalauswahl- und Förderinstrument institutionalisiert (vgl. Sichler, 1996, S.17).

Mit Hilfe von Assessment Centers sollen vor allem die Erfassung von sozialen Qualifikationen, der Einschätzung von derzeitigen Kompetenzen (Diagnose) und der Entwicklung von zukunftsbezogenen Potential (Prognose) ermöglicht werden (vgl. Breisig, 1997, S.51; Sarges, 1996, S.VII).

Das Verfahren ist jedoch nicht unumstritten. Kritiker sprechen von einer Fehlentwicklung, während die Befürworter auf dieses Instrument nicht mehr verzichten wollen.

Ziel und Gegenstand dieser Diplomarbeit ist die Prüfung, inwieweit das Assessment Center dem Anspruch genügt, ein geeignetes Personalsektionsinstrument darzustellen. Das Assessment Center-Verfahren wird dabei als geeignet angesehen – aus der Sicht eines Unternehmens – wenn es die Bewerber nach ihrem zukünftigen potentiellen Beitrag zum Organisationserfolg zuverlässig und zutreffend differenzieren kann. Neben den ursprünglichen Personalsektionsverfahren wird das Assessment Center-Verfahren unter dem Gesichtspunkt seiner methodologisch-theoretischen Gültigkeit sowie den Möglichkeiten und Grenzen für seine Anwendung kritisch betrachtet und mit anderen Personalverfahren kritisch verglichen.