

Einleitung

Schlagworte wie „lebenslanges Lernen“, „Dienstleistungsgesellschaft“, „Ich-AG“ oder „Eigenverantwortung“ sind zentrale Bestandteile der öffentlichen Diskussion über die Zukunft unserer Gesellschaft. Gemeinsam ist allen diesen Themen die hohe Bedeutung von Arbeit und Qualifikation für Mensch und Unternehmen. Zwar hat die Vision der „schönen neuen Arbeitswelt“ (Beck, 1999) in Zeiten steigender Arbeitslosenzahlen und Wirtschaftskrise an Farbe verloren, die Bedeutung von Personalmanagement als zentraler Erfolgsfaktor für die dauerhafte Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist jedoch weiterhin geblieben. Gerade mittelständische Unternehmen, die als „Motor der deutschen Wirtschaft“ (Schröder, 2002) gelten, haben heute zunehmend Schwierigkeiten, dem wachsenden Wettbewerbsdruck Stand zu halten und sind gezwungen, schneller und wirksamer als größere Unternehmen auf die Veränderungen des Marktes und der Unternehmensrandbedingungen zu reagieren, um vorhandene Marktchancen zu nutzen. Voraussetzung neben den technischen und organisatorischen Einrichtungen ist ein geeigneter Mitarbeiterstamm, der den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen gewachsen ist.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat im Feld berufsbezogener Entscheidungen einen erheblichen Forschungsbeitrag geleistet und dient somit als Schnittstelle zu den Betriebswirtschaften. Durch ihre Betrachtung des Individuums in seiner Erlebens- und Verhaltenswelt als Mitarbeiter eines Unternehmens einerseits und die Einbeziehung der Perspektive des „handelnden Unternehmens“ andererseits, lässt sie sich als Teilgebiet des betriebswirtschaftlichen Personalmanagements identifizieren (Schuler, 2001). Dabei bezieht sich der psychologische Aspekt der Personalauswahl auf Hilfestellungen, beispielsweise bei Methoden der Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie der Durchführung eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren.

Problematisch in vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist, dass Personalentscheidungen häufig aus einer Notsituation heraus und aufgrund persönlicher Neigungen getroffen werden, ohne die für den aktuellen Fall notwendigen und die noch nicht bekannten weiteren Anforderungen zu berücksichtigen. Grund hierfür ist eine fehlende Systematisierung der Personalauswahl im Rahmen des Personalmanagements. In kleinen und mittleren Unternehmen mit ihrer flachen Hierarchie dominiert die Auffassung des Inhabers, auf systematische, formalisierte Abläufe verzichten zu können. Es herrscht die Auffassung, dass nur er selber und einige wenige Mitarbeiter den notwendigen Überblick hätten. Falls die vom Inhaber selber eingestellten Mitarbeiter dann später Eignungsmängel zeigen sollten, werden diese Mängel häufig durch erhöhten persönlichen Einsatz des Inhabers und einiger weniger Leistungsträger kompensiert. Signifikant tritt dieser Mangel dann in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten und bei Führungswechseln zutage, wenn z.B. der Inhaber ausscheidet. Es fehlt in diesen Unternehmen offensichtlich an wirksamen Hilfsmitteln und Wegen für ein funktionierendes Personalmanagement und einer sicher funktionierenden Personalauswahl. Die Wichtigkeit eines richtigen Personaleinsatzes wird verkannt, und die Tragweite falscher Entscheidungen nicht genügend beachtet. Denn Fehlentscheidungen im Personalbereich können sich sowohl auf die Leistungs- und Kostenseite des Unternehmens, als auch auf die Motivation und Leistung des Mitarbeiters auswirken. Folgen daraus kann ein erhöhter Abgang der Mitarbeiter sein, und die dabei anfallenden Kosten dürfen nicht unterschätzt werden.

Die vorliegende Arbeit befasst sich vor diesem Hintergrund mit der Personalauswahl in mittelständischen Unternehmen, wobei der Fokus auf den Prozess der Personalauswahl im Hinblick auf seine Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle gelegt wird. Es werden einzelne Einflussfaktoren auf die Qualität der Personalauswahl betrachtet und Zusammenhänge vermutet. Die formal festgelegte Stellenbeschreibung als Grundlage des Personalauswahlprozesses wird dabei als ein wichtiger Einflussfaktor herausgearbeitet.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Vorgehen einer guten Personalauswahl zu erarbeiten. Es wird insbesondere die systematische Konstruktion der Anforderungen einer Stelle beschrieben und die dafür erforderlichen Instrumente vorgestellt. Der Auswahlprozess wird in die formale Organisation eines Unternehmens integriert. Das bedeutet, die formalen Instrumente, wie der Stellenbeschreibung als Grundlage für die Personalauswahl zu nutzen. Nach sorgfältiger Dokumentation der Anforderungen an den potentiellen Mitarbeiter werden als nächster Schritt die Möglichkeit der wissenschaftlich fundierten Auswahlmethoden, die größtenteils aus der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung stammen, aufgezeigt. Die Qualität wird gemessen anhand verschiedener Kriterien vor, während und nach dem Auswahlprozess. Der vorzeitige Abgang der neu eingestellten Mitarbeiter, der als Frühfluktuation bezeichnet wird, bildet eine gut messbare Möglichkeit des Erfolges einer Personalauswahl. Durch eine Befragung an 63 mittelständischen Unternehmen wird das Vorgehen der Personalauswahl untersucht. Dabei wird neben der Betrachtung der Zuständigkeit für die Auswahl neuer Mitarbeiter, das Vorhandensein formaler Instrumente als Grundlage der Personalauswahl und die Verwendung eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren abgefragt. Für eine Untermauerung der oben genannten Problemstellung werden die zumutbaren Zusammenhänge der Frühfluktuation mit dem Bestehen systematisch erarbeiteter und formal festgelegter Anforderung einer Stelle überprüft.

Um ein eingehendes Verständnis für die Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen zu erhalten, wird in Kapitel 2 ihre volkswirtschaftliche Bedeutung herausgestellt, um dann ihre Stärken und Schwächen gegenüber den Großunternehmen zu diskutieren. Es wird eine Begriffsabgrenzung dieser Unternehmensgruppe vorgenommen. Da es keine allgemeingültige Definition von mittelständischen Unternehmen gibt und je nach Diskussionsgegenstand verschiedene Abgrenzungskriterien herangezogen werden, wird für die vorliegende Untersuchung eine Definition erarbeitet.

Der weitere theoretische Aufbau in Kapitel 3 und 4 folgt den in dieser Arbeit festgelegten vier Prozessphasen der Personalauswahl.

Phase 1 beinhaltet die Festlegung der Anforderungen an eine Stelle, die aus den Stellenbeschreibungen entwickelt werden. So wird in Kapitel 3 zunächst die Funktion der Stellenbeschreibung anhand der formalen Struktur der Organisation eines Unternehmens erarbeitet. Dabei werden die Einsatzmöglichkeiten der Stellenbeschreibungen für die Anforderungsabteilung einer Stelle als Grundlage der Personalauswahl betont, und ihre Funktion in mittelständischen Unternehmen kritisch betrachtet. Als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit wird die Begriffsbedeutung der Stellenbeschreibung als formalisierte Grundlage der Personalauswahl dargelegt.

In Phase 2 und 3 erfolgt die Vorauswahl anhand der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen und der Einsatz eignungsdiagnostischer Auswahlinstrumente, um somit eine Entscheidung für den geeigneten Bewerber zu treffen. Diese Aspekte bilden den Kern einer Personalauswahl und sollen deswegen besonders veranschaulicht werden. Zudem spielt die Personalauswahl

als Untersuchungsobjekt in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle und so wird auf dieses Themengebiet in Kapitel 4 besonders eingegangen. Nach einer Beschreibung der historischen Entwicklung der Personalauswahl anhand der Entstehungsphasen der Arbeits- und Organisationspsychologie wird der psychologische Hintergrund der Personalauswahl vertieft. Personalauswahl wird in der vorliegenden Arbeit als ein Prozess mit mehreren zusammengehörenden Phasen verstanden. Dabei werden die Phasen des Auswahlprozesses beschrieben, und somit ein sorgfältig und systematisch durchschaubarer Auswahlprozess vorgestellt.

In Kapitel 5 werden die Untersuchungsgegenstände (formale Grundlage der Personalauswahl, Frühfluktuation), die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeitet wurden, zusammenfassend dargestellt und die Annahmen für die zugrundeliegende Untersuchung am mittelständischen Unternehmen aufgestellt.

In Kapitel 6 wird die empirische Untersuchung an mittelständischen zum Prozess der Personalauswahl vorgestellt. Dazu wurde ein kurzer Fragebogen entwickelt, der einen Einblick in die Personalarbeit von mittelständischen Unternehmen gewähren soll. Nicht die Entwicklung eines Instrumentes stand dabei im Vordergrund, sondern es sollte damit eine erste empirische Voruntersuchung erfolgen, die eine Aussicht auf weitere Forschungsansätze geben kann. Dankbar wurde registriert, dass viele der angeschriebenen Unternehmen sich bei dieser Voruntersuchung beteiligten. Diese ersten Ergebnisse werden in Kapitel 7 diskutiert und dabei ein Ausblick für weitere vertiefende Arbeiten aufgezeigt.