

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Georgia Freiin Teuffel von Birkensee**

**Die Beziehung zwischen Aus-  
wahlprozessen für Mitarbeiter  
und Mitarbeiterzufriedenheit**

**2013**

---

**BACHELORARBEIT**

---

**Die Beziehung zwischen Auswahlprozessen für Mitarbeiter und Mitarbeiterzufriedenheit**

Autor/in:

**Frau Georgia Freiin Teuffel von Birkensee**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM10w4-B**

Erstprüfer:

**Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:

**Frau Nicole Wandrei**

Einreichung:

Mittweida, 22.07.2013

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The relationship between selection processes for staff and employee satisfaction**

author:

**Ms. Georgia Freiin Teuffel von Birkensee**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM10w4-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

second examiner:

**Ms. Nicole Wandrei**

submission:

Mittweida, 22.07.2013

---

## **Bibliografische Angaben**

Freiin Teuffel von Birkensee, Georgia

Die Beziehung zwischen Auswahlprozessen für Mitarbeiter und  
Mitarbeiterzufriedenheit

The relationship between selection processes for staff and  
employee satisfaction

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Fragestellung und Zielsetzung.....	2
1.2 Vorgehensweise .....	2
<b>2 Theoretische Ansätze der Mitarbeiterzufriedenheit</b> .....	<b>4</b>
2.1 Menschenbilder .....	4
2.2 Inhaltstheorien .....	5
2.2.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	6
2.2.2 Die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg .....	8
2.3 Prozesstheorien.....	9
2.3.1 Gleichgewichtstheorie von Adams .....	9
2.3.2 Motivationsmodell von Porter/Lawler .....	10
<b>3 Verschiedene Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit</b> .....	<b>12</b>
3.1 Arbeitsplatzgestaltung .....	12
3.2 Arbeitszeitgestaltung .....	13
3.3 Betriebsklima und Harmonie im Unternehmen.....	14
3.4 Personalführung .....	14
3.4.1 Führungsstile.....	15
3.4.2 Führungsverhalten .....	16
3.4.3 Kommunikation und Wertschätzung.....	17
<b>4 Beschreibung von Personalauswahlprozessen</b> .....	<b>19</b>
4.1 Bewerbungsunterlagen und Auswertung.....	19
4.2 Vorstellungsgespräch .....	21
4.2.1 Der Ablauf .....	22
4.2.2 Fehler und Verzerrungen bei der Gesprächsdurchführung und der Bewerberbeurteilung .....	25
4.3 Testverfahren.....	26
4.4 Assessment Center .....	27
4.5 DIN-Norm für Personalauswahl.....	28

---

<b>5</b>	<b>Definition der Stelle als Voraussetzung für die spätere Arbeitszufriedenheit</b>	<b>29</b>
5.1	Die Stellenbeschreibung .....	30
5.2	Das Anforderungsprofil .....	31
5.2.1	Anforderungskategorien .....	32
5.2.2	Ermittlung der Anforderungen .....	32
5.2.3	Ansprüche an ein zweckmäßiges Anforderungsprofil .....	33
<b>6</b>	<b>Einfluss von Auswahlprozessen auf die Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>35</b>
6.1	Auswirkungen von Auswahlverfahren auf die spätere Zufriedenheit des Mitarbeiters .....	36
6.2	Die Bedeutung der Auswahl eines passenden Mitarbeiters für das Unternehmen .....	38
<b>7</b>	<b>Auswahlprozesse als Grundlage der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>40</b>
7.1	Voraussetzungen eines sinnvollen Auswahlverfahrens .....	42
7.2	Gallup-Studie 2012 .....	43
<b>8</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>47</b>
8.1	Realistische Ansprüche an Bewerber stellen .....	48
8.2	Offenheit gegenüber nicht geradlinigen Lebensläufen .....	49
8.3	Die Motivation der Bewerber herausfinden .....	50
8.4	Kündigungsgründe von Mitarbeitern einholen .....	51
8.5	Führungskräfte der einzelnen Fachabteilungen besser schulen .....	52
8.6	Tag der offenen Tür .....	53
<b>9</b>	<b>Positives Beispiel für Rekrutierungsprozesse</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>Fazit</b>	<b>59</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>IX</b>
	<b>Anlagen</b>	<b>XIII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b>	<b>XIV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide von Maslow .....	7
Abbildung 2: Prozessmodell nach Porter/Lawler .....	10
Abbildung 3: Vertrauen und Verfügbarkeit der Führungskraft .....	17
Abbildung 4: Ermittlung der Übereinstimmung von Soll- und Ist-Profil .....	29
Abbildung 5: Beispielhafte Veranschaulichung von Über- und Unterforderung bei Personal.....	36
Abbildung 6: Gründe für Beendigung der Beschäftigung.....	41

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die sieben Phasen eines Vorstellungsgesprächs .....	24
Tabelle 2: Kriterien zur Erstellung eines Anforderungsprofils .....	34



# 1 Einleitung

*„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“<sup>1</sup>*

Dieses Zitat von W. Niefer, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzendem der Mercedes Benz AG, zeigt, welche Bedeutung Mitarbeitern in Unternehmen zukommt. Es macht deutlich, dass Menschen die treibende Kraft eines Unternehmens sind, die maßgeblich zwischen Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Von diesem Standpunkt ausgehend ist es von zentraler Bedeutung, die Mitarbeiter mit höchster Qualität auszuwählen, um das Leistungslevel aller Abteilungen in einem Unternehmen zu erhöhen. Die äußeren Umstände verlangen dies zudem von Unternehmen und Geschäften: Die ökonomischen Bedingungen verändern sich heutzutage sehr schnell. Der Wettbewerbsdruck, der sich auf die Unternehmen auswirkt, ist höher als je zuvor, wodurch der Leistungsdruck ebenfalls gesteigert wird. Zudem sind Innovationen mittlerweile eine Notwendigkeit für Unternehmen, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben.<sup>2</sup> Die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen stehen dabei im Vordergrund, da vor allem mit dem Unternehmen stark verbundene Mitarbeiter innovativ sind, gerne arbeiten, seltener krank sind und Leistung erbringen wollen.<sup>3</sup>

Die Arbeitszufriedenheit ist dabei als die Einstellung des Menschen gegenüber seinem Arbeitsplatz definiert. Mitarbeiter gehen entweder gerne zur Arbeit und verrichten ihre Aufgaben mit Freude oder sie tun es nicht.<sup>4</sup> Diese Einstellung der Mitarbeiter kann aus den Gegebenheiten im Unternehmen resultieren. Sie wird beispielsweise durch den Umgang zwischen Kollegen untereinander oder dem Führungsstil des Vorgesetzten beeinflusst.<sup>5</sup> Das Verhalten, welches sich aus der Arbeitszufriedenheit ergibt, spiegelt

---

<sup>1</sup> Niefer, in: Norbert, 2011: <http://www.unternehmerpreis-mv.de/wp-content/uploads/2011/05/Laudatio-Planet.pdf> am 21. Mai 2013

<sup>2</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 77

<sup>3</sup> Vgl. Pfeifer, 2013: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

<sup>4</sup> Vgl. Neuberger, in: Lieber, 2007: S. 13

<sup>5</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 12

sich in der Häufigkeit der regelmäßigen Anwesenheit, der Bemühungen und der Absicht, auch in der Zukunft in dem Unternehmen zu arbeiten, wider.<sup>6</sup>

Damit Unternehmen und die zugehörigen Mitarbeiter den heutigen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen sind, müssen Unternehmen die richtigen Abläufe bei der Personalauswahl, Entwicklung und Unternehmensbindung generieren.<sup>7</sup>

## 1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, zu erforschen, inwiefern Auswahlprozesse von Mitarbeitern Einfluss auf deren spätere Arbeitszufriedenheit haben und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu verbessern.

Da sich diese Arbeit auf sehr allgemeine Standpunkte bezieht, wird folglich von *Unternehmen* geschrieben, die im Einzelnen natürlich differenzierter und branchenspezifisch betrachtet werden können.

Um den Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten, liegt der Fokus ausschließlich auf Deutschland, sowie auf externen Bewerbern. Im Gegensatz zu internen Bewerbern, die sich auf Stellen im eigenen Unternehmen bewerben, bringen externe Bewerber völlig andere Grundvoraussetzungen für den Bewerbungsprozess mit sich. Sie kommen von anderen Unternehmen oder sind Berufseinsteiger. Die Auswahlprozesse externer Bewerber werden im Folgenden im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersucht.

## 1.2 Vorgehensweise

Diese Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Zuerst werden anhand von Theorien die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation von Arbeitnehmern erläutert. Ferner wird in diesem Teil auf weitere Faktoren eingegangen, die im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielen. Zu diesen Faktoren gehören die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, das Betriebsklima innerhalb eines Unternehmens sowie der Führungsstil des Vorgesetzten. Darauf folgt die Beschreibung der gängigsten Auswahlprozesse und Auswahlverfahren. Die Auswertung von Bewerbungsunterlagen, das Vorstellungsgespräch, verschiedene Testverfahren sowie das Assessment Center

---

<sup>6</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 245

<sup>7</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 77

werden in diesem Kapitel vorgestellt und beschrieben. Anschließend wird die Relevanz von einer exakten Definition der Stelle und des Anforderungsprofils dargestellt. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung des Zusammenspiels der beiden Hauptaspekte und es wird auf die Bedeutung von Auswahlprozessen für die Arbeitszufriedenheit eingegangen. Zum Schluss folgen eigene Handlungsempfehlungen, ein Beispiel für einen positiven Rekrutierungsprozess sowie ein abschließendes Fazit.

## 2 Theoretische Ansätze der Mitarbeiterzufriedenheit

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist es wichtig, auf mehr zu achten als die rein betriebswirtschaftlichen Kriterien. Jeder Betrieb ist eine technische und zugleich soziale Organisation, in welcher Menschen zusammen Produkte oder Dienstleistungen herstellen. Aus diesem Grund ist die Leistungsmotivation der Mitarbeiter ein zentraler Schlüsselfaktor. Denn nur mit deren Mitarbeit und Engagement ist es möglich, dass ein Unternehmen eine Gewinnmaximierung erreichen kann.<sup>8</sup>

Menschliches Verhalten wird dabei durch verschiedene motivationstheoretische Ansätze zu erklären versucht. Es wird angenommen, dass das Verhalten durch stetig gleichbleibende Bedürfnisse, die durch innere sowie äußere Anreize aktiviert werden können, bestimmt wird. Jedoch ist Motivation als solche nicht direkt zu beobachten und bleibt deswegen ein hypothetisches Konstrukt, welches von personalen und situativen Bedingungen abhängt. Allein die Möglichkeit, Anreize zu analysieren und die Reaktionen der Personen zu deuten, kann Rückschlüsse auf individuelle Motivation und individuelles Verhalten geben.<sup>9</sup>

Da diese theoretischen Ansätze für das Verständnis von Mitarbeiterzufriedenheit von Bedeutung sind, wird in den folgenden Punkten auf verschiedene Theorien, bezogen auf Menschenbilder, Inhalts- und Prozesstheorien, eingegangen. Dabei ist zu beachten, dass sich Inhalts- und Prozesstheorien, beides Motivationstheorien, grundlegend unterscheiden. Inhaltstheorien treffen Aussagen darüber, was das Verhalten von Personen bewirkt, während sich Prozesstheorien mit der Frage beschäftigen, wie dieses Verhalten ausgelöst wird.<sup>10</sup>

### 2.1 Menschenbilder

Theoretische Ansätze zur Klassifizierung verschiedener Menschenbilder sind meist vereinfachte und standardisierte Muster menschlicher Verhaltensweisen. Die Vielfalt

---

<sup>8</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 316

<sup>9</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007: S. 13f.

<sup>10</sup> Ebd.

der verschiedenen Arten von Typen von Menschen wird hierbei stark herabgesetzt, um wenige Grundformen zu schaffen.<sup>11</sup>

Eines der bekanntesten und gängigsten Modelle sind die *Theorien X und Y* nach Douglas McGregor (1960). Dieses Modell klassifiziert sehr grob zwei Menschenbilder, die als Gegensatzpaar gegenübergestellt werden.<sup>12</sup> Theorie X besagt, dass der Mensch eine natürliche und angeborene Abneigung gegen jede Art von Arbeit hat und ihr stets aus dem Weg geht. Aufgrund dieser Arbeitsunwilligkeit muss er von Vorgesetzten geführt und sogar gezwungen werden, Leistung zu erbringen und unterliegt ständiger Überwachung. Der Mensch X will eine hohe Bezahlung und persönliche Sicherheit, zeigt jedoch wenig Ehrgeiz und will keine Verantwortung übernehmen. Diesem gegenüber steht die Theorie Y, welche von einem Menschen ausgeht, der grundsätzlich nicht arbeitsscheu ist. Der Mensch ist bereit, unter gegebenen Umständen Verantwortung zu tragen und sich voll und ganz einer Aufgabe zu widmen. Dabei erlegt er sich selbst Ziele auf. Um diese zu erreichen, arbeitet er selbstständig und ist für seine eigene Kontrolle und Disziplin verantwortlich. Belohnung erfährt der Mensch Y durch das Erreichen von seinen selbst gesteckten Zielen und die damit einhergehende persönliche Entfaltung.<sup>13</sup>

Mit diesen gegensätzlichen Menschenbildern gehen extreme Führungsverhalten einher. Geschichtlich geprägt wurde die Theorie X in der Zeit der Industrialisierung, als Menschen durch Überwachung und Kontrolle stetig zur Arbeit an den Fließbändern angehalten wurden. Die heutzutage praktizierten Managementregeln von Führungskräften sind zwischen den beiden Theorien angesiedelt.<sup>14</sup>

McGregor stellte zum ersten Mal nicht die materiellen, sondern die sozialen und idealen Bedürfnisse des Menschen in den Vordergrund, wodurch eine Möglichkeit zur Arbeitsmotivation aufgezeigt wird.<sup>15</sup>

## 2.2 Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was in einem Menschen oder seiner Umgebung ein bestimmtes Verhalten erzeugt. Daraus werden Bedürfnisse abgeleitet, die in

---

<sup>11</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 32f.

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 321

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Vahs, Schäfer-Kunz, 2007: S. 388

Kategorien zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Zu dieser Art von Theorie gehören die Bedürfnispyramide nach Maslow und die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg.<sup>16</sup> Diese werden in den folgenden Unterpunkten erklärt.

### **2.2.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow**

Die Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow (1970) ist eine der populärsten Motivationstheorien. Der Ansatz, der dieser Theorie zugrunde liegt, ist die Annahme, dass das menschliche Verhalten dadurch geprägt ist, stetig bestimmte Bedürfnisse befriedigen zu wollen. Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen Spannungen und treiben den Menschen zu Handlungen, die auf die Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse abzielen. Beispielsweise isst und trinkt der Mensch, um die Bedürfnisse Hunger und Durst zu befriedigen. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, differenziert Maslow fünf verschiedene Arten von Bedürfnissen und setzt diese für alle Menschen gleichermaßen voraus. Zudem sind sie hierarchisch geordnet und stehen in Beziehung zueinander. Es müssen jeweils zuerst die niedrigeren Bedürfnisse befriedigt sein, damit höhere Bedürfnisse zum Tragen kommen können.<sup>17</sup> Dies ist gerade im Personalbereich sehr wichtig. Vorgesetzte sollten versuchen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu befriedigen, damit diese motiviert sind und eine Leistungssteigerung erzielt wird. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass jeder Mensch ein Individuum ist und Maßnahmen, die bei einem Mitarbeiter erfolgreich waren, nicht automatisch auf alle anderen übertragbar sind.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 712

<sup>17</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 19f.

<sup>18</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 319



Abbildung 1: Bedürfnispyramide von Maslow<sup>19</sup>

Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Stufen der Bedürfnisse. Physiologische Bedürfnisse sind die primären Bedürfnisse. Dazu zählen beispielsweise Hunger, Durst und Schlaf. Sie treten immer in bestimmten Abständen auf, sind demzufolge zyklisch. Zu den Sicherheitsbedürfnissen zählen ein gesichertes Einkommen und das Bedürfnis nach einem gesicherten Arbeitsplatz. Soziale Bedürfnisse stehen für Liebe, Gruppenzugehörigkeit und Zuneigung. Anschließend folgt das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung durch Dritte. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung beschreibt das Verlangen, etwas lang Ersehntes in die Realität umzusetzen und seinen Lebensraum zu erfüllen.<sup>20</sup>

Trotz der allgemeinen Bekanntheit dieser Theorie gibt es eine Vielzahl von Kritikpunkten. Die fünf Klassen von Bedürfnissen wurden nicht empirisch-wissenschaftlich entwickelt und werden für alle Menschen gleichermaßen vorausgesetzt. Zudem wird die stufenweise Abhängigkeit, sowie die Annahme, nur unbefriedigte Bedürfnisse erzeugten Motivation, in der Forschung kritisiert.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Thommen, Achleitner, 2004: S. 696

<sup>20</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 20

<sup>21</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 191

## 2.2.2 Die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg

Die Theorie von Frederick Herzberg beschäftigt sich mit der Erklärung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit.<sup>22</sup> Dabei unterscheidet Herzberg zwei Faktoren. Er stellte fest, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit Nicht-Arbeitszufriedenheit ist und demzufolge das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit Nicht-Arbeitsunzufriedenheit ist. Faktoren der Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Nicht-Arbeitszufriedenheit nennt er Motivatoren. Faktoren der Arbeitsunzufriedenheit beziehungsweise Nicht-Arbeitsunzufriedenheit sind Hygiene-Faktoren oder auch Frustratoren.<sup>23</sup> Im Gegensatz zur Maslowschen Bedürfnispyramide liegt dieser Theorie eine empirische Studie, die Pittsburgh-Studie, an welcher über 200 Ingenieure und Buchhalter teilgenommen haben, zugrunde.<sup>24</sup>

Hygiene-Faktoren rufen, wenn sie nicht vorhanden sind, Arbeitsunzufriedenheit hervor. Sind sie jedoch vorhanden, haben sie keinen Einfluss auf die Steigerung der Arbeitszufriedenheit oder der Motivation. Sie beziehen sich also vollkommen auf den von Herzberg definierten Faktor von Arbeitsunzufriedenheit und Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Zudem beziehen sich Frustratoren ausschließlich auf den Arbeitskontext und nicht die Arbeit selbst. Hygiene-Faktoren sind beispielsweise Unternehmenspolitik, die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen, Lohn und Arbeitsbedingungen. Motivatoren dagegen beziehen sich auf die Arbeit selbst. Es sind Faktoren, die arbeitssteigernd, also motivierend wirken können, aber nicht zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht vorhanden sind. Zu den Motivatoren gehört die eigene Leistung, Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>25</sup>

Zwischen den Theorien von Maslow und Herzberg sind gewisse Parallelen zu erkennen. Beide gehen davon aus, dass es bestimmte Grundbedürfnisse gibt, die erfüllt sein müssen, um die Menschen bei der Arbeit zu halten, sowie sogenannte Bedürfnisse höherer Ordnung, die intellektuelles und emotionales Wachstum bewirken und Motivation hervorrufen.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 14

<sup>23</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 716

<sup>24</sup> Vgl. Hentze, Graf, 2005: S. 25

<sup>25</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 716f.

<sup>26</sup> ebd.



Zusammenfassend sind diese Theorien eine Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit und sollten daher Führungskräften im Umgang mit Mitarbeitern bewusst sein.

## 2.3 Prozesstheorien

Im Gegensatz zu den eben erklärten Theorien beschäftigen sich Prozesstheorien mit dem gesamten Motivationsprozess. Es stehen keine einzelnen Bedürfnisse im Vordergrund, sondern die Frage danach, wie diese erzeugt werden.<sup>27</sup> Vorgestellt wird die Gleichgewichtstheorie von Adams und das Motivationsmodell von Porter/Lawler.

### 2.3.1 Gleichgewichtstheorie von Adams

Die Gleichgewichtstheorie von John Stacey Adams (1965) beruht auf der Annahme, dass Menschen stets bemüht sind, harmonische und ausgeglichene Zustände in ihrer Umgebung zu schaffen. Für Mitarbeiter ist es demnach wichtig, gerecht behandelt zu werden. Aus diesem Grund stellen sie ununterbrochen Vergleiche zwischen ihren Leistungen und den darauf folgenden Belohnungen sowie den Leistungen und Belohnungen ihrer Kollegen an. Die Motivation, und damit das gesamte Mitarbeiterverhalten, hängt folglich davon ab, ob sich ein Mitarbeiter im Vergleich zu Kollegen, gerecht oder ungerecht behandelt fühlt.<sup>28</sup> Adams geht in seiner Theorie davon aus, dass Personen sich daraufhin dieser Annahme anpassen, um gegebenenfalls erneut ein Gleichgewicht zu schaffen. Fühlt sich beispielsweise ein Mitarbeiter unterbezahlt, so wird er seine Leistung verringern und weniger effektiv oder qualitätsbewusst arbeiten, um eine für ihn gerechte Situation zu schaffen. Dagegen kann jemand, der sich überbezahlt fühlt, dazu gebracht werden, sich um besondere Leistungen zu bemühen oder er wird versuchen, erbrachte Leistungen besser zu bewerten als sie eigentlich sind.<sup>29</sup>

Die Gleichgewichtstheorie ist für Unternehmen wertvoll, da sie zeigt, wie wichtig es ist, eine interne Gleichheit zu schaffen und Mitarbeiter gerecht zu behandeln.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 712

<sup>28</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 66

<sup>29</sup> Vgl. Klimecki, Gmür, 2005: S. 284

<sup>30</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 66

### 2.3.2 Motivationsmodell von Porter/Lawler

Der Zusammenhang von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern ist ein zentraler Aspekt in Unternehmen. Das Modell von Porter/Lawler (1968) in Abbildung 2 versucht, dieses Zusammenspiel anschaulich darzustellen.<sup>31</sup>

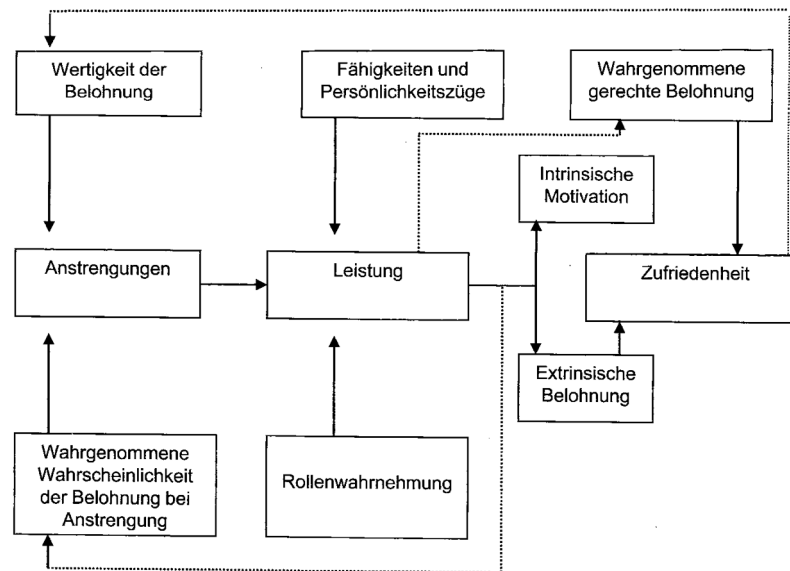


Abbildung 2: Prozessmodell nach Porter/Lawler<sup>32</sup>

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, steht am Anfang die *Anstrengung*, definiert als der Aufwand, der betrieben wird, um eine Aufgabe zu erfüllen. Die Intensität der Anstrengung hängt von der *Wertigkeit der Belohnung* und der *wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit der Belohnung bei Anstrengung* ab, also der Wahrscheinlichkeit, nach der auf eine Anstrengung auch eine Belohnung folgt. Das Ergebnis der Anstrengung ist die erbrachte *Leistung*, die von Unternehmen bewertet wird. Je nach Bewertung erfolgt eine *intrinsische* (nicht-monetäre) oder *extrinsische* (monetäre) *Belohnung*, welche von dem Mitarbeiter analysiert, also in Vergleich zu Belohnungen und Leistungen anderer Kollegen gesetzt wird (siehe hierzu Punkt 2.3.1). Der Mitarbeiter hat von Beginn an eine Vorstellung über die Belohnung, weshalb er sich schon im ersten Schritt entscheidet, wie viel Anstrengungen er auf sich nimmt, um die Belohnung zu erhalten. Wird nun die

<sup>31</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 62

<sup>32</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 324

tatsächlich gegebene Belohnung als angemessen empfunden oder übertrifft diese sogar die Erwartungen, stellt sich bei dem Mitarbeiter *Zufriedenheit* ein.<sup>33</sup>

In dem Motivationsmodell von Porter/Lawler ist Zufriedenheit nicht unbedingt eine Voraussetzung von Leistung, sondern das Ergebnis von Leistung und Anerkennung.<sup>34</sup> In der Praxis wird dieses Modell nicht sehr häufig angewandt, da es Motivationsprozesse zu sehr auf Annahmen und Erwartungen stützt und im Gegensatz zu anderen Modellen, wie der Theorie von Maslow, sehr komplex erscheint.<sup>35</sup> Es wurde trotzdem in diese Arbeit integriert, da es auf das Zusammenspiel von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit eingeht und dieses besonders gut darstellt.

---

<sup>33</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007: S. 23f.

<sup>34</sup> Vgl. Ebd.

<sup>35</sup> Vgl. Jung, Bruck, Quarg, 2011: S. 210

### 3 Verschiedene Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

In diesem Teil der Arbeit werden weitere Faktoren aufgelistet, die Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen haben. Dies sind die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, das Betriebsklima und die Harmonie im Unternehmen sowie die Personalführung.

#### 3.1 Arbeitsplatzgestaltung

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist ein wichtiger Parameter bezüglich der zu erbringenden Arbeitsleistung. Zu der Gestaltung des Arbeitsplatzes gehören insbesondere folgende Punkte, wobei einige anschließend näher erläutert werden:

- Die Anordnung der Arbeitselemente
- Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Beleuchtung
- Farbgebung
- Raumklima
- Lärmpegel
- Eventuelle störende Umwelteinflüsse<sup>36</sup>

Die Beleuchtung beeinflusst Mitarbeiter durch ihre Intensität, Blendefreiheit und Gleichmäßigkeit. Der reale Lichtbedarf ist bei Menschen vom Alter abhängig. Mit zunehmendem Alter wird der Bedarf an Licht größer. Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt, ist das Raumklima, das aus den Elementen Lufttemperatur, Luftfeuchtigkeit, Luftbewegung und Strahlungstemperatur besteht. Das Zusammenspiel der Elemente beeinflusst das persönliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit. Herrscht am Arbeitsplatz beispielsweise große Hitze, ist es kaum möglich, besonders leistungsstarke körperliche Arbeit zu erledigen. Um bestmögliche Bedingungen zu schaffen, helfen Richtwerte für die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Ein weiterer leistungsdezipierender Störfaktor ist Lärm. Es ist sinnvoll, etwaige Lärmquellen auszumachen und

---

<sup>36</sup> Vgl. Vahs, Schäfer-Kunz, 2007: S. 374f.

wenn möglich zu beseitigen. Dies kann beispielweise eine bessere Isolierung der Wände sein, wenn Straßenlärm die Arbeit stört.<sup>37</sup>

Nach einer Studie zu *Arbeitsbelastung und Gesundheit* im Fachmagazin *Personalführung*, empfindet jeder fünfte Mann und jede siebte Frau ihre Arbeitsbedingungen als "stark oder sehr stark gesundheitsgefährdend"<sup>38</sup>. Jeder dritte von den Befragten gab an, häufig bei Lärm, Hitze oder Kälte zu arbeiten.<sup>39</sup>

Um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu sichern, sollten belastende und negative Einflüsse vermieden werden.<sup>40</sup>

## 3.2 Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeit ist gesetzlich in §2 Abs. 1 im Arbeitszeitgesetz festgelegt und beschreibt die Zeit vom Beginn der Arbeit bis zu ihrem Ende ohne eine Pause. Flexible Gestaltungsformen der Arbeitszeit sind die Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit.<sup>41</sup> Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt jedoch nicht auf den unterschiedlichen Formen, sondern auf der allgemeinen Attraktivität von Arbeitszeitmodellen, worauf im Folgenden eingegangen wird.

Flexible Arbeitszeiten sind inzwischen bei Arbeitnehmern sehr beliebt. Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich einteilen dürfen, sind häufig zufriedener und motivierter und bleiben aus diesem Grunde dem Unternehmen treu. Umfragen zufolge beurteilen Arbeitnehmer Arbeitszeitmodelle sehr positiv. Dabei gilt, je mehr Flexibilität, desto positiver die Auswirkungen.<sup>42</sup> Solche Arbeitszeitmodelle setzen jedoch auch voraus, dass Mitarbeiter in der Lage sind, mit der freien Arbeitszeitgestaltung umzugehen. Die notwendige, selbstständige Arbeitsweise kann nicht als Selbstverständlichkeit angenommen werden. Deshalb muss sichergestellt sein, dass Mitarbeiter hinreichend qualifiziert sind und neue Angestellte dieser Anforderung von Beginn an entsprechen. Hervorzuheben ist auch, dass für Fachkräfte Handlungs- und Kontrollspielräume von

---

<sup>37</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 544ff.

<sup>38</sup> O.V., 2011: S. 13

<sup>39</sup> Vgl. O.V., 2011: S. 13

<sup>40</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007: S. 152

<sup>41</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 197ff.

<sup>42</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 179

großer Bedeutung sind und einem Unternehmen, welches diese ermöglicht, einen Vorteil verschaffen.<sup>43</sup> Folgendes Zitat fasst die positiven Aspekte zusammen:

*„Unternehmen mit flexibler Arbeitszeit haben bessere Rekrutierungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt und binden insbesondere jüngere, qualifizierte und talentierte Mitarbeitende mit einem breiten Spektrum von Lebensgestaltung und Lebenserwartung.“<sup>44</sup>*

### 3.3 Betriebsklima und Harmonie im Unternehmen

Neben den bisher genannten Einflussfaktoren spielt auch das Betriebsklima eine zentrale Rolle. Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitgestaltung sind äußere Faktoren der Arbeitszufriedenheit, genauso wichtig sind jedoch die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern, als auch von Kollegen untereinander. Fühlen sich Mitarbeiter unfair behandelt oder in ihrer Persönlichkeit kritisiert, kann dies zu einer Verringerung der Arbeitsmotivation führen, worunter der gesamte Produktionsprozess und folglich das gesamte Unternehmen leidet.<sup>45</sup>

Einfluss auf die Harmonie haben unter anderem Führungspersonen und Vorgesetzte, die, je nach Führungsstil, den Menschen als eigenes Individuum betrachten oder strikte Vorschriften durchsetzen (mehr dazu in Punkt 3.4). Darüber hinaus übt die unternehmenseigene Kultur Einfluss auf die Harmonie aus. Die Unternehmenskultur kann motivierende Auswirkungen auf Mitarbeiter haben, indem das Betriebsklima durch Transparenz und Informationsfluss sowie das Zulassen von Kreativität und Kritik der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird.<sup>46</sup>

### 3.4 Personalführung

Die Mitarbeiterbindung ist vielfach von der Personalführung abhängig. Herrschen in einem Unternehmen oder einer Abteilung schlechte Führungsverhältnisse, kann dies

---

<sup>43</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 176f.

<sup>44</sup> Janssen, 2011: S. 176f.

<sup>45</sup> Vgl. Wöhe, Döring, 2008: S. 162

<sup>46</sup> Vgl. Vahs, Schäfer-Kunz, 2007: S. 375

bei Mitarbeitern zu Unzufriedenheit, innerer Kündigung oder sogar zum Ausstieg aus dem Unternehmen führen.<sup>47</sup>

Führungsstile lassen sich durch verschiedene Aspekte differenzieren. Zum einen unterscheiden sich Führungsstile dahingehend, ob sie mitarbeiterorientiert oder aufgabenorientiert sind und zum anderen, inwieweit die Mitarbeiter von Führungskräften in Entscheidungen mit einbezogen werden.<sup>48</sup> Im folgenden Punkt werden der mitarbeiterorientierte und der aufgabenorientierte sowie der partizipative, der autokratische und der situationsorientierte Führungsstil beschrieben. Anschließend folgen Erläuterungen zum Führungsverhalten und zu dem Thema Kommunikation und Wertschätzung.

### 3.4.1 Führungsstile

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil wird von Vorgesetzten praktiziert, die Mitarbeiter als Menschen mit Bedürfnissen wahrnehmen und dafür sorgen, dass es in ihrer Abteilung harmonisch zugeht. Sie nehmen sich Zeit für Mitarbeitergespräche, sind freundlich und setzen sich bei Problemen für die Mitarbeiter ein, da das Gefühl von Zusammengehörigkeit im Vordergrund steht. Dagegen ist eine Führungskraft mit aufgabenorientiertem Führungsstil an erster Stelle daran interessiert, dass Aufgaben schnell und hochwertig erledigt werden. Es gibt eine effiziente Organisation und Mitarbeiter werden dazu angehalten, sich an die Arbeitsregeln und Verfahrensvorschriften zu halten. Dazu gibt es eine klare Trennung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Tendenziell ist die Arbeitszufriedenheit bei dem mitarbeiterorientierten Führungsstil höher. Der Führungserfolg ist jedoch nicht vorhersehbar und es gibt keinen universellen Führungsstil, der zum Erfolg führt.<sup>49</sup>

Der partizipative Führungsstil zeichnet sich durch die Integration von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse und die Teilhabe an Entscheidungsfindung aus. Dem gegenüber steht der autokratische Führungsstil, bei dem allein der Vorgesetzte Entscheidungen fällt und von seinen Mitarbeitern verlangt, dass diese die Anweisungen befolgen. Zwischen diesen beiden extremen Führungsstilen gibt es zahlreiche Zwischenformen, die in Unternehmen angewendet werden.<sup>50</sup> Zudem gibt es den Ansatz, dass Führungsverhalten von der jeweiligen Situation bestimmt wird, da unterschiedliche Bedingungen

---

<sup>47</sup> Vgl. Pfeifer, 2013: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

<sup>48</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 44ff.

<sup>49</sup> Ebd.

<sup>50</sup> Ebd.

unterschiedliche Arten von Führung erfordern. Diese situationsorientierten Ansätze gehen davon aus, dass es weder gute noch schlechte Vorgesetzte und dazugehörige Führungsstile gibt, sondern nur die Situation entscheidet, ob das Verhalten effizient und angemessen war.<sup>51</sup>

### 3.4.2 Führungsverhalten

Führungskräften ist häufig nicht genug bewusst, dass sie eine Vorbildfunktion innehaben. Wie ein Vorgesetzter handelt und agiert, wird von Mitarbeitern beobachtet und ist für sie meist mehr von Bedeutung als die gesprochenen Worte. Deshalb sollten sich Führungskräfte stets gewahr sein, dass sie die Träger der Unternehmenskultur sind und diese den Mitarbeitern vorleben. Stimmen Wertevorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern überein, erhöht dies die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Vorgesetzten. Verhält sich der Vorgesetzte nach dem Unternehmensleitbild, steigt demnach die Identifikation mit dem gesamten Unternehmen.<sup>52</sup>

Motivierendes Führungsverhalten ist dadurch geprägt, dass Führungskräfte ein positives Menschenbild haben und Begeisterungsfähigkeit fördern, innovative Ideen anerkennen, Emotionalität zulassen und fleißige Mitarbeiter unterstützen. Erfolgreiche Führungskräfte können an bestimmte Mitarbeiter Verantwortung abgeben und anderen, eventuell schwächeren, unterstützend zur Seite stehen. Des Weiteren haben sie Ziele und Visionen, die sie den Mitarbeitern nahe bringen können, setzen aber weniger Wert auf betriebsinternen Wettbewerb und penible Kontrollen. Individualität ist bei dem motivierenden Führungsverhalten von großer Bedeutung, damit Mitarbeitern die Möglichkeit zur eigenen Entfaltung und Entwicklung gegeben wird.<sup>53</sup>

Dieser partnerschaftliche und zugleich respektvolle Führungsstil fördert die Mitarbeiterbindung an ein Unternehmen. Bevormundung, ein negatives Menschenbild und - zum Teil - auch materielle Anreize geben nur vor mitarbeiterfreundlich zu sein, fördern aber keine emotionale Bindung.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 301

<sup>52</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 190ff.

<sup>53</sup> Ebd.

<sup>54</sup> Ebd.



## WICHTIGE ASPEKTE: VERTRAUEN UND VERFÜGBARKEIT DER FÜHRUNGSKRAFT

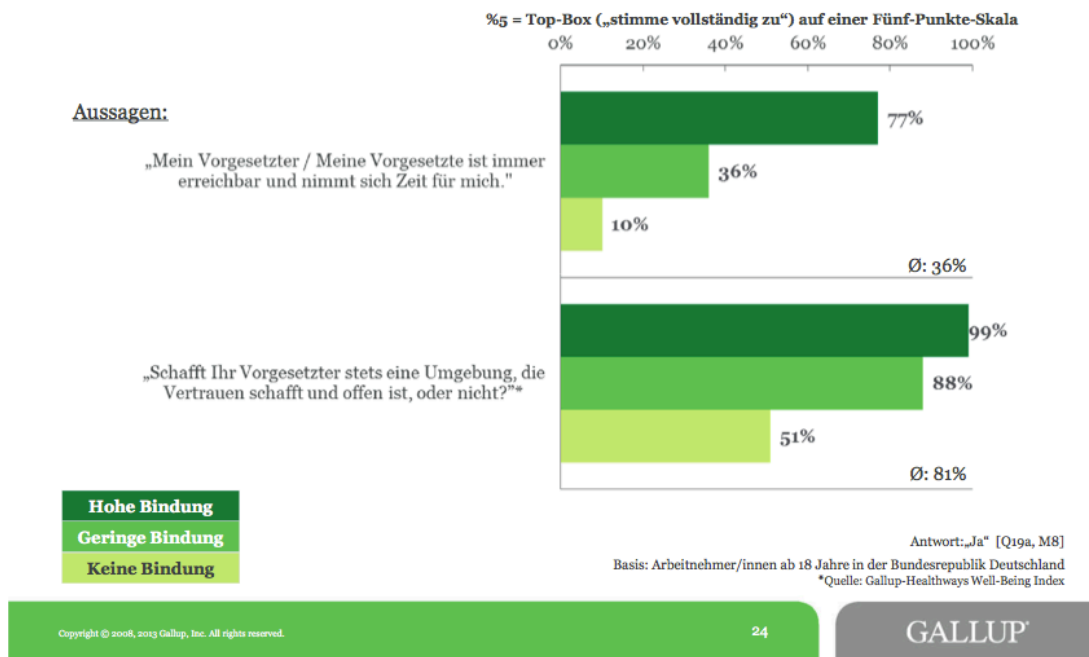


Abbildung 3: Vertrauen und Verfügbarkeit der Führungskraft<sup>55</sup>

Abbildung 3 verdeutlicht die eben beschriebene Aussage. Mitarbeiter, die eine starke Bindung an das Unternehmen haben (dunkelgrün), geben am häufigsten an, dass Vorgesetzte erreichbar sind, sich Zeit nehmen und eine vertrauensvolle Umgebung schaffen, während dieser Prozentsatz bei Befragten, die eine geringe oder gar keine Bindung haben (hellgrün), deutlich niedriger ist.<sup>56</sup>

### 3.4.3 Kommunikation und Wertschätzung

Die Kommunikationskultur eines Unternehmens hängt unmittelbar mit der Zufriedenheit und dem Arbeitsklima zusammen. Schlechte Kommunikation und ein unzureichender Informationsfluss führen häufig zu Demotivation am Arbeitsplatz, während ein guter Informationsaustausch zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.<sup>57</sup> Positives Feedback gegen-

<sup>55</sup> Vgl. Nink, 2013: S. 24 <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

<sup>56</sup> Ebd.

<sup>57</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 170

---

über einem Mitarbeiter dient dazu, seine Leistungen zu würdigen und ihn zu ermutigen, weiter erfolgreich zu arbeiten. Dabei sollten Führungskräfte darauf achten, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort ihre Wertschätzung zu zeigen.<sup>58</sup> Dies kann zum Beispiel im Büro des Vorgesetzten sein oder bei einem gemeinsamen Mittagessen außerhalb des Betriebes. Dadurch wird die Bedeutung des Lobes erhöht. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass keine dritte Person anwesend ist, die sich möglicherweise herabgestuft fühlt oder missgünstig ist.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 264

<sup>59</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 168f.

## 4 Beschreibung von Personalauswahlprozessen

Die Personalauswahl hat zum Ziel, eine vakante Stelle mit einem geeigneten Bewerber zu besetzen. Dabei ist es sinnvoll, verschiedene Auswahlverfahren durchzuführen, um den bestmöglichen Bewerber herauszufiltern. Personal, welches einmal eingestellt wurde, kann meist nur schwerlich ausgetauscht werden.<sup>60</sup> Es gilt also, das Eignungspotential der Bewerber zu analysieren und aufgrund dieser Analyse die Stelle mit dem Bewerber zu besetzen, der den Anforderungen am ehesten entspricht.<sup>61</sup>

Der Prozess der Auswahl lässt sich in unterschiedliche Phasen aufteilen<sup>62</sup>, wobei in diesem Kapitel nur auf die gängigsten Methoden eingegangen wird. Nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen erfolgt gegebenenfalls das Vorstellungsgespräch, ein Testverfahren oder ein Assessment Center. Diese Teilschritte werden im Folgenden vorgestellt.

### 4.1 Bewerbungsunterlagen und Auswertung

Die Bewerbung ist ein schriftliches Dokument, welches dem Unternehmen zugeht. Dies kann auf eine Stellenausschreibung oder unaufgefordert als Initiativbewerbung erfolgen.<sup>63</sup> Das Unternehmen sollte die Bewerbung in eine Bewerberliste aufnehmen und einer ersten Prüfung unterziehen. Diese Begutachtung ist wichtig, um Bewerber, welche die Mindestanforderungen oder Mindesterwartungen nicht erfüllen, direkt vom Bewerbungsverfahren auszuschließen. Prinzipiell sollte jedem Kandidaten eine Nichtberücksichtigung am Auswahlverfahren zeitnah mitgeteilt werden.<sup>64</sup>

Die Bewerbungsunterlagen bestehen insgesamt aus einem Anschreiben, Schulzeugnis, Arbeitszeugnissen, Lebenslauf, beruflichem Werdegang, Bewerberfoto und eventuell angeforderten Unterlagen, wie zum Beispiel einem Gesundheitszeugnis. Aus dem Gesamteindruck, dazu zählen die Darstellung, der Aufbau und die Vollständigkeit der Bewerbung, lassen sich Rückschlüsse auf die Qualifikationen des Bewerbers ziehen. Um Informationslücken und Täuschungsversuche zu vermeiden, ist es möglich, jeden

---

<sup>60</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 153

<sup>61</sup> Vgl. Wöhe, Döring, 2008: S. 141

<sup>62</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 153

<sup>63</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 216f.

<sup>64</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 154f.

Bewerber einen Personalfragebogen ausfüllen zu lassen. Grundsätzlich gibt dieser jedoch keine Sicherheit und Personaler sollten sich bewusst sein, dass nicht immer alle Angaben zuverlässig und korrekt sind.<sup>65</sup>

Eine von Unternehmen immer häufiger angewendete Möglichkeit sind Online-Bewerbungsportale. In diesen Online-Formularen ist es sinnvoll, neben fixen Eingabemasken auch Freitextfelder bereitzustellen. Bewerber können zudem zusätzlich Zeugnisse, Lebenslauf und andere Informationen online hochladen. Darüber hinaus ist es möglich, dass EDV-Systeme selbstständig die Basisanforderungen der ausgeschriebenen Stelle mit den Bewerbungen abgleichen und gegebenenfalls an Bewerber, welche diese nicht erfüllen, Absagen per E-Mail verschicken.<sup>66</sup>

Die Auswertung der einzelnen Unterlagen erfolgt nach formalen und inhaltlichen Punkten. Das Anschreiben gibt dem Bewerber die Möglichkeit zur Selbstdarstellung, da es meist das einzige Dokument ist, welches individuell verfasst wird. Besonders wichtig sind die darin enthaltenen sachlichen und persönlichen Motive für die Bewerbung. Sie zeigen, dass sich der Bewerber bereits mit der Stelle auseinandergesetzt hat.<sup>67</sup>

Schulzeugnisse sind nicht besonders aussagefähig, sie können jedoch aufschlussreich sein, wenn Noten in Gruppen betrachtet werden. Gute Noten geben Klarheit über Interessengebiete, schlechte Noten hingegen können auf Desinteresse oder mangelndes Wissen hinweisen. Arbeitszeugnisse sollten nach Besonderheiten und auffälligen Formulierungen hin überprüft werden, zudem geben sie Aufschluss über die Arbeitsdauer und die Arbeitsinhalte.<sup>68</sup> Bei Berufseinsteigern sind besonders die Ausbildungs- und Hochschulzeugnisse wichtig. Sie informieren über Inhalte, Dauer und erbrachte Leistungen. Bei Hochschulabsolventen sind speziell die Studienrichtung, Schwerpunkte und die Hochschule an sich von Bedeutung. Bei zunehmender Berufserfahrung nimmt diese Gewichtung jedoch ab.<sup>69</sup>

Der Lebenslauf eines Bewerbers lässt Rückschlüsse über die persönliche und berufliche Entwicklung zu. Die häufigste Form ist der tabellarische Lebenslauf, wobei die Gestaltung und Art der Darstellung Auskunft über den Bewerber geben kann. Zur Auswertung ist zum einen die Zeitfolgeanalyse wichtig, aus der sich Informationen über die Anzahl von Arbeitsplatzwechseln und Lücken im Lebenslauf erschließen lassen.

---

<sup>65</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 155

<sup>66</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 219

<sup>67</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 132

<sup>68</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 158f.

<sup>69</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 133

Häufige und kurzzeitige Arbeitsplatzwechsel führen meist zu einer negativen Beurteilung. Zum anderen ist die Positionsanalyse von Bedeutung, die Rückschlüsse über berufliche Aufstiege, Abstiege und Arbeitsgebietswechsel ermöglicht.<sup>70</sup>

Das Bewerberfoto ist sehr subjektiv zu bewerten und gibt durch die Art, Herstellung und die Kleidung des Bewerbers Auskünfte. In besonderen Fällen kann das Bewerberfoto von Bedeutung sein, wenn, wie beispielsweise im Kosmetikbereich, der Kundenkreis auf Äußerlichkeiten gerichtet ist.<sup>71</sup> Ansonsten sollte dem Lichtbild kein weiterem Einfluss im Bewerbungsverfahren beigemessen werden.<sup>72</sup>

Bei der Besetzung von höheren Positionen können Referenzen angegeben werden. Ihre Aussagekraft ist jedoch umstritten, da die Auskunftsperson von dem Bewerber gewählt wird und daher voreingenommen sein kann und von rechtlicher Seite keine schädlichen Informationen weitergegeben werden dürfen.<sup>73</sup>

Für eine abschließende Beurteilung der Bewerbungsunterlagen können bestimmte Analysebögen entwickelt werden, um die Eignung des Bewerbers abzuleiten und die weitere Vorgehensweise festzulegen.<sup>74</sup>

## 4.2 Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch oder auch Einstellungsinterview ist die wichtigste Vorgehensweise um Mitarbeiter auszuwählen. Das Unternehmen erhält ein Bild und Informationen über die Qualität des Bewerbers und stellt gleichzeitig Auskünfte über die Tätigkeiten im Unternehmen für den Bewerber zur Verfügung. Im Falle einer Einstellung ist dies die Basis ihrer Zusammenarbeit.<sup>75</sup> H. Schuler beschreibt die Bedeutung des Vorstellungsgesprächs mit folgenden Worten:

*„Die Summe dieser Funktionen kann kein anderes Auswahlverfahren übernehmen, so aufwendig und technisch ausgefeilt es auch sein mag.“<sup>76</sup>*

---

<sup>70</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 159f.

<sup>71</sup> Vgl. Ebd.

<sup>72</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 133

<sup>73</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 161ff.

<sup>74</sup> Ebd.

<sup>75</sup> Vgl. Schuler, 2002: S. 1

<sup>76</sup> Schuler, 2002: S. 1

Er deutet jedoch auch darauf hin, dass kaum ein Auswahlgespräch dieser Aufgabe gerecht wird.<sup>77</sup>

Um Vorstellungsgespräche effektiver zu gestalten, gibt es die Möglichkeit ein Einführungsinterview durchzuführen. Dieses dient der Vorselektion. Es findet ein erster Informationsaustausch statt, um Bewerbern einen Einblick in das Unternehmen und die Anforderungen zu geben. Der Bewerber erhält die Möglichkeit, sich aufgrund dieses Eindrucks von der Stelle zu distanzieren oder seine Bewerbung aufrecht zu erhalten.<sup>78</sup> Aus Kostengründen ist es sinnvoll, dieses Gespräch telefonisch zu führen. Zudem sollten etwaige Lücken im Lebenslauf geklärt und Fremdsprachenkenntnisse, sofern diese gefordert wurden, überprüft werden.<sup>79</sup> Im Folgenden wird der Ablauf eines Einstellungsinterviews beschrieben sowie Fehler und Verzerrungen aufgezeigt, die bei der Gesprächsführung und der Bewerberbeurteilung auftreten können.

### 4.2.1 Der Ablauf

Nachdem der Bewerber den ersten Auswahlschritt, die Sichtung seiner Unterlagen, bestanden hat, erfolgt der persönliche Kontakt mit dem Unternehmen.<sup>80</sup>

Vor dem Gespräch sollte sich das Unternehmen darauf vorbereiten und grundlegende Entscheidungen treffen. Dazu gehört die Festlegung, welche Mitarbeiter an dem Gespräch beteiligt sein sollen und die Wahl eines Raumes, der Ungestörtheit gewährleistet. Es sollte zudem vorher geklärt sein, ob es Lücken im Lebenslauf gibt, welche besonderen Anforderungen die Stelle hat und welche Fragen der Bewerber an das Unternehmen haben könnte.<sup>81</sup> In dem Gespräch selbst ist es sinnvoll, mindestens zwei Interviewer einzusetzen. So entsteht der Vorteil, dass einer das Gespräch führt, während sich der andere auf Antworten und die Körpersprache konzentrieren kann. Des Weiteren wird die Bewertung durch verschiedene Personen weniger subjektiv.<sup>82</sup>

Vorstellungsgespräche können durch unterschiedliche Strukturierung sehr verschieden durchgeführt werden. Das *freie Interview* hat keinen vorgegebenen Gesprächsinhalt oder Gesprächsablauf. Es ist besonders flexibel und erlaubt die Anpassung des Ge-

---

<sup>77</sup> Vgl. Schuler, 2002: S. 1

<sup>78</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 695

<sup>79</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 225

<sup>80</sup> Ebd.

<sup>81</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 147

<sup>82</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 115

sprächs an verschiedenste Situationen. Die Auswertung ist jedoch sehr zeitintensiv und schwierig. Bei einem *strukturierten Interview* ist ein Rahmen gegeben, welcher sich auf unbedingt zu klärende Fragen beziehen kann. Der eigentliche Gesprächsablauf und die Gesprächsinhalte sind jedoch nicht fest vorgegeben. Damit wird ebenfalls ein gewisses Maß an Flexibilität zugelassen, während sich die Auswertung einfacher gestaltet als bei dem freien Interview. Sind Gesprächsinhalt und Gesprächsablauf exakt vorgegeben, handelt es sich um ein *standardisiertes Interview*. Die Auswertung eines standardisierten Interviews ist einfach, das Gespräch an sich aber sehr starr und unflexibel.<sup>83</sup>

Ein beispielhafter, typischer Ablauf eines Vorstellungsgespräches wird in Tabelle 1 gezeigt:

---

<sup>83</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 148

<b>Phase 1</b>	<b>Begrüßung des Bewerbers</b>	Beispiele:	Vorstellung der Gesprächspartner Dank für Bewerbung Begründung der Einladung Versicherung der Vertraulichkeit
<b>Phase 2</b>	<b>Besprechung seiner persönlichen Situation</b>	Beispiele:	Herkunft            Familie Elternhaus        Wohnort
<b>Phase 3</b>	<b>Besprechung seines Bildungsganges</b>	Beispiele:	Schulischer Werdegang Fortbildungsaktivitäten Fortbildungspläne
<b>Phase 4</b>	<b>Besprechung seiner beruflichen Entwicklung</b>	Beispiele:	Erlerner Beruf Berufliche Veränderung Berufliche Tätigkeiten Berufliche Pläne
<b>Phase 5</b>	<b>Information über das Unternehmen</b>	Beispiele:	Unternehmensdaten Unternehmensorganisation Abteilung Arbeitsplatz
<b>Phase 6</b>	<b>Vertragsverhandlung</b>	Beispiele:	Bisheriges Einkommen Erwartetes Einkommen Sonstige Unternehmensleistungen Nebentätigkeiten
<b>Phase 7</b>	<b>Abschluss des Gespräches</b>	Beispiele:	Hinweis auf weitere Vorgehensweise Zusage kurzfristiger Benachrichtigung Dank für Gespräch

*Tabelle 1: Die sieben Phasen eines Vorstellungsgesprächs<sup>84</sup>*

Wird in dem Gespräch deutlich, dass ein Bewerber nicht infrage kommt, sollte dies nicht gezeigt und das Gespräch bis zum Ende fortgeführt werden.<sup>85</sup> Der Bewerber sollte dann relativ kurzfristig eine schriftliche Absage erhalten.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 149

<sup>85</sup> Ebd.

<sup>86</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 171



## 4.2.2 Fehler und Verzerrungen bei der Gesprächsdurchführung und der Bewerberbeurteilung

Häufig werden Vorstellungsgespräche nicht korrekt durchgeführt. Dies hat verschiedene Gründe: Oft sind die Interviewer nicht gut vorbereitet, sie kennen die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu wenig, stellen falsche Fragen und können aus den Antworten keine Rückschlüsse ziehen.<sup>87</sup>

B. Lieber legt Wahrnehmungstendenzen dar, durch die Beurteilungen verzerrt werden können: Die *Projektion* ist ein unterbewusster Prozess, in dem Menschen oft ihre eigenen Wünsche, Absichten und Ziele auf andere Personen übertragen und diese ihnen unterstellen. Der *Self-serving Bias* bezieht sich auf die Neigung von Menschen, sich selbst Erfolge zuzuschreiben und Misserfolge anderen anzuhängen. Beurteilt man Personen, die einem selber ähnlich sind, positiver, spricht man von einem *Similar-to-me-effect*. Ein *Kontrast Effekt* wird beim Vergleich mit zuvor beurteilten Personen erzeugt. *Vorurteile* beschreiben, dass Personen aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit bestimmte Eigenschaften zugeschrieben bekommen, obwohl diese nicht belegt sind. Zudem kann es vorkommen, dass Personen durch Beobachtungen einzelner Situationen darauf schließen, dass sich jemand immer so verhält, obwohl sich derjenige in einer anderen Situation vollkommen anders verhalten kann.<sup>88</sup> Weitere Verzerrungen und Fehltritte beschreibt A. B. Weinert<sup>89</sup>:

- Negative Informationen werden meist stärker gewichtet als positive.
- Je weniger ein Gespräch strukturiert ist, desto weniger Rückschlüsse können daraus gezogen werden, da an einem anderen Ort oder zu einem anderen Zeitpunkt andere Ergebnisse hätten resultieren können.
- Gesprächsbeteiligte bewerten den Inhalt eines Gesprächs unterschiedlich.
- Gerade bei unstrukturierten Gesprächen wird zu früh ein Urteil gebildet, obwohl noch nicht alle Informationen vorliegen.
- Die Reaktion eines Interviewers im Gespräch kann die Reaktion und Motivation des Bewerbers beeinflussen. Dies kann durch direkte Äußerungen aber auch durch Körpersprache geschehen.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Schuler, 2002: S. 1

<sup>88</sup> Vgl. Lieber, 2007: S. 112f.

<sup>89</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 343f.

<sup>90</sup> Ebd.

### 4.3 Testverfahren

Neben den bisher genannten Möglichkeiten der Personalauswahl, bieten psychologische Testverfahren eine weitere Option, die Auswahlentscheidung zu ergänzen. Diese Arten von Tests umfassen standardisierte, routinemäßig ausführbare Verfahren, welche die Ausprägung von persönlichen Eigenschaftsmerkmalen und Verhalten herausstellen sollen.<sup>91</sup> Testverfahren sind bei vielen Unternehmen sehr beliebt und werden deshalb häufig in der Praxis angewandt. Schätzungen ergeben, dass jedes Jahr mehr als eine Million Deutsche solche Tests absolvieren. Generelle Vorteile von Testverfahren sind Objektivität und der Schutz des Bewerbers vor subjektiven Bewertungen und Wahrnehmungstendenzen. Zudem können bestimmte Eigenschaften und Talente festgestellt werden, die in einem Vorstellungsgespräch nicht zum Tragen kommen.<sup>92</sup> Im folgenden wird auf die Formen des Persönlichkeits-, Intelligenz- und Leistungstest eingegangen.

Persönlichkeitstests haben zum Ziel, Merkmale und Verhalten eines Bewerbers zu erfassen, welche weitgehend situationsunabhängig und zeitlich konstant sind. Dem Bewerber wird dabei eine offene und freie Reaktionsmöglichkeit gegeben, um weniger die reinen Ergebnisse als viel mehr die Herangehensweise an ein Problem oder eine Fragestellung zu bewerten.<sup>93</sup> Unternehmen verwenden diese Art von Test, um Problemen am Arbeitsplatz vorzubeugen, da heutzutage die meisten Probleme nicht von fachlicher Seite herrühren, sondern zwischenmenschlicher Natur sind. Es lässt sich beispielsweise durch so einen Test bestimmen, wie risikofreudig, schüchtern oder selbstbewusst der Bewerber ist.<sup>94</sup>

Bei Intelligenztests soll die intellektuelle Leistungsfähigkeit eines Bewerbers festgestellt werden. Dabei werden diverse Arten von Intelligenz unterschieden: Die relative Intelligenzhöhe, der Intelligenzquotient in Abhängigkeit der Altersgruppe und die qualitative Intelligenz.<sup>95</sup> In der Praxis sind diese Tests sehr zeit- und kostenintensiv, da sie nur unter der Leitung von Psychologen durchgeführt werden können. Es ist zudem nicht immer sinnvoll diese Tests einzusetzen, da die berufliche Eignung bei der Auswertung keine Rolle spielt. Wird der Bewerber mit der höchsten Intelligenz eingestellt, kann es

---

<sup>91</sup> Vgl. Scherm, Süß, 2003: S. 60

<sup>92</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 349f.

<sup>93</sup> Vgl. Scholz, 2000: S. 477

<sup>94</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 352

<sup>95</sup> Vgl. Scholz, 2000: S. 479

sein, dass er für den Job überqualifiziert ist und dies zu Demotivation führt.<sup>96</sup> Aus diesen Gründen sind Intelligenztests sehr umstritten. Selbst in der Forschung gibt es noch keine allgemein anerkannte Meinung darüber, wie Intelligenz zu definieren ist und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.<sup>97</sup>

Leistungstests sollen Auskunft über spezifische Fähigkeiten von Bewerbern geben oder über die generelle Grundvoraussetzung von Leistung. Dazu gehören beispielsweise die Konzentrationsfähigkeit und Aufmerksamkeit.<sup>98</sup>

## 4.4 Assessment Center

Das Assessment Center ist eine umfassende und standardisierte Methode, um Verhalten und Leistungen von Bewerbern festzustellen. Generell werden mehrere Bewerber, meist zwischen acht und zwölf, zusammen eingeladen. Für diese Anzahl gibt es meist vier bis sechs Personen, welche die Bewerber objektiv beurteilen sollen. Diese Gruppe besteht zumeist aus betriebsinternen Mitarbeitern, Psychologen und externen Beratern. Anders als bei allen bisher vorgestellten Verfahren, kann das Assessment Center über mehrere Tage andauern. An bis zu drei Tagen werden Personen nach Zielkriterien und vorher festgelegten Regeln beurteilt. Besonders wichtig ist dabei die Standardisierung von Inhalten und Abläufen, damit die Bewertung objektiv bleibt und subjektive Beurteilungsfehler vermieden werden können.<sup>99</sup>

Es gibt verschiedene Übungen, die in standardisierter Form in Assessment Centern durchgeführt werden. Bei der *Postkorb*-Methode muss ein Bewerber den Inhalt eines Posteingangskorbs selbständig nach Priorität sortieren und daraus Handlungen ableiten. Dies lässt Rückschlüsse auf seine Organisationsfähigkeiten und seine Planungsbereitschaft zu. Des Weiteren gibt es die *führerlose Gruppendiskussion*, die mit oder ohne Rollenvergabe durchgeführt werden kann sowie die *Simulation von Interviews*, bei der bestimmte Gesprächsrollen vorgegeben werden. Ebenfalls werden *Analysen von Fallstudien*, *Präsentationen* und diverse *schriftliche Übungen* durchgeführt.<sup>100</sup>

Die Prognosen über zukünftiges Arbeitsverhalten, die aus einem Assessment Center resultieren, haben sich in Langzeituntersuchungen als besonders gut und zuverlässiger

---

<sup>96</sup> Vgl. Scholz, 2000: S. 479

<sup>97</sup> Vgl. Weinert, 2004: S. 349

<sup>98</sup> Vgl. Scherm, Süß, 2003: S. 61

<sup>99</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 232

<sup>100</sup> Ebd.

als bei anderen Methoden herausgestellt. Es ist jedoch auch die aufwendigste und anspruchsvollste Auswahlform, weshalb sie meist nur bei Führungskräften und Führungskräftenachwuchs angewendet wird. Besonders herauszustellen ist, dass durch die verschiedenen Aufgaben, welche die Bewerber zu bewältigen haben, das Auswahlverfahren eine Arbeitsprobe des Bewerbers ist und kein reiner Fragenkatalog, wie in einem Einstellungsgespräch.<sup>101</sup>

## 4.5 DIN-Norm für Personalauswahl

Im Juni 2002 veröffentlichte das *Deutsche Institut für Normung* (DIN), die DIN-Norm 33430 (Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen), um Personalauswahlprozesse zu standardisieren. Der Grundgedanke dieser Norm ist, die Qualität von Auswahlprozessen zu optimieren und mehr Transparenz zu schaffen. Sie soll ein Maßstab sein und Hilfestellung bei der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Personalauswahlprozessen und geeigneten Instrumenten geben. Bewerber erlangen durch diese Norm den Vorteil, fairer beurteilt zu werden. In anderen Ländern, wie beispielsweise Großbritannien und den Niederlanden, sind diese Standards weit verbreitet, wobei die Norm ausschließlich eine Empfehlung darstellt und nicht verpflichtend ist. Als Kritikpunkte stehen jedoch der Aufwand und die Anforderungen dieser Norm im Vordergrund. Zudem ist die tatsächliche Verbesserung von Personalentscheidungen nicht eindeutig geklärt.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Jung, 2011: S. 175

<sup>102</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2002: S. 12

## 5 Definition der Stelle als Voraussetzung für die spätere Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitsanforderungen an eine zu besetzende Stelle müssen sorgfältig festgelegt werden und auf die jeweilige Position abgestimmt sein. Dazu gehören beispielsweise die von einem Mitarbeiter zu erwartenden Kenntnisse, seine Fertigkeiten und bisher gesammelten Erfahrungen. Diese Ansprüche werden definiert, damit der zukünftige Mitarbeiter die Aufgaben und Anforderungen erfüllen kann. Das Ziel besteht darin, Über- und Unterforderungen des Mitarbeiters zu vermeiden, denn diese führen zu Demotivation und Frustration und damit zu mangelhaften Arbeitsergebnissen.<sup>103</sup> Das größte Arbeitspotenzial wird erreicht, wenn Mitarbeiter eine Arbeit verrichten, die ihren Stärken entspricht. Darauf aufbauend können sie sich weiterentwickeln. Überforderung kann jedoch zu Angst führen, während aus Unterforderung Langeweile resultiert.<sup>104</sup>

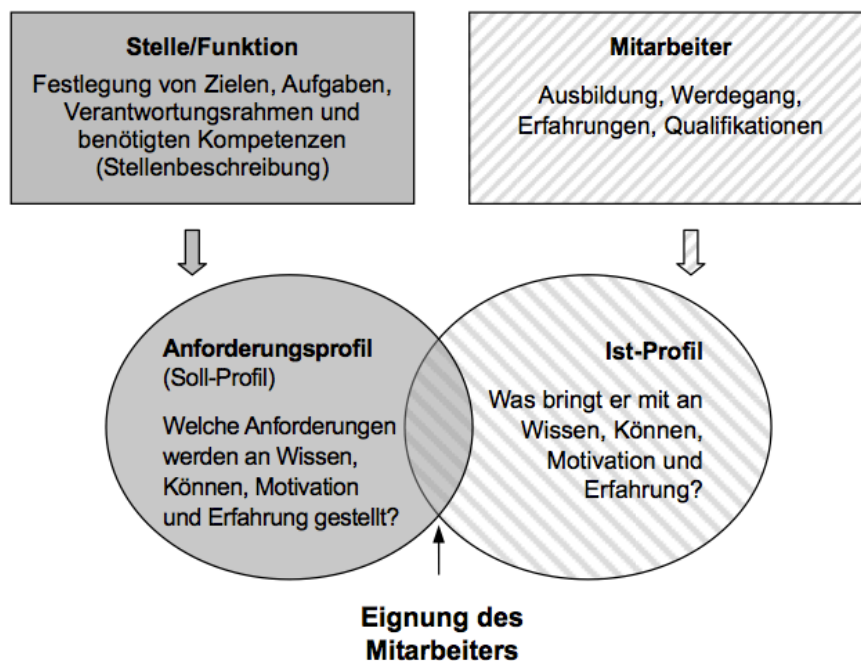


Abbildung 4: Ermittlung der Übereinstimmung von Soll- und Ist-Profil<sup>105</sup>

Abbildung 4 zeigt auf der einen Seite die Stelle, aus welcher ein Anforderungsprofil, also das *Soll-Profil* abgeleitet wird und auf der anderen Seite den Mitarbeiter, der ein

<sup>103</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 82ff.

<sup>104</sup> Vgl. Eisele, Doyé, 2010: S. 316

<sup>105</sup> Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 32

eigenes Profil, bestehend aus Können, Erfahrung und Motivation, besitzt. Um eine Stelle bestmöglich zu besetzen, sollte der Bewerber identifiziert werden, dessen Eignungsprofil am ehesten mit dem Anforderungsprofil übereinstimmt<sup>106</sup>. Um passgenau einstellen zu können, ist es erforderlich, viel Zeit zu investieren und exakte Angaben zu definieren. Die Kosten einer Fehlentscheidung liegen weitaus höher als die Kosten für die Zeit und den Aufwand dieser Arbeitsschritte.<sup>107</sup> In den nächsten Unterpunkten wird näher auf die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil eingegangen.

## 5.1 Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung dient dazu, eine ausgeschriebene Stelle zu veranschaulichen, den Verantwortungsbereich abzugrenzen, dem Mitarbeiter seine Aufgabenbereiche zuzuweisen und damit Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Ebenfalls werden auf dieser Grundlage Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter getroffen.<sup>108</sup> Die Stelle ist dabei wie folgt definiert:

*„Eine Stelle ist eine organisatorische Einheit, in der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen gebündelt sind, die zur Leistungserstellung im Unternehmen wichtig sind.“<sup>109</sup>*

Folgende Punkte sollten in der Stellenbeschreibung angegeben werden<sup>110</sup>:

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung in das Organigramm (Unterstellung/Überstellung)
- Stellenaufgaben
- Stellenziele
- Stellenbefugnisse
- Stellenverantwortung
- Stellenvertretung
- Stellenanforderung/Anforderungsprofil

---

<sup>106</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007: S. 103

<sup>107</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 30f.

<sup>108</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 33

<sup>109</sup> Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 32

<sup>110</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 32

Der Mitarbeiter, der diese Stelle besetzt, trägt die Verantwortung dafür, die Aufgaben in der erforderlichen Qualität zu bearbeiten. Um einer Über- oder Unterforderung vorzubeugen, sollte das Anforderungsprofil, also das Soll-Profil, weitgehend erfüllt sein.<sup>111</sup>

## 5.2 Das Anforderungsprofil

In der Stellenbeschreibung werden Aufgaben und Tätigkeiten dargestellt. Das Anforderungsprofil dagegen beschreibt, welche fachlichen und individuellen Anforderungen für die Bearbeitung der Aufgaben notwendig sind. In dem Anforderungsprofil werden folglich Kriterien festgelegt, die der Stelleninhaber erfüllen muss. Dazu zählen unter anderem bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen.<sup>112</sup>

Das Ergebnis einer Auswahlentscheidung ist im hohen Maße von der Qualität der Anforderungsanalyse abhängig. Nur eine klare und verständliche Formulierung der Anforderungskriterien ermöglicht es, Bewerber in Auswahlprozessen gezielt auf die entsprechenden Fähigkeiten hin zu überprüfen und zu beurteilen.<sup>113</sup> Häufig geht jedoch das Verständnis von Begrifflichkeiten in den gestellten Anforderungen weit auseinander.<sup>114</sup> Wird *Kundenorientierung* verlangt, muss im Unternehmen eine einheitliche Definition von *Kundenorientierung* vorliegen. Nur damit sind ein bestimmtes Verhalten und die Ergebnisse überprüfbar, um in einem Auswahlverfahren den Bewerber objektiv auf die Anforderung hin überprüfen und bewerten zu können.<sup>115</sup>

Das Anforderungsprofil kann ebenfalls als Grundlage dienen, herauszufinden, an welchem Ort und in welchem Medium eine Stelle ausgeschrieben werden soll. Betrachtet man das Anforderungsprofil als Definition der Zielgruppe, lassen sich die Kanäle der Stellenausschreibung besser eingrenzen.<sup>116</sup> Stellenanzeigen können beispielsweise in Printmedien, also Zeitschriften und Zeitungen, veröffentlicht und bekannt gemacht werden.<sup>117</sup> Des Weiteren gibt es viele weitere Kanäle, die ein Unternehmen nutzen kann, dazu gehören das Hochschul-Recruiting, Online-Portale im Internet und die Bundesagentur für Arbeit.<sup>118</sup> Es folgen nun die unterschiedlichen Kategorien von Anforde-

---

<sup>111</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 33

<sup>112</sup> Ebd.

<sup>113</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009: S. 20

<sup>114</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 34

<sup>115</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009: S. 20

<sup>116</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 79

<sup>117</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 178ff.

<sup>118</sup> Ebd.

rungen, die Möglichkeiten, die es gibt um Anforderungen zu ermitteln und die Ansprüche, die ein zweckmäßiges Anforderungsprofil erfüllen sollte.

### 5.2.1 Anforderungskategorien

Generell unterscheidet man zwei Anforderungsarten: Die fachlichen Anforderungen auf der einen Seite und die sozialen Anforderungen auf der anderen.<sup>119</sup> Im Folgenden wird zuerst die Ebene der fachlichen Anforderungen dargestellt und im Anschluss werden die sozialen Anforderungen betrachtet.

Unter *fachlichen Kompetenzen* versteht man die berufliche Ausbildung, Zusatzqualifikationen und allgemeine Kenntnisse eines Menschen. *Methodische Kompetenzen* sind beispielsweise Präsentationstechniken, Organisationstalent und der generelle Umgang mit Problemstellungen. Weitere Anforderungen können *Berufserfahrungen* sein, worunter zum Beispiel berufliche Auslandserfahrung fällt, oder spezielle *Unternehmens- und Branchenkenntnisse*, wie spezifische Produkt- oder Kundenmerkmale. Lernfähigkeit, Kreativität, Genauigkeit, Ausdrucksfähigkeit und weitere Eigenschaften zählen zu den *kognitiven Fähigkeiten*.<sup>120</sup>

Soziale Anforderungen werden unterteilt in *soziale Kompetenz*, *persönliche Merkmale* und *Führungserfahrung*. Teamfähigkeit, die Eigenschaft Personen im Gespräch zu überzeugen, Empathie und Einfühlungsvermögen gehören zu der sozialen Kompetenz. Zu den persönlichen Merkmalen zählen zum Beispiel die Selbstwahrnehmung und Zuverlässigkeit. Führungserfahrung wird verlangt, wenn die zu besetzende Stelle vorsieht, dass die Person Verantwortung für Mitarbeiter übernimmt.<sup>121</sup>

### 5.2.2 Ermittlung der Anforderungen

Fachliche Anforderungen sind durch das Heranziehen von Hauptaufgaben und Kernfeldern der Stelle sowie deren Umfang und Intensität gut zu ermitteln. Soziale Anforderungen und persönliche Eigenschaften sind dagegen schwieriger herauszufiltern. Diese unterliegen noch dazu einem zeitlichen Wandel. Vor einigen Jahren waren die fünf häufigsten persönlichen Anforderungen, die den Stelleninhaber erfolgreich machen sollten: Engagement, Fachkompetenz, Ausdauer, Zuverlässigkeit und Flexibilität.

---

<sup>119</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010: S. 127f.

<sup>120</sup> Ebd.

<sup>121</sup> Ebd.



Heutzutage haben sich die Prioritäten stark verschoben, die Reihenfolge sieht wie folgt aus: Fachkompetenz, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und Führungsqualität.<sup>122</sup>

Es gibt verschiedene Methoden, um Informationen über die benötigten Anforderungskriterien zu bekommen. Zum einen können durch Beobachtung ähnlicher Stellen und aus den Aufgaben der Mitarbeiter dieser Stellen Kriterien abgeleitet werden. Ebenfalls geben ein persönliches Interview, ein strukturierter Fragebogen oder das Sichten von Arbeitsprotokollen von Mitarbeitern ähnlicher Stellen Informationen über die zu spezifizierenden Tätigkeiten. Aus diesen Informationen können dann Anforderungsprofile erstellt werden.<sup>123</sup> Es ist dabei zu berücksichtigen, dass insbesondere erfolgreiche Mitarbeiter gute Rückschlüsse zulassen und auch administrative Aufgaben und Nebenaufgaben mit einbezogen werden sollten, da sie einen großen Teil der Arbeitszeit ausmachen.<sup>124</sup>

Es ist möglich, die Anforderungskriterien in drei verschiedene Kategorien zu gliedern. Zuerst sollten die wichtigsten Anforderungen ermittelt werden, die der Stelleninhaber unbedingt erfüllen muss. In der zweiten Kategorie sind Anforderungen zu finden, welche einen positiven Einfluss haben und positiv gewertet werden, aber nicht ausschlaggebend und vollständig erfüllt sein müssen. Die dritte Kategorie besteht aus *Nice-to-have*-Anforderungen, diese müssen bei einem Bewerber nicht vorhanden sein, sind aber wünschenswert und deshalb noch mit aufgelistet.<sup>125</sup>

### 5.2.3 Ansprüche an ein zweckmäßiges Anforderungsprofil

Folgende Kriterien, die der Tabelle 2 zu entnehmen sind, sollten erfüllt werden, wenn ein Anforderungsprofil erstellt wird.

---

<sup>122</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 34

<sup>123</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010: S. 129f.

<sup>124</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009: S. 21

<sup>125</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 79

Kriterium	Beschreibung
Relevanz	Nur wesentliche Merkmale der Stelle berücksichtigen
Vollständigkeit	Alle charakterisierenden Merkmale erfassen
Überschneidungsfreiheit	Gleiche Tatbestände nicht mehrfach erheben
Eindeutigkeit	Abgrenzung und Erhebung der Merkmale müssen überprüfbar und einheitlich sein
Einfachheit	Merkmalsausprägungen müssen leicht zu erfassen sein
Reliabilität	Merkmalerhebung muss zuverlässig gelingen
Validität	Messergebnis soll die tatsächliche Ausprägung widerspiegeln
Effizienz	Merkmalsanzahl muss Kosten/Nutzen-Überlegung genügen

*Tabelle 2: Kriterien zur Erstellung eines Anforderungsprofils<sup>126</sup>*

Anstatt viele verschiedene Eigenschaften und Anforderungen zu benennen, sollten nur einige wenige Merkmale benannt werden, die dafür aber besonders aussagekräftig und messbar sein müssen.<sup>127</sup>

Die Erstellung eines Anforderungsprofils sollte zukunftsorientiert gestaltet sein. Qualitätsanforderungen der freien Stelle müssen genau ermittelt werden, um damit Bewerber besser auswählen zu können. Berufsprofile und Inhalte von Ausbildungen unterliegen einem ständigen Wandel, der verfolgt und studiert werden muss, um Auswahlchancen zu erweitern um somit den passendsten Mitarbeiter zu rekrutieren.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, 2008: S. 35

<sup>127</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 132

<sup>128</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009: S. 21

## 6 Einfluss von Auswahlprozessen auf die Mitarbeiterzufriedenheit

In Unternehmen gibt es stets eine natürliche Mitarbeiterfluktuation. Eine einheitliche Begriffserklärung von Fluktuation ist derzeit nicht fest definiert, es sollte jedoch immer eine Fluktuationsanalyse geben, welche sich grundsätzlich nur mit dem freiwilligen Ausscheiden seitens des Mitarbeiters befassen sollte.<sup>129</sup> Einen besonderen Fall stellt dabei die Frühfluktuation dar. Wie Untersuchungen bestätigen, kann die Frühfluktuationsrate sehr hoch sein. Innerhalb der ersten sechs Monate bis innerhalb eines Jahres kann die Frühfluktuationsrate zwischen 30 und 60 Prozent liegen. Es kann also dazu kommen, dass sich innerhalb eines Jahres bis zu 60 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter dazu entschließen, das Unternehmen wieder zu verlassen.<sup>130</sup>

Die häufigsten Kündigungsgründe stellt H. Janssen wie folgt dar:

- 1) Probleme mit dem Führungsstil und mangelnde Sympathie mit dem Vorgesetzten
- 2) Arbeit und Aufgaben entsprechen nicht den Erwartungen des Bewerbers
- 3) Unternehmenskultur, Team und Mitarbeiter harmonisieren nicht miteinander
- 4) Es mangelt an positivem Feedback und Anerkennung
- 5) Unzureichende Aufstiegsmöglichkeiten und Perspektiven<sup>131</sup>

Aus dieser Auflistung lässt sich ableiten, dass der Auswahlprozess eine wichtige Rolle spielt. Auf diesen Sachverhalt wird im Absatz 7.1 noch einmal detailliert eingegangen.

Dabei ist es für Unternehmen wirtschaftlich nicht unerheblich, wenn Mitarbeiter kurz nach der Einstellung wieder kündigen, da signifikante Kosten bei den Einstellungsprozessen entstehen.<sup>132</sup>

Es wird nun zunächst auf die Auswirkungen von Auswahlprozessen auf die spätere Mitarbeiterzufriedenheit eingegangen. Anschließend wird die Bedeutung der Auswahl eines passenden Mitarbeiters für Unternehmen herausgestellt.

---

<sup>129</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 306

<sup>130</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 374

<sup>131</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 25

<sup>132</sup> Vgl. BITE GmbH, 2013: <http://www.b-ite.de/fachartikel/personaleinfuehrung.html> am 16. Mai 2013

## 6.1 Auswirkungen von Auswahlverfahren auf die spätere Zufriedenheit des Mitarbeiters

Das Auswahlverfahren beeinflusst die spätere Arbeitszufriedenheit, da es die Basis der Zusammenarbeit ist. Beide Seiten, Unternehmen und Bewerber, entwickeln eine Vorstellung aufgrund des Kennenlernens, des Auswahlverfahrens und der bereitgestellten Informationen. Die Übereinstimmung von Realität und der Vorstellung beider Parteien nimmt sowohl im positiven, als auch im negativen Sinne, Einfluss auf die spätere Zufriedenheit. Wie in den Punkten 5 und 5.2 dargestellt, ist es wichtig, ein Anforderungsprofil zu erstellen und dieses mit dem Fähigkeitsprofil des Bewerbers abzugleichen. Wird der Bewerber eingestellt, lässt sich im Verlauf der ersten Arbeitstage und -wochen diagnostizieren, in welchen Kriterien er wirklich den Anforderungen entspricht. Zur Veranschaulichung dient Abbildung 5:

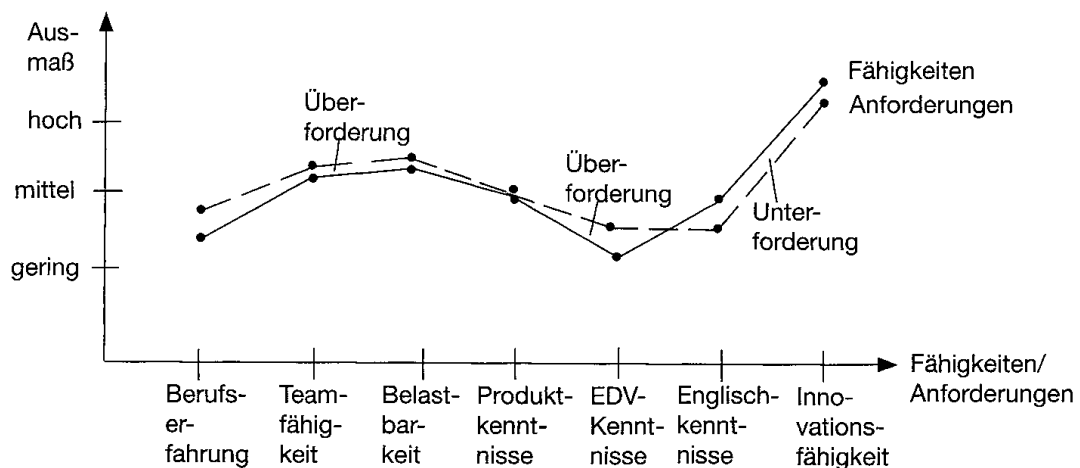


Abbildung 5: Beispielhafte Veranschaulichung von Über- und Unterforderung bei Personal<sup>133</sup>

Aus dieser Gegenüberstellung von Anforderungen (X-Achse) und der Ausprägung der Fähigkeiten des Mitarbeiters (Y-Achse) wird ersichtlich, ob er über- oder unterfordert ist. Wie bereits erwähnt, führen sowohl Über- als auch Unterforderung zu Demotivation und damit zu Arbeitsunzufriedenheit.<sup>134</sup> Diese Arbeitsunzufriedenheit kann letztendlich zum Ausstieg aus dem Unternehmen führen und ist als Bestandteil der Frühfluktuation anzusehen.

<sup>133</sup> Vgl. Olfert, 2006: S. 82ff.

<sup>134</sup> Ebd.

Bei der Überforderung handelt es sich um eine Unterdeckung. Die Fähigkeiten des Mitarbeiters sind niedriger als die gestellten Anforderungen, teilweise können diese Defizite jedoch mit Personalentwicklungsmaßnahmen behoben werden. Ist der Mitarbeiter unterfordert, spricht man von einer Überdeckung. Der Stelleninhaber ist überqualifiziert für die Arbeit und ihm können anspruchsvollere Aufgaben zugewiesen werden.<sup>135</sup>

Es ist empirisch kaum untersucht, welche Auswahlverfahren am ehesten dazu geeignet sind Bewerber zu identifizieren, deren Soll-Profil die meiste Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil hat. Eine solche Untersuchung der Prognosevalidität setzt eine Testgruppe aus abgelehnten Bewerbern voraus, die mit den tatsächlich ausgesuchten Mitarbeitern verglichen wird. Dieser Umstand verhindert derartige Studien in wirtschaftlichen Unternehmen, weshalb es zu einem Mangel an Analysen und Forschungen kommt.<sup>136</sup>

Auswahlkandidaten selbst werden in der Literatur eher als passive Menschen dargestellt. Es stehen die Unternehmen im Vordergrund, die Bewerber durch Auswahlverfahren und Barrieren prüfen. Jeder Bewerber hat jedoch seinerseits Ansprüche an das Unternehmen. Da Arbeitnehmer einen Teil ihres Lebens in einem Unternehmen verbringen, sind neben dem Einkommensinteresse auch weitere Faktoren wie Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und die Kollegen, für den Bewerber von Bedeutung. Um Informationen über diese Gegebenheiten herauszufinden, versuchen Bewerber die Grundannahmen auszumachen, die hinter den Auswahlprozessen stecken und leiten daraus ein strategisches Verhalten des Unternehmens ab.<sup>137</sup> Bewerber haben also ihrerseits Erwartungen an das Unternehmen und die zu besetzende Stelle. Erst nach Arbeitsaufnahme am Arbeitsplatz können sie herausfinden, ob sich die Erwartungen erfüllen oder ob sie sich als nicht richtig erweisen. Das Auswahlverfahren ist demzufolge die Basis der gesamten Zusammenarbeit.

---

<sup>135</sup> Vgl. Thommen, Achleitner, 2006: S. 687f.

<sup>136</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007: S. 112

<sup>137</sup> Vgl. Ridder, 2009: S. 115

## 6.2 Die Bedeutung der Auswahl eines passenden Mitarbeiters für das Unternehmen

Mitarbeiter sind in einem Unternehmen das sogenannte „Kapital mit Füßen“<sup>138</sup>. Es ist deshalb wichtig, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und deren Bindung an das Unternehmen auch nach dem Auswahlprozess zu verstärken und zu fördern. Verlassen frisch eingestellte oder bereits lange im Unternehmen tätige Mitarbeiter das Unternehmen, kann dies schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Arbeitsabläufe und Prozesse in einem Unternehmen können durch das unvorhergesehene Ausscheiden eines Mitarbeiters gestört werden. Auch kann es dazu kommen, dass Firmenkunden einem scheidenden Mitarbeiter folgen und das Unternehmen mit einem gut vernetzten Mitarbeiter auch zahlreiche Geschäftskunden verliert. Ebenfalls geht spezifisches Know-how verloren. Informationsverarbeitende Leistung führt zu individuellem Wissen, welches mit dem Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Ist eine Stelle nicht mehr besetzt, wird auch die dazugehörige Arbeit nicht, oder nur dürftig, erledigt und es entsteht ein Effektivitätsverlust, der zwangsläufig Beschaffungs-, Produktions- und Absatzeinbrüche zur Folge hat. Zudem fördert Mitarbeiterbindung auch die Kundenbindung. Langfristige Geschäftskontakte sind erfolgreicher, da Kunden es als störend empfinden, sich häufig auf einen neuen Ansprechpartner einstellen müssen und gegebenenfalls erneute Verhandlungen führen müssen.<sup>139</sup>

Die Kosten, die aus einer Fehlentscheidung einer Stellenbesetzung entstehen, sind für ein Unternehmen sehr hoch. Zunächst gibt es die Kosten der Stellenausschreibung und eventuelle Beraterkosten, die Kosten der Arbeitszeit des sachbearbeitenden Mitarbeiters, Kosten für Porto und Material beim Verschicken von Einladungen und Informationsmaterialien, Erstattungskosten von Bewerberauslagen und Personalkosten von Vorstellungsgesprächen. Zudem entstehen weitere Kosten, da während der Bewerberauswahl andere Aufgaben im Personalbereich nicht erledigt werden können.<sup>140</sup> Je häufiger also eine Stelle fehlbesetzt ist und neu besetzt werden muss, desto weniger Zeit bleibt für andere wichtige Aufgaben, was einen wirtschaftlichen Nachteil zur Folge hat.

Ist ein Mitarbeiter unzufrieden in einem Unternehmen, kündigt jedoch nicht, da er keine passendere Alternative hat, kann es zu einer sogenannten *inneren Kündigung* kom-

---

<sup>138</sup> Scholz, 2011: S. 461

<sup>139</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 461f.

<sup>140</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2002: S. 10

men.<sup>141</sup> Die innere Kündigung wird dabei als der bewusste Verzicht von Einsatz über die Mindestanforderungen hinaus verstanden. Weiterhin kann eine Distanzierung von der eigenen Tätigkeit erfolgen. Aus Angst vor finanziellen Problemen und Veränderungen sowie reinem Nutzdenken bleiben die innerlich Gekündigten jedoch weiterhin in ihrem Unternehmen tätig.<sup>142</sup> Diese Nichtausnutzung eines Leistungspotenzials ist ebenfalls ein Kostenfaktor. Zusätzlich können immaterielle Kosten durch Imageschäden oder die Verschlechterung des Arbeitsklimas entstehen.<sup>143</sup>

Eine Faustregel besagt, dass die Fehlbesetzung einer Stelle ein bis drei Jahresgehälter kostet. Wenn verpasste Chancen und Kundenverlust hinzugerechnet werden, können diese Kosten in bestimmten Branchen noch höher liegen.<sup>144</sup> Es kann daher sogar von Vorteil sein, übergangsweise eine Stelle nicht zu besetzen, anstatt sie mit einem Mitarbeiter zu besetzen, der nicht die geforderte Leistung erbringt oder nicht zu dem Unternehmen passt.<sup>145</sup>

Engagierte Mitarbeiter sind für jedes Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil. Häufig werden Stellenbesetzungen jedoch mit einer Beiläufigkeit vorgenommen, die in einem klaren Missverhältnis zu der Bedeutung von Personalauswahl stehen.<sup>146</sup> Ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn es das richtige Personal einstellt.<sup>147</sup>

In der Literatur stößt man häufig auf die weit verbreitete Meinung, dass Frühfluktuation abhängig ist von der Personaleinführung, dem *Onboarding* und der Mitarbeiterbindung. Doch wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, hat der Auswahlprozess, als Basis der Zusammenarbeit, einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit und damit auf die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Im nächsten Kapitel wird speziell darauf eingegangen.

---

<sup>141</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 374

<sup>142</sup> Vgl. Brinkmann, Stapf, 2005: S. 27

<sup>143</sup> Vgl. Berthel, Becker, 2013: S. 374

<sup>144</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 9

<sup>145</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 73

<sup>146</sup> Vgl. Scholz, 2011: S. 209

<sup>147</sup> Vgl. Aygen, 2012: S. 10

## **7 Auswahlprozesse als Grundlage der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeiterzufriedenheit**

Auswahlprozesse sind der Ausgangspunkt für Mitarbeiterzufriedenheit und damit für die Mitarbeiterbindung. Neben den ebenfalls nicht zu unterschätzenden Prozessen der Personaleinführung und Personalbindung, muss dem Auswahlprozess als ersten Schritt zur Mitarbeiterbindung entsprechende Aufmerksamkeit zuteil werden. Im Auswahlprozess werden von der Unternehmensseite sowie von der Bewerberseite Ansprüche und Hoffnungen geweckt. Sollten sich diese als unwiderruflich falsch herausstellen, werden Einführungsprozesse und Bindungsprogramme den Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen im Unternehmen halten können.

Betrachtet man die Abbildung 6, ist zu erkennen, dass eigene Kündigungen der Mitarbeiter die häufigste Ursache der Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sind. Das Verlassen eines Unternehmens seitens des Mitarbeiters zählt wiederum zu der ungewünschten Fluktuation und sollte möglichst vermieden werden.



## Auf welche Weise wurde Ihre Beschäftigung beendet?

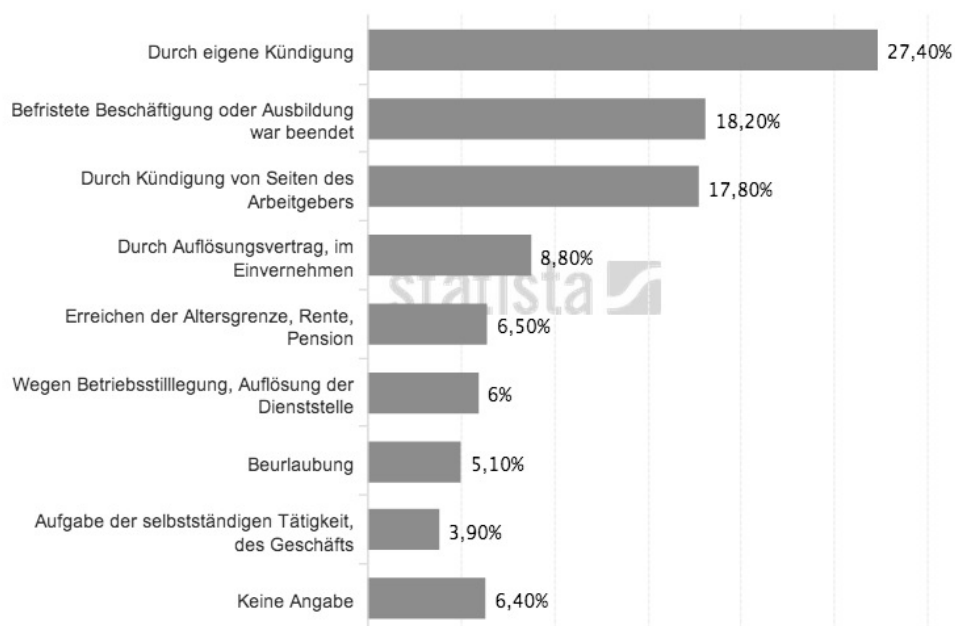


Abbildung 6: Gründe für Beendigung der Beschäftigung<sup>148</sup>

27,4 Prozent entscheiden sich dazu, selbst zu kündigen. Zusammen addiert mit der Anzahl der Beschäftigten, deren Vertrag befristet war, ergibt sich eine Anzahl von rund 45 Prozent. Dieser Anteil ist mehr als doppelt so hoch, als die Anzahl der Kündigungen, die seitens des Arbeitgebers ausgesprochen werden.

Ein neu eingestellter Arbeitnehmer entscheidet sich zumeist in den ersten Tagen bis Wochen, ob er in dem Unternehmen bleiben möchte oder wieder austritt. Daher ist es wichtig, den Mitarbeiter gerade zu Beginn nicht nur sich selbst zu überlassen, sondern ihn systematisch einzuführen, um Frustrationserscheinungen zu vermeiden.<sup>149</sup> Durch Defizite in der Personalführung kann es vorkommen, dass anfänglich noch hoch moti-

<sup>148</sup> Statista, 2009: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/179935/umfrage/jobverlust-gruende-fuer-die-beendigung-der-beschaeftigung/> am 22. Mai 2013 (Umfrage: Deutschland; ab 16 Jahre; Personen, die nach dem 31.12.2006 aus einer beruflichen Tätigkeit bzw. einer Stelle, die sie vorher innehatten, ausgeschieden sind; 1.747 Befragte)

<sup>149</sup> Vgl. BITE GmbH, 2013: <http://www.b-ite.de/fachartikel/personaleinfuehrung.html> am 16. Mai 2013

vierte Arbeitnehmer zunehmend desillusioniert werden, durch Frustration innerlich kündigen oder ganz aus dem Unternehmen austreten.<sup>150</sup>

Die gesamten Prozesse der Mitarbeiter Einführung und der späteren Mitarbeiterentwicklung bauen auf dem Auswahlprozess auf. Nur wenn dieser erfolgreich war, können Entwicklungsmaßnahmen ebenfalls erfolgreich sein.

Welche Voraussetzungen ein erfolgreiches Auswahlverfahren erfüllen sollte, wird im Folgenden beschrieben und anschließend an dem Beispiel der Gallup Studie vertieft.

## **7.1 Voraussetzungen eines sinnvollen Auswahlverfahrens**

Die Bedeutung von Auswahlprozessen als Grundlage von Einführungsprogrammen wird dann deutlich, wenn man die häufigsten Kündigungsgründe, wie in Kapitel 6 beschrieben, betrachtet. An erster Stelle wurde aufgeführt, dass die mangelnde Sympathie mit dem Vorgesetzten und der Führungsstil in der Abteilung Probleme verursachen. Solche Risiken können minimiert werden, wenn schon in dem Auswahlverfahren Wert darauf gelegt wird, dass der Bewerber den Vorgesetzten kennenlernt und darauf geachtet wird, wie das Team agiert und ob sich ein gutes Zusammenspiel ergibt. Wie in 6.2 dargelegt, werden Stellenausschreibungen und Auswahlprozesse oft zu beiläufig erledigt, was dazu führen kann, dass Anforderungen falsch gestellt werden, die Aufgaben der Stelle nicht ausreichend bekannt sind oder Anforderungen pauschalisiert und nicht aktualisiert werden. Diese Beiläufigkeit führt zu einer Fehlleitung des Bewerbers, der in seinem Job eventuell mit anderen Aufgaben konfrontiert wird, als erwartet oder vereinbart war. Solche Fehlbesetzungen können ebenfalls zur Kündigung führen. Wie bereits in 5.2.2 dargelegt, machen Nebentätigkeiten und administrative Aufgaben einen großen Teil der Arbeit aus. Sie sollten daher im Voraus klar definiert und dem Bewerber bekannt gemacht werden, damit er die gesamte Stelle kennt<sup>151</sup>. Als dritthäufigster Kündigungsgrund wird der Punkt, dass Unternehmenskultur, Team und Mitarbeiter nicht harmonieren, angeführt. Dies ist zum einen ein Resultat aus den ersten beiden Punkten und es zeigt zum anderen, dass zu wenig im Vorfeld, beispielsweise im Vorstellungsgespräch, über unternehmensinterne Gegebenheiten

---

<sup>150</sup> Vgl. Pfeifer, 2013: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

<sup>151</sup> Vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009: S. 21

kommuniziert wurde. Auch die Aufstiegsmöglichkeiten und Perspektiven sollten im Auswahlverfahren angesprochen werden oder in der Stellenbeschreibung Erwähnung finden. Jedoch sollten Aufstiegsmöglichkeiten nicht als Lockmittel verwendet werden. Sollten die Perspektiven bei Arbeitsantritt verschwinden, kann dies wiederum zu Frustration führen.

Gerade diese Punkte können meist nicht durch die Personaleinführung verbessert werden. Deshalb muss als erster Schritt die Personalauswahl mit ihren Instrumenten und Abläufen klar und richtig definiert sein, damit die Personaleinführung bei einem zum Unternehmen passenden, neuen Mitarbeiter greifen kann. Umso passgenauer und professioneller also ein Unternehmen seine Mitarbeiter auswählt, desto erfolgreicher kann es auch diese Mitarbeiter an sich binden<sup>152</sup>.

## 7.2 Gallup-Studie 2012

Die Gallup-Studie erstellt seit 2001 den *Engagement Index* für Deutschland, welcher Auskunft über den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an Unternehmen gibt und damit das Engagement und die Motivation bei der Arbeit aufzeigt. Dazu werden zwölf Fragen zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld gestellt. Für die Studie im Jahr 2012 wurden 2198 Arbeitnehmer ab 18 Jahren telefonisch interviewt. Damit ist die Umfrage repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland.<sup>153</sup>

Die Studie ergab, dass jeder vierte Arbeitnehmer innerlich gekündigt hat. Gründe dafür sind ein schlechtes Betriebsklima, Führungskräfte, die nicht auf Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und eine mangelnde Identifizierung mit der Arbeit.<sup>154</sup> Da Unzufriedenheit zu mehr Fehltagen, Fluktuation und verminderter Produktivität führt, entstehen durch die schlechte emotionale Bindung zu Unternehmen in der deutschen Wirtschaft jährlich Kosten von über 18,3 Milliarden Euro.<sup>155</sup> Gerade die ungebundenen Mitarbeiter weisen eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an Fehltagen auf, die daraus resultierenden Kosten sind jedoch nicht der einzige Nachteil, der entsteht. Durch stetige Demotivation und Unlust entwickelt sich ein schlechtes Arbeitsklima, durch das es zu

---

<sup>152</sup> Vgl. Janssen, 2011: S. 78

<sup>153</sup> Vgl. Pfeifer, 2013: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

<sup>154</sup> Vgl. Berkemeyer, k.A.: <http://www.berkemeyer.net/news/gallup-studie/> am 22. Mai 2013

<sup>155</sup> Vgl. Pfeifer, 2013: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> am 29. April 2013

einem generellen Qualitätsverlust kommen kann. Besonders die Innovationskraft leidet unter diesem Umstand, da emotional nicht gebundene Mitarbeiter kaum Ideen in das Unternehmen einbringen. Sind beispielsweise Vorgesetzte innovativen Vorschlägen und Ideen seitens der Mitarbeiter kaum oder gar nicht aufgeschlossen, wird eine aktive Einbindung schnell unterdrückt.<sup>156</sup>

Eine bedenkliche Folge ist vor allem die ungewünschte Fluktuation. Knapp die Hälfte der ungebundenen Mitarbeiter schließt nicht aus, innerhalb der nächsten zwölf Monate den Arbeitsplatz zu wechseln und dem Unternehmen zu kündigen. Wie bereits erwähnt, gehen damit hohe Kosten, Verlust von Know-how und viel Organisationsaufwand einher.<sup>157</sup>

Gallup definiert die Aspekte der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber, die sogenannten Q 12 Aspekte. Diese lauten wie folgt:

Der Mitarbeiter...

- 1) Weiß, was von ihm erwartet wird
- 2) Hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung
- 3) Kann tun, was er am besten kann
- 4) Erhält Anerkennung
- 5) Wird als Mensch gesehen
- 6) Erhält Unterstützung
- 7) Weiß, dass seine Meinung zählt
- 8) Kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren
- 9) Sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren
- 10) Hat einen guten Freund im Unternehmen
- 11) Sieht einen Fortschritt
- 12) Kann lernen und sich entwickeln<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Berkemeyer Unternehmensbegeisterung, k.A.: <http://www.berkemeyer.net/news/gallup-studie/> am 22. Mai 2013

<sup>157</sup> Ebd.

<sup>158</sup> Ebd.

Diese Studie bezieht sich nicht auf die Frühfluktuation oder gerade neu eingestellte Mitarbeiter, dennoch ist sie im Zusammenhang mit dieser Arbeit von Bedeutung, da sie auf die Auswahlprozesse bezogen werden kann und erneut unterstützt, wie wichtig es ist, in diese Abläufe zu investieren. Viele dieser Q 12 Aspekte sollten bereits im Auswahlverfahren geklärt und den Bewerbern nahe gelegt werden, damit neue Mitarbeiter wissen, was sie in ihrem Job erwartet und um etwaigen Enttäuschungen vorzubeugen.

Punkt 1 (der Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird) ist grundlegend in der Stellenbeschreibung und in den Anforderungen an den Mitarbeiter definiert. Dies sollte schon der Bewerber wissen, um auf die Erwartungen an ihn als Mitarbeiter vorbereitet zu sein. Die Stellenausschreibung ist der erste Schritt für die Vermittlung von Erwartungen an den Bewerber. Dazu zählt ebenfalls Punkt 3 (der Mitarbeiter kann tun, was er am besten kann). Es sollte nur der Mitarbeiter ausgewählt werden, der dem Anforderungsprofil entspricht und damit derjenige ist, der die Aufgaben optimal verrichten kann und dabei selbst tut, was er am besten kann.

Die Punkte 4 (der Mitarbeiter erhält Anerkennung) und 5 (der Mitarbeiter wird als Mensch gesehen) sollten in der Unternehmenskultur verankert sein und soweit wie möglich ebenfalls schon dem Bewerber vermittelt werden. Dabei ist es selbstverständlich, dass die Unternehmenskultur an sich sehr wichtig ist und zukunfts- sowie mitarbeiterorientiert sein sollte.

6 (der Mitarbeiter erhält Unterstützung) und 7 (der Mitarbeiter weiß, dass seine Meinung zählt) sind weitgehend von der Führungskraft abhängig, weshalb es wiederum ein Vorteil ist, im Auswahlverfahren die Führungskraft mit einzubeziehen und genügend Zeit für das gegenseitige Kennenlernen einzuplanen. Zudem sollten an Führungskräfte besondere Anforderungen gestellt werden.

Verfügt ein Unternehmen über eine transparente Kommunikation und glaubwürdige Unternehmensziele, muss sich ein Bewerber schon im Vorfeld darüber klar werden, ob er sich mit den Unternehmenszielen identifizieren kann - 8 (Der Mitarbeiter kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren).

Punkt 9 (der Mitarbeiter sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren) hängt wiederum vom Arbeitsklima ab. Punkt 10 (der Mitarbeiter hat einen guten Freund im Unternehmen) sowie Punkt 11 (der Mitarbeiter sieht einen Fortschritt) entscheiden sich tatsächlich erst nach der Einstellung, aber 12 (der Mitarbeiter kann lernen und sich entwickeln) sollte ebenfalls schon im Auswahlprozess kommuniziert werden. Für den Bewerber ist es schon vor der Einstellung wichtig, zu erfahren, ob und wie er gefördert wird und sich entwickeln kann.

Zusammengefasst gelten diese Punkte und die im Auswahlprozess gegebenen Informationen jedoch nur dann als erfolgreich, wenn das Unternehmen ehrlich, transparent und glaubwürdig ist. Durch den Auswahlprozess hat der Bewerber bestimmte Vorstellungen entwickelt. Sollte sich im Nachhinein jedoch herausstellen, dass viele Faktoren nicht eintreten oder anders sind, als im Auswahlprozess dargestellt, führt dies bei dem Mitarbeiter wiederum zu Unzufriedenheit und Frustration. Diese beiden Aspekte lösen ebenfalls die ungewünschte Fluktuation aus.

## 8 Handlungsempfehlungen

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist, braucht es engagierte und motivierte Mitarbeiter. *Die Besten* sind die Mitarbeiter, die jeweils am genauesten die Anforderungen erfüllen, motiviert sind und zu dem Unternehmensteam und der Unternehmenskultur passen. Es sind folglich für verschiedene Unternehmen auch verschiedene Menschen die potenziell besten Mitarbeiter, da jedes Unternehmen, wie auch jeder Mensch, unterschiedlich ist. In der Realität werden jedoch immer noch viele Fehler begangen, wenn es um die Einstellung von neuen Mitarbeitern geht:

*„Führungskräfte wenden mehr Zeit auf, um Menschen zu managen und Personalentscheidungen zu treffen – und das sollten sie auch tun. Keine anderen Entscheidungen sind so langfristig in ihren Konsequenzen oder so schwierig zu revidieren. Dennoch treffen Führungskräfte im Großen und Ganzen immer noch schlechte Beförderungs- und Einstellungsentscheidungen. Nach dem, was man hört, ist ihre Trefferquote nicht höher als ein Drittel. Ein Drittel der Entscheidungen erweisen sich als richtig; ein Drittel bleibt unter den Erwartungen und ein Drittel ist vollkommen falsch. In keinem anderen Managementbereich würden wir uns mit einer so miserablen Leistung zufrieden geben. In der Tat müssen wir das nicht und wir sollten das auch nicht tun.“<sup>159</sup>*

Auswahlverfahren sollten so konzipiert sein, dass die Auswahl eines qualitativ hochwertigen und passgenauen Mitarbeiters möglich ist, und Abläufe so gestaltet sind, dass auch der Mitarbeiter ein umfangreiches, wahrheitsgemäßes Bild des Unternehmens bekommt. Dies ist ausschlaggebend für den Erfolg von Personaleinführungsprozessen und der nachhaltigen Bindung von guten und motivierten Mitarbeitern an das Unternehmen. Es ist daher entscheidend, dass Personalauswahlprozesse nicht nebenbei erledigt werden, sondern sorgfältig geplant, verlässlich und damit valide sind.

Um die besten und passendsten Mitarbeiter zu rekrutieren, sollten Unternehmen innovativ handeln und sich Bewerbern gegenüber attraktiv darstellen. Dabei sind die typischen und meist klassischen Auswahlkriterien überholungsbedürftig. Es gibt durch den zeitlichen Wandel und neue Ausbildungsmöglichkeiten viele Bewerber, die nicht auf den ersten Blick als beste herausstechen, aber für die ausgeschriebene Stelle eventuell doch die passendsten sind. Stellenausschreibungen, die pauschalisierte Angaben enthalten oder irrelevante Anforderungen stellen, haben zur Folge, dass sich vermeint-

---

<sup>159</sup> Drucker, in: Aygen, 2012: S. 74

lich gute Mitarbeiter gar nicht erst bewerben, da sie der Meinung sind, die Anforderungen nicht zu erfüllen. Dadurch kann es vorkommen, dass ein weniger gut passender Mitarbeiter ausgewählt wird und das Unternehmen einen Nachteil hat.

Im Folgenden werden einige Handlungsempfehlungen für eine langfristig erfolgreiche Personalplanung in Unternehmen gegeben. Diese Maßnahmen können zu einem höheren Zufriedenheitsgrad von Mitarbeitern und somit einer Verbesserung des Arbeitsklimas führen. Die damit einhergehende höhere Arbeitsqualität trägt maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.

## 8.1 Realistische Ansprüche an Bewerber stellen

Liest man aktuelle Stellenausschreibungen, wird gerade bei Berufseinstiegsstellen deutlich, dass die Erwartungen von der Unternehmensseite her enorm hoch sind. Viele Studenten, die in ihrem Studium maximal ein Auslandssemester oder ein Praxissemester absolviert haben, sehen sich bei Stellenausschreibungen häufig mit viel zu hohen Anforderungen konfrontiert. Es ist keine Ausnahme, sondern vielfach die Regel, dass bei einer Berufseinstiegsstelle, wie beispielsweise die eines *Junior Managers*, unter anderem Anforderungen wie eine dreijährige Berufserfahrung, exzellente Englischkenntnisse oder umfangreiche Auslandserfahrung gestellt werden.

Natürlich können solche Anforderungen nicht von Absolventen, die gerade die Universität verlassen, erfüllt werden, denn woher soll ein kürzlich graduerter Arbeitssuchender einen derartigen Erfahrungsschatz bekommen. Dabei stellt sich die Frage, warum solche Anforderungen gestellt und wie sie gerechtfertigt werden. Und viel wichtiger, sind diese Anforderungen wirklich alle relevant und unabdingbar für die ausgeschriebene Stelle?

Es steht außer Frage, dass es immer Menschen gibt, die besondere Leistung bringen und diese Anforderungen erfüllen können. Doch es kann vorkommen, dass andere Bewerber für die Stelle viel geeigneter sind, obwohl sie den übertriebenen Anforderungen nicht gerecht werden. Daher sollte bei der Formulierung der Stellenausschreibung und der Definition der Anforderungen das im Mittelpunkt stehen, was wirklich von dem zukünftigen Mitarbeiter erwartet wird. Ist es beispielsweise tatsächlich notwendig, dass jemand exzellent die englische Sprache beherrscht? Liegen in der zu besetzenden Stelle überhaupt Aufgaben vor, in denen es vonnöten ist, fließend Englisch sprechen zu können oder kommen Fremdsprachen gar nicht zum Einsatz?

Durch überdimensionierte und nicht gerechtfertigte Anforderungen kann es vorkommen, dass sich gute und motivierte Arbeitssuchende nicht auf die Stelle bewerben, da sie sich als nicht qualifiziert genug ansehen. Damit gehen dem Unternehmen wertvolle



Bewerbungen verloren. Ferner können solche überzogenen Anforderungen ebenso dazu führen, dass Bewerber versuchen, sich besser darzustellen und Eckpunkte ihrer Lebensläufe unwahrheitsgemäß auszuschnücken. Die Übertreibung und bessere Darstellung der eigenen Fähigkeiten in Bewerbungen nimmt dadurch unverhältnismäßig zu. Im Vergleich schneiden dann nüchterne, wahrheitsgemäße Bewerbungen schlechter ab. Das Resultat ist die Bevorzugung eines Bewerberfeldes, welches sich unbegründet besser darstellt als es eigentlich ist, während Bewerber mit realitätsnahen Bewerbungen abgelehnt werden.

Zusammengefasst sollten die gestellten Kriterien in einem Anforderungsprofil und damit in der Stellenausschreibung sorgfältig ausgewählt werden. Nur essentielle, wirklich bedeutende Kriterien sollten gefordert werden, um der Realität so nahe wie möglich zu kommen. Ist dieser Umstand gegeben, haben auch Bewerber eine faire Chance, mit sachlich dargestellten und nicht überzogenen Fähigkeiten das Auswahlverfahren zu bestehen.

## **8.2 Offenheit gegenüber nicht geradlinigen Lebensläufen**

Lebensläufe geben Personalern einen Einblick in den bisherigen Werdegang von Bewerbern. Dabei wird vielfach Wert darauf gelegt, dass die Lebensläufe möglichst geradlinig sind. Geradlinigkeit bedeutet hierbei, dass der Bewerber stets im weitestgehend gleichen Arbeitsgebiet tätig war und keine größeren Lücken in den Beschäftigungsverhältnissen auftauchen. Wird sichtbar, dass jemand eine Umschulung gemacht hat, eine längere Zeit auf Arbeitssuche war oder mehrfach sein Arbeitsfeld beziehungsweise sein Tätigkeitsgebiet gewechselt hat, wird dies oftmals als Nachteil deklariert.

Diese nicht geradlinigen, sprunghaften Lebensläufe müssen aber nicht zwangsläufig ein Nachteil sein. Die Lebensumstände haben sich heutzutage geändert. Berufsbedingte Umschulungen sind weitaus häufiger und einzelne Berufsfelder können sich in kürzester Zeit stark verändern. Anders als früher ist es absolut unüblich, dass ein Mitarbeiter mit 67 noch in demselben Betrieb arbeitet wie schon mit 18 Jahren. „Das Arbeitsverhältnis auf Lebenszeit gehört längst der Vergangenheit an, Wandlungsfähigkeit

ist nicht nur für Unternehmen, sondern auch für jeden Einzelnen der einzige beständige Erfolgsgarant.“<sup>160</sup>

Weiterhin darf es nicht als Nachteil angesehen werden, wenn sich jemand einen neuen Tätigkeitsschwerpunkt sucht oder einen Jobwechsel vollziehen will, weil er beispielsweise in seinem alten Arbeitsgebiet unzufrieden war.

Dabei ist es besser, wenn sich jemand beruflich neu aufstellt und ein neues Arbeitsfeld entdecken will, als wenn dieser Mensch unzufrieden und unmotiviert weiter seinen ursprünglichen Beruf ausübt. Außerdem zeugt eine berufliche Neuausrichtung von Flexibilität und Risikobereitschaft. Daher sollte diesen sogenannten Brüchen im Lebenslauf zwar Bedeutung beigemessen werden, sie sind jedoch nicht pauschal als negativer Aspekt anzusehen.

Für Unternehmen und Personal kann es sogar von Vorteil sein, wenn Mitarbeiter bereits in anderen Bereichen oder Abteilungen gearbeitet und dort Erfahrungen gesammelt haben. Der Möglichkeit von Betriebs- oder Abteilungsblindheit wird damit entgegengewirkt. Neue Anreize und Denkmuster können zu einer Optimierung von Prozessen führen. Zudem kann bei Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen und Arbeitsbereichen Verständnis geschaffen werden, wenn Mitarbeiter durch eigene Erfahrung eine Vorstellung davon haben, wie die Arbeitsweise der anderen Mitarbeiter funktioniert.

Lebensläufe sollten demzufolge nicht als starres Konstrukt angesehen werden, in welchem nur ein roter Faden verfolgt wird. Stattdessen sollte es mehr Offenheit gegenüber Querschlägern geben, da diese übergreifende Erfahrungen haben, die für das Unternehmen wertvoll sein können.

### **8.3 Die Motivation der Bewerber herausfinden**

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens zufrieden und motiviert sind und sich auch neue Mitarbeiter Einstellungen positiv entwickeln, kann bereits im Auswahlverfahren speziell auf die Motivationen und Beweggründe des Bewerbers eingegangen werden. Als ersten Schritt muss sich dabei das Unternehmen selbst bewusst machen, welche Vorteile es zu bieten hat, und welche Anreize es für die Mitarbeiter

---

<sup>160</sup> Debus, 2001: <http://www.welt.de/print-wams/article614202/Schnelle-Jobwechsel-gut-begrunden.html> am 04. Juli 2013

generiert. Neben dem reinen Einkommen sind für Arbeitnehmer auch nicht monetäre Anreize, wie eine Unternehmenskita oder ein Sportverein, bedeutsam. Die Definition und Zusammenfassung dieser Anreize muss erfolgen, um sie den Bewerbern einheitlich und wahrheitsgemäß zu präsentieren. Je mehr nicht monetäre Anreize ein Unternehmen bietet, desto beliebter wird es für die Mitarbeiter. Zudem sollte sich das Unternehmen selbst über die allgemein vorherrschende Hierarchiestruktur und den Führungsstil im Klaren sein und diese benennen können, um sie ebenfalls den Bewerbern zu vermitteln.

In einem Vorstellungsgespräch können explizit individuelle Motivationsauslöser im Arbeitsumfeld ermittelt werden, die darauf hinweisen, ob der jeweilige Bewerber mit der hierarchischen Ordnung und dem Führungsverhalten konform geht. Dies muss kein ausschlaggebendes Kriterium sein, doch wenn bereits im Auswahlverfahren offen über diese Dinge gesprochen wird, ist dies eine solide und vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit.

Das Unternehmen erfährt, wie der Bewerber zu motivieren ist und wie er sich sein Arbeitsumfeld vorstellt und gibt auf der anderen Seite Informationen über Führungsstil und den Umgang im Unternehmen. Ein solches Maß an Transparenz ermöglicht es Bewerbern, sich ein besseres Bild von dem Unternehmen zu machen. Je genauer und umfangreicher ein Bewerber das Unternehmen kennenlernt, desto besser kann er sich darauf einstellen, was ihn dort erwartet. Er kann so bereits im Vorfeld für sich kalkulieren, ob die Stelle in diesem Unternehmen für ihn infrage kommt oder nicht.

## **8.4 Kündigungsgründe von Mitarbeitern einholen**

Kommt es zu dem Fall, dass ein Arbeitnehmer dem Unternehmen aus Eigeninitiative kündigt, kann ein sogenanntes Kündigungsinterview durchgeführt werden. Dabei erhält das Unternehmen Informationen darüber, aus welcher Motivation heraus der Mitarbeiter gekündigt hat und welche Gründe es dafür gibt.

Anhand dieser Informationen kann das Unternehmen handeln und gegebenenfalls für die verbleibenden und zukünftigen Mitarbeiter sicherstellen, dass diese nicht aus selbigem Grund kündigen. Wird beispielsweise eine hohe Mitarbeiterfluktuation in einer einzelnen Abteilung festgestellt, so sollte herausgefunden werden, welche Gründe speziell in dieser Abteilung dazu führen, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind und kündigen. Ein Kündigungsgrund könnte beispielsweise ein neuer Vorgesetzter sein, dessen Führungsstil nicht auf Zustimmung stößt oder der durch mangelnde Umgangsformen negativ aufgenommen wird und so dazu beiträgt, dass Mitarbeiter sich zu einer Kündigung entschließen. In diesen und vielen weiteren Fällen ist es enorm wichtig,

dass die Personalabteilung die Kündigungsgründe erfährt, um in Zukunft solchen Entwicklungen besser entgegenwirken zu können.

Hat ein Mitarbeiter gekündigt, wird er mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch offener über die Gründe der Unzufriedenheit sprechen, da er nicht mehr fürchten muss, gekündigt zu werden oder die Umstände in seiner Abteilung, zum Beispiel durch Mobbing, gar noch zu verschlechtern. Mitarbeiter, die unzufrieden sind und innerlich gekündigt haben, sorgen zumeist für ein schlechtes Betriebsklima, tun sich jedoch schwer damit, zum Personalmanagement zu gehen und offen über bestehende Probleme zu reden. Kündigungsinterviews sollten, ebenso wie Einstellungsgespräche, zuverlässig gestaltet sein. Ihnen sollte eine hohe Bedeutung beigemessen werden, da sie als Grundlage dafür dienen können, Fluktuation einzudämmen und Kündigungen seitens der Arbeitnehmer zu minimieren.

## **8.5 Führungskräfte der einzelnen Fachabteilungen besser schulen**

Die Personalauswahl kann nur dann gelingen, wenn die Personalabteilung mit der jeweiligen Fachabteilung zusammenarbeitet. Häufig kommt es jedoch vor, dass sich Führungskräfte der Fachabteilung nicht angemessen verhalten, wenn es um die Personalauswahl geht. Sie neigen dazu, den Bewerbern ein verfälschtes, idealisiertes Bild des Unternehmens zu präsentieren und verlassen sich, anstatt auf vorgegebene Kriterien, auf ihr Bauchgefühl und ihre Intuition. Führungskräfte stellen Anforderungen an Mitarbeiter und fordern Kompetenzen, die häufig pauschalisiert und für die ausgeschriebene Position nicht relevant sind, obwohl zumeist die Führungskräfte bestmöglich über ihre Aufgabenfelder informiert sind. Zudem ist die Sichtung von Bewerberunterlagen standardisierungs- und damit schulungsbedürftig. Nicht das Foto oder die Optik der Mappe ist ausschlaggebend, sondern die Eignung des Menschen für die Position.<sup>161</sup>

Um diesem Umstand entgegenzuwirken, sollten besonders die Führungskräfte der Fachabteilungen an intensiven Schulungen teilnehmen, die auf Fähigkeiten zur objektiven Beobachtung, Beurteilung und Bewertung abzielen. Nur dann können sie auch in

---

<sup>161</sup> Vgl. Gerz, 2012: S. 36ff.

einem Interview oder Assessment-Center feststellen, wie sich ein Kandidat verhält und wie er gegenüber seinen Mitbewerbern einzuordnen ist.<sup>162</sup>

Wie die Führungskraft in dem eigenen Fachgebiet vorgeht, spielt dabei keine Rolle: Selbst wenn jemand seit zehn Jahren erfolgreich als Führungskraft arbeitet, ist noch nicht sichergestellt, dass diese Person auch objektiv Bewerber beurteilen und bewerten kann. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, Führungskräfte dahingehend zu schulen und nach einem gemeinsamen, strukturierten Interview oder Assessment-Center Feedback zu geben.<sup>163</sup>

Haben die Führungskräfte gelernt, sich an einem objektiven Kriterienkatalog zu orientieren, können sie Auswahlprozesse eigenständig durchführen, was gerade in mittelständischen Unternehmen von großem Nutzen ist.<sup>164</sup>

## 8.6 Tag der offenen Tür

Interessenten und potenziellen zukünftigen Mitarbeitern die Chance zu geben, einen persönlichen Einblick in ein Unternehmen zu bekommen, birgt viele Vorteile und Chancen für Unternehmen. Einige größere Unternehmen, wie beispielsweise die Lufthansa, bieten bereits Informationstage für Schüler und Schulabgänger an<sup>165</sup>. Auch Events wie *Girls-day* und *Boys-day*, bei denen Schülern die Möglichkeit gegeben wird, Einblicke in Berufe und Unternehmen zu bekommen, werden von diversen Firmen organisiert.

Für Unternehmen kann die Durchführung eines jährlich stattfindenden Tags der offenen Tür von großem Vorteil sein. Durch den demografischen Wandel ist es von immer größerer Bedeutung, dass sich Unternehmen selbst auf die Suche nach guten Mitarbeitern machen und sich ihnen gegenüber attraktiv darstellen. Ein Tag der offenen Tür ist mit viel Aufwand verbunden und kann die laufenden Arbeitsprozesse einschränken. Im Vergleich mit den Einbußen, die mit einer Fehlbesetzung, Fluktuation und Mitarbeiterunzufriedenheit einhergehen, sind die Kosten eines gut organisierten Tags der offenen Tür jedoch vernachlässigbar. Der Informationstag schafft eine Grundlage dafür, die Kosten für Fluktuation und andere ungewünschte Personalmissstände einzudämmen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Gerz, 2012: S. 36ff.

<sup>163</sup> Ebd.

<sup>164</sup> Ebd.

<sup>165</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG: <http://www.be-lufthansa.com/unternehmen/lufthansa-cargo/infotage-fuerschueler/> am 28. Mai 2013

Um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen und durch Transparenz und Offenheit ebenfalls gute Mitarbeiter rekrutieren zu können, ist es gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen ratsam, Tage der offenen Tür veranstalten.

Um entsprechende Kapazitäten zu ermöglichen, sollte für eine solche Veranstaltung seitens des jeweiligen Unternehmens die Möglichkeit einer im Vorfeld stattfindenden Anmeldung bereitgestellt werden. Der Ablauf kann einen Rundgang durch das Unternehmen beinhalten. Dabei können Fragen gestellt, Büroräume gesichtet und eventuell auch das Miteinander zwischen den Kollegen und die allgemeine Umgangsweise wahrgenommen werden. Darüber hinaus kann eine Präsentation über Strukturen und Zukunftsausblicke gehalten werden. Das Unternehmen erhält so die Möglichkeit viele Marketingmaßnahmen zu nutzen, um das Interesse der Besucher noch weiter zu erhöhen und sich als attraktives Unternehmen darzustellen.

Sollte eine Veranstaltung auf dem Betriebsgelände nicht in Betracht kommen, kann der Tag der offenen Tür auch auswärts gestaltet und als eine Informationsveranstaltung vermarktet werden. Diese Bühne bietet ebenfalls die Möglichkeit für Vorträge seitens der Mitarbeiter, sodass den Zuhörern ein authentisches Bild des Unternehmens vermittelt werden kann.

Bei mittelständischen und kleineren Unternehmen besteht die Gefahr, dass große Veranstaltungen geplant und Vorbereitungen getroffen werden, der Besucher- und Interessentenanlauf jedoch ausbleibt. Dies kann eine Folge von unzureichender Kommunikation oder Bekanntheit sein. Eine Maßnahme zur Minimierung dieser Gefahr ist beispielsweise ein Zusammenschluss aus mehreren kleineren Unternehmen. Diese könnten zusammen einen Veranstaltungsort mieten und durch gemeinsame Bekanntmachungsstrategien dafür sorgen, dass viele Menschen davon erfahren und sich ein Besuch lohnt. Der Zusammenschluss kleiner Unternehmen und die Transparenz, die potenzielle Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter bei diesem Treffen erfahren, bringt Vorteile mit sich: Große Unternehmen genießen per se einen hohen Bekanntheitsgrad und ziehen aus diesem Grund schon viele Interessenten an. Es birgt jedoch auch Vorteile, in kleinen Unternehmen zu arbeiten, was an einem Tag der offenen Tür herausgestellt werden kann. Ein solches Ereignis ist zudem nicht mit einem Messestand vergleichbar, da auf einer Messe viele Konkurrenten der gleichen Branche auf engstem Raum versammelt sind und auch hier meist den großen Unternehmen das stärkste Interesse entgegengebracht wird. Zusammenschließen können sich einerseits Unternehmen aus einer Branche oder andererseits Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die beispielsweise im selben Gebäudekomplex Büroräume haben.

Diese Maßnahmen führen dazu, dass den Arbeitssuchenden die Unternehmenskultur nahe gebracht wird und sie sich überlegen können, ob sie tatsächlich in das Unter-

nehmen passen. Durch die gegebene Transparenz und die offene Kommunikation kann sich jeder Interessent ein Bild des Unternehmens machen, wobei das Unternehmen wiederum den Vorteil hat, sich attraktiv präsentieren zu können, um damit gegenüber anderen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Solche Informationsveranstaltungen können, je nach individuellem Bedarf, für Schüler und Studenten konzipiert sein, um diese als junge Nachwuchskräfte anzuwerben und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Doch auch für ältere, bereits im Beruf stehende Menschen ist ein solches Angebot gegebenenfalls von Interesse. Bereits erfahrenen Arbeitnehmern ist ebenfalls daran gelegen, einen möglichen zukünftigen Arbeitgeber kennenzulernen, sofern sie einen Unternehmenswechsel in Betracht ziehen.

Der Aufwand und die Kosten für einen Tag der offenen Tür erscheinen anfangs unverhältnismäßig hoch. Doch im Gegensatz zu den Ausgaben, die entstehen, wenn Stellen fehlbesetzt sind oder Mitarbeiter unzufrieden sind und kurz nach der Einstellung kündigen oder innerlich kündigen, sind die Kosten für einen Informationstag um einiges geringer. Zusammengefasst hat ein Tag der offenen Tür viele positive Auswirkungen für Unternehmen und Arbeitssuchende.

## 9 Positives Beispiel für Rekrutierungsprozesse

In den vorangegangenen Kapiteln wurde beschrieben, dass noch viel getan werden kann, um Auswahlprozesse zu verbessern und damit die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. An dieser Stelle wird ein Rekrutierungsprozess gezeigt, welcher als positives Beispiel anzusehen ist. Die Aktiengesellschaft Audi hat die Initiative ergriffen und eigene Auswahlverfahren und Förderprogramme erstellt, die im Folgenden vorgestellt werden. Dabei ist anzumerken, dass Audi internen Umfragen zufolge eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit aufweist und sogar bei externen Umfragen aus dem Jahr 2010 als attraktivster Arbeitgeber abgeschnitten hat („trendence Absolventenbarometer 2010 – Business und Engineering Edition“, 21.5.2010; „Universum Student Survey 2010 – Deutschland“, 3.5.2010).<sup>166</sup>

Die Audi AG hat erkannt, dass ein Umdenken nötig ist, um unternehmerischen Erfolg zu gewährleisten. Für die Audi AG sind kompetente und motivierte Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressourcen, um den Unternehmenserfolg zu garantieren. Durch die steigenden Anforderungen an die Qualität und Flexibilität hat eine fundierte Aus- und Weiterbildung bei dem Unternehmen Priorität.<sup>167</sup>

Dabei stellt Audi heraus, dass man die Auswahlprozesse in der beruflichen Bildung überdenken sollte, da nicht nur Schulnoten und reine Fakten, sondern auch Begabungen und Motivation zählen. Mit dem Programm *EQ Plus* wird vermeintlich leistungsschwächeren Schulabgängern eine neue Perspektive gegeben - eine Berufsausbildung bei der Audi AG oder in einem anderen Unternehmen.<sup>168</sup>

Eine generelle Berufsausbildung bei Audi ist in Ingolstadt und Neckarslum möglich. Aktuell befinden sich bis zu 2240 Auszubildende in der Berufsausbildung, wobei hier der Schwerpunkt in der gewerblich-technischen Berufsausbildung liegt (etwa 95 Prozent). Das Hauptziel einer Ausbildung bei Audi ist, zukünftige Mitarbeiter mit einer vollen beruflichen Handlungsfähigkeit auszustatten. Wenn jemand seine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse selbstständig an einer am Arbeitsprozess orientierten Si-

---

<sup>166</sup> Vgl. AUDI AG, 2010: S. 24

[http://www.audi.de/content/dam/ngw/company/investor\\_relations/pdf/finanzevents/hv\\_2011/audi\\_hv\\_2011\\_jahresabschluss.pdf](http://www.audi.de/content/dam/ngw/company/investor_relations/pdf/finanzevents/hv_2011/audi_hv_2011_jahresabschluss.pdf) am 28. Juni 2013

<sup>167</sup> Vgl. Omert, 2012: S. 55ff.

<sup>168</sup> Ebd.



tuation einsetzen kann, wird er als kompetent eingestuft. Audi kommt es vor allem darauf an, was eine Person am Ende des Lernprozesses kann und wie sie die erlernten Fertigkeiten im Berufsalltag einsetzt.<sup>169</sup>

Für eine erfolgreiche Bewerbung müssen Interessenten ihre Zeugnisse einreichen und einen Online-Eignungstest absolvieren. Nach dieser ersten Entscheidungsrunde folgen dann Interviews oder Assessment-Center, wobei besonderer Wert auf die *Soft Skills* der Bewerber gelegt wird. Auch wenn jemand in der Schule stets schlechte Noten hatte, kann dieser Mensch andere besondere Begabungen haben, wie beispielsweise ein Gefühl für hochwertige Oberflächen oder ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein – also Begabungen, die für Audi und den speziellen Ausbildungsplatz von Vorteil sind. Auch eine hohe Zuverlässigkeit bei Routinearbeiten ist bei der Audi AG eine wertvolle Begabung. Alle diese Kompetenzen sind nicht anhand der Schulnoten erkennbar.<sup>170</sup> Die Anforderungen bei Audi sind also sehr genau definiert und Bewerber werden nur auf die wirklich bedeutenden Kriterien hin ausgewählt.

Eine Besonderheit stellt dabei noch das *EQ Plus* Programm dar. Schüler, die einen schlechten Hauptschulabschluss oder gar keinen Schulabschluss haben, erhalten bei diesem Ausbildungsprogramm eine zweite Chance. Audi legt dabei zudem einen Schwerpunkt auf Bewerber mit Migrationshintergrund. Das Ziel des *EQ Plus* Programms ist, den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, Lücken in der Schulausbildung aufzudecken und dann nachhaltig zu schließen. Dazu wird zu Beginn des Programms ein Test durchgeführt, der den aktuellen Wissensstand der Auszubildenden erfassen soll. Die Ausbildung strebt den Erwerb des qualifizierenden Hochschulabschlusses an. Darüber hinaus soll eine Selbstlernkompetenz sichergestellt werden, um ein Verständnis für lebenslanges Lernen zu schaffen. Die Teilnehmer werden zusätzlich in Arbeits- und Sozialkompetenzen geschult, um eine dreijährige Ausbildungsreife sicherzustellen.<sup>171</sup>

Am Ende steht das Ziel, dass jeder Teilnehmer einen Ausbildungsplatz erhält, der seinen Neigungen und Eignungen entspricht. Folglich werden die Teilnehmer von Anfang an dazu angehalten, sich nach freien Ausbildungsplätzen umzusehen und bekommen dabei viel Unterstützung von den Trainern und Berufsberatern, wobei immer die Chan-

---

<sup>169</sup> Vgl. Omert, 2012: S. 55ff.

<sup>170</sup> Ebd.

<sup>171</sup> Ebd.

ce besteht, sich wieder bei Audi zu bewerben und dort einen Ausbildungsplatz zu erhalten.<sup>172</sup>

Die Möglichkeit, bei einem globalen und erfolgreichen Unternehmen einen Ausbildungsplatz zu erhalten, sorgt bei den Teilnehmern des *EQ Plus* Programms für eine sehr hohe Motivation. Gerade die zweite Chance und die relativ hohe Wahrscheinlichkeit auf einen Ausbildungsplatz bei Audi selbst, führen zu großen Erfolgsquoten bei den Teilnehmern. Zwischen 60 und 70 Prozent der *EQ Plus*-Absolventen sollen bei Audi einen Ausbildungsplatz erhalten.<sup>173</sup>

Zusammengefasst zeigt dieses Beispiel, dass es für Unternehmen auch Vorteile hat, wenn es sich nicht nur auf die Menschen konzentriert, die vermeintlich ideale Leistungen erbracht und die besten Schulnoten erzielt haben. Audi zeigt, dass es wichtig ist, auf die speziellen *Soft Skills* zu achten, die tatsächlich gebraucht werden und Menschen die Chance zu geben, ihre eigenen Begabungen zu zeigen, oder diese erst noch herauszufinden. Es ist zu erkennen, dass Audi viel Zeit investiert hat, die speziellen Anforderungen für eine Ausbildung zu definieren, um anschließend Bewerber dahingehend zu bewerten. So ist für das Unternehmen die langfristige Auswahl an guten Mitarbeitern und zukünftigen Bewerbern sichergestellt. Mit dieser ausgereiften Agenda präsentiert sich Audi als attraktiver Arbeitgeber, bei dem die Mitarbeiter motiviert und zufrieden arbeiten.

---

<sup>172</sup> Vgl. Omert, 2012: S. 55ff.

<sup>173</sup> Ebd.

## 10 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, inwiefern Auswahlprozesse Auswirkungen auf die spätere Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern haben und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu verbessern. Um ein Grundverständnis von Auswahlprozessen und Arbeitszufriedenheit zu schaffen, wurden im ersten Teil der Arbeit entsprechende Theorien dargelegt. Danach wurde auf das Zusammenspiel und die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit und Auswahlprozessen eingegangen und im dritten Teil wurden Handlungsempfehlungen für die Optimierung von Auswahlprozessen und Rekrutierungsmaßnahmen gegeben.

Dabei stellte sich heraus, dass in der Literatur und in repräsentativen Studien die Auswahlprozesse vielfach nicht mit der Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht werden. Vielmehr sind Mitarbeitereinführung und Mitarbeiterbindung die einhellig ausschlaggebend angesehenen Kriterien für die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen. Obwohl Mitarbeitereinführung und Mitarbeiterbindung zwar ebenfalls wichtige Aspekte sind, konnte jedoch gezeigt werden, dass Mitarbeiterauswahlprozesse als erster Schritt zur zukünftigen Mitarbeiterzufriedenheit den Einführungs- und Bindungsprogrammen vorangestellt sind. Zudem wurde herausgearbeitet, welche bedeutende Rolle Mitarbeitern in Unternehmen zukommt. Ein Unternehmen kann nur langfristig erfolgreich sein, wenn es motivierte, zufriedene und emotional gebundene Mitarbeiter hat, die mit innovativen Ideen und ihrer täglichen Arbeit dazu beitragen, dass das Unternehmen im Wettbewerb mit Konkurrenten einen Vorteil erzielt. Dazu ist eine genaue und sorgfältige Auswahl an Mitarbeitern unabdingbar. Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ist die wirtschaftliche Bedeutung von Personalabteilungen. Auch wenn der Aufwand für sorgfältige Analysen und Rekrutierungsprozesse hoch erscheint, ist es oftmals sinnvoller, dort Zeit und Arbeit zu investieren, da falsche Personalentscheidungen und Fehlbesetzungen einen viel höheren Arbeitsaufwand und höhere Kosten nach sich ziehen und bei den Mitarbeitern zu Unzufriedenheit führen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Frage, ob Auswahlprozesse von Mitarbeitern Einfluss auf die spätere Arbeitszufriedenheit haben, differenziert beantwortet werden muss. Einerseits haben Auswahlprozesse einen bedeutenden Einfluss auf die spätere Zufriedenheit von Mitarbeitern, andererseits spielen aber auch andere Faktoren im Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit eine Rolle, die im Auswahlverfahren nicht zum Tragen kommen. Auch wenn Auswahlprozesse nicht allein für die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen verantwortlich sind, ist die oben genannte Fragestellung mit einem klaren Ja zu beantworten.

---

## Literaturverzeichnis

AYGEN, Nilgün: Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen. Wiesbaden 2012.

BERTHEL, Jürgen/ BECKER, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 2013. (10. Auflage)

BRINKMANN, Ralf D./ STAPF, Kurt H.: Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. München 2005.

DRUCKER, Peter in AYGEN, Nilgün: Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen. Wiesbaden 2012.

EISELE, Daniela/ DOYÈ, Thomas: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Wertschöpfungskette Personal. Stuttgart 2010. (7. Auflage)

GERZ, Winfried: Gemeinsam die Arbeit meistern. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation. Ausgabe 09.2012, Seite 36 ff., 2012. (Freiburg)

HOLTBRÜGGE, Dirk: Personalmanagement. Berlin, Heidelberg 2007. (3. Auflage)

HENTZE Joachim/ GRAF Andrea: Personalwirtschaftslehre Teil 2. Stuttgart 2005. (7. Auflage)

JANSSEN, Herbert: Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten. Methoden, Erfolgsfaktoren und Strategien, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, ganzheitlich und systematisch zu erkennen und erfolgreich und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Zürich 2011.

JUNG, Hans: Personalwirtschaft. München 2011. (9. Auflage)

JUNG, Rüdiger H./ BRUCK, Jürgen/ QUARG, Sabine: Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. Berlin 2011. (4. Auflage)

KLIMECKI, Rüdiger G./ GMÜR, Markus: Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart 2005. (3. Auflage)

LIEBER, Bernd: Personalführung...leicht verständlich!. Stuttgart 2007.

LORENZ, Michael/ ROHRSCHEIDER, Uta: Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden. Freiburg (Breisgau) 2002. (2. Auflage)

LORENZ, Michael/ ROHRSCHEIDER, Uta: Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden 2009.

NEUBERGER, Oswald: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974. In: Lieber, Bernd: Personalführung...leicht verständlich!. Stuttgart 2007.

OLFERT, Klaus (Hrsg.): Personalwirtschaft. Ludwigshafen (Rhein) 2006. (12. Auflage)

OMERT, Dieter: Auswahlprozesse in der beruflichen Bildung überdenken. Nicht nur Schulnoten, sondern auch Begabung und Motivation zählen. Ingolstadt. In: Personalführung, das Fachmagazin für Personalverantwortliche. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf: Ausgabe 07.2012

O.V. In: Personalführung, das Fachmagazin für Personalverantwortliche. Ausgabe 09.2011, Seite 13, 2011. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf)

RIDDER, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. Stuttgart 2009. (3. Auflage)

SCHERM, Ewald/ SÜß, Stefan: Personalmanagement. München 2003. (WiSo-Kurzlehrbücher Reihe Betriebswirtschaft)

SCHOLZ, Christian: Grundzüge des Personalmanagements. München 2011.

SCHOLZ, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München 2000. (5. Auflage)

SCHULER, Heinz: Das Einstellungsinterview. Wirtschaftspsychologie. Göttingen Bern Toronto Seattle 2002.

STOCK-HOMBURG, Ruth: Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente. Wiesbaden 2010. (2. Auflage)

THOMMEN Jean-Paul/ ACHLEITNER Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden 2006. (5. Auflage)

THOMMEN Jean-Paul/ ACHLEITNER Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden 2004. (4. Auflage)

VAHS, Dietmar/ SCHÄFER-KUNZ, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2007. (5. Auflage)

WEINERT, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim, Basel 2004. (5. Auflage)

WICKEL-KIRSCH, Silke/ JANUSCH, Matthias/ KNORR, Elke: Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden 2008.

WÖHE, Günter/ DÖRING, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München 2008. (23. Auflage)

**Internet:**

AUDI AG, Finanzkommunikation: Lagebericht der AUDI AG für das Geschäftsjahr 2010 Jahresabschluss der AUDI AG zum 31. Dezember 2010. 2010. URL: [http://www.audi.de/content/dam/ngw/company/investor\\_relations/pdf/finanzevents/hv\\_2011/audi\\_hv\\_2011\\_jahresabschluss.pdf](http://www.audi.de/content/dam/ngw/company/investor_relations/pdf/finanzevents/hv_2011/audi_hv_2011_jahresabschluss.pdf) Stand [28. Juni 2013]

BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung: Gallup-Studie 2012. Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt. URL: <http://www.berkemeyer.net/news/gallup-studie/> Stand [22. Mai 2013]

BITE GmbH: Systematische Personaleinführung hilft Kosten senken. Frühfluktuation wird monetär oftmals unterschätzt. 2013. URL: <http://www.bite.de/fachartikel/personaleinfuehrung.html> Stand [16. Mai 2013]

DEBUS, Isolde: Schnelle Jobwechsel gut begründen. 2001. URL: <http://www.welt.de/print-wams/article614202/Schnelle-Jobwechsel-gut-begruenden.html> Stand [04. Juli 2013]

DEUTSCHE LUFTHANSA AG: Infotage für Schüler bei Lufthansa Cargo. Frankfurt am Main. URL: <http://www.be-lufthansa.com/unternehmen/lufthansa-cargo/infotage-fuerschueler/> Stand [28. Mai 2013]

NINK, MARCO: Präsentation zum Engagement Index 2012. Gallup GmbH 2013. URL: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> Stand [29. April 2013]

NIEFER, Werner in NORBERT, Bosse: Laudator Unternehmerpreis 2011. Unternehmer des Jahres 2011 Mecklenburg-Vorpommern. Kategorie „Fachkräftesicherung & Familienfreundlichkeit“. 2011. URL: <http://www.unternehmerpreis-mv.de/wp-content/uploads/2011/05/Laudatio-Planet.pdf> Stand [21. Mai 2013]

---

PFEIFER, Anke: GALLUP Pressemitteilung. Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Berlin 2013. URL: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>  
Stand [29. April 2013]

STATISTA GmbH: Jobverlust: Gründe für die Beendigung der Beschäftigung. 2009. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/179935/umfrage/jobverlust-gruende-fuer-die-beendigung-der-beschaeftigung/> Stand [22. Mai 2013]

## **Anlagen**

Internetscreenshots und PDF Dateien sind auf einer CD beigefügt.



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname