

Hinterer, Hannes

**Article**

## Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl: Eine empirische Studie zur Auswahlpraxis in Wirtschaftsunternehmen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Hinterer, Hannes (2005) : Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl: Eine empirische Studie zur Auswahlpraxis in Wirtschaftsunternehmen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 368-371

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105191>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

### 3. Personal und Arbeitsmarkt

Hannes Hinterer

#### **Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl – eine empirische Studie zur Auswahlpraxis in Wirtschaftsunternehmen**

Betreuer: a.o. Univ. Prof. Dr. Meinrad Ziegler, Universität Linz

a.o. Univ. Prof. Dr. Manfred Auer, Universität Innsbruck

##### **1. Der Fokus der Arbeit**

Im Sinne vielfältiger und komplexer Überlegungen besteht für Wirtschaftsunternehmen die Anforderung, die „geeignetsten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden. Aufgrund sich intensivierender Rahmenbedingungen steigen auch die Anforderungen an einzelne Mitarbeitende. Die Aufgaben werden immer komplexer und vielseitiger, dabei weniger genau vordefinierbar und sollen gleichzeitig in immer kürzerer Zeit, dafür noch genauer bewältigt werden. Im Rahmen der Dissertation „Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl“ wird daher die Frage beantwortet, wie sich Unternehmen der schwierigen Aufgabe stellen, auf dem „Markt an qualifizierten Fachkräften“ die „geeignetsten“ Frauen und Männer zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Nicht die Frage, was getan werden *könnte* oder was getan werden *sollte*, steht im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung. Sondern im Mittelpunkt der Arbeit steht die Analyse der Auswahlpraxis: Welche unternehmensinternen Abläufe werden praktiziert und welche entscheidungsrelevanten Denkmuster beeinflussen tatsächliche Auswahlentscheidungen? Untergliedert wird diese Forschungsfrage in vier Foki:

1. Welches Erfahrungswissen setzen einzelne Auswählende ein?
2. Auf welche Weise wird die Vielfältigkeit der Erfahrungen reduziert und eine Auswahlentscheidung getroffen?
3. Welche (individuellen oder gemeinsamen) Auswahlroutinen fördern ein Dazulernen und welche behindern dieses?
4. Welche individuellen und kollektiven Denkmuster führen dazu, dass Frauen ausgewählt werden – oder häufig eben nicht ausgewählt werden?

##### **2. Theoretische Basis**

Die konkreten Anforderungen und ablaufenden Prozesse sind in wissenschaftlichen Arbeiten und Ratgeberwerken notgedrungen stets vereinfacht wiedergegeben. Und auch die Rolle der Auswählenden und deren Einfluss auf das Auswahlergebnis wird nur selten thematisiert. Den tatsächlichen Abläufen und dem eingesetzten informellen Wissen der beteiligten Personen wird somit nur ungenügend Beachtung geschenkt (etwa Knebel/Schneider 1994; Laske/Weiskopf 1996; Legge 1998; Oechsler 2000).

Als theoretische Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen dient zunächst das Konzept des professional knowledge und des scientific knowledge (Schön 1995), welches dem *wissenschaftlichen Wissen* aus theoretisch ausgearbeiteten Überlegungen das

*professionelle Wissen* zur Seite (oder gegenüber) stellt, das sich aus dem alltäglichen Umgang mit konkreten Problemen oder Fragen ergibt. Mit Hilfe dieser theoretischen Grundlage wird die Frage, welches Erfahrungswissen einzelne Auswählende einsetzen, analysiert. Zudem wird in der Arbeit das häufig anzutreffende Paradigma der Homogenität von Unternehmensinteressen verlassen und statt dessen die Heterogenität der Interessen im Auswahlprozess untersucht: Theoretische Basis der Analyse ist die Erkenntnis, dass es *das Unternehmen* nicht gibt, sondern die verschiedenen Auswählenden eine Handlungskette erzeugen, an deren Ende das Unternehmensinteresse zu sein scheint. Eine weitere theoretische Grundlage ist jenes Konzept, bei dem Lernprozesse nicht durch vorhandenes Handlungswissen und durch Wissen-über-die-Handlung, sondern durch Reflexion-über-die-Handlung gekennzeichnet sind (Schön 1995). Mit Hilfe dieses Konzeptes wird untersucht, welche Auswahlroutinen ein Dazulernen fördern und welche es behindern?

### 3. Methodische Vorgehensweise

Die Untersuchung basiert auf einem qualitativ-empirischen Forschungsprojekt. Hypothesenentwicklung und Typenbildung mittels Verständnisses der subjektiven Logiken aller handelnden Personen stand dabei im Mittelpunkt. Das Verstehen der Auswahlpraxis ergab sich dabei in einem zirkulären Forschungsverständnis aus dem wiederholten Vergleich der erhobenen Daten mit theoretischen Vorannahmen (Lamnek 1995). Es wurden in drei Unternehmen in einem ersten Schritt zunächst themenzentrierte Interviews mit zentralem Schwerpunkt ‚angewandte Konzepte‘ geführt. In einem zweiten Schritt wurden in jedem dieser Unternehmen in weiteren themenzentrierten Interviews jeweils zwei konkrete Auswahlverfahren analysiert.

Themen der Erstinterviews waren

- die unternehmensintern *üblicherweise* praktizierten Regelungen zur Aufgabenverteilung bei Auswahlprozessen,
- der Entstehungszusammenhang dieser unternehmensinternen Regelungen sowie
- die Historische Entwicklung der unternehmenseigenen Personalabteilung.

Themen der Zweitinterviews waren

- die konkret praktizierte Aufgabenverteilung bei *diesem* Auswahlprozess,
- die individuellen Entscheidungen und die gemeinsamen Einigungsprozesse betreffend der verschiedenen Arbeitsschritte (Erstellung des Anforderungsprofils, schriftliche Vorauswahl, Einigung für eine Kandidatin oder einen Kandidaten aufgrund der Bewerbungsgespräche,
- die ersten Erfahrungen über die Zusammenarbeit mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten wurden über ihren schulischen und beruflichen Werdegang, ihre privaten Interessen, den Hergang *ihrer* Auswahl sowie die beruflichen Anforderungen und Möglichkeiten befragt.

Die Unternehmen selbst wurden nach verschiedenen Kriterien ausgewählt. Um nicht nur Routinen und Denkmuster einer einzelnen Person zu untersuchen, musste das Auswahlssystem eine Zusammenarbeit mehrerer Personen beinhalten. Die Unternehmen sollten eine *geregelt* Personalauswahl haben. Wichtig war nicht, ob die Regeln

in schriftlicher Form vorliegen oder mündlich tradiert werden, sondern der Umstand, dass die Regeln nicht für jedes Auswahlverfahren *gänzlich* neu erfunden werden oder stark von spontanen Vorstellungen einzelner Personen abhängig sind. Beide Kriterien schienen erfüllt zu sein, sobald ein Unternehmen eine eigene Abteilung führt, welche sich mit Aspekten des Personalmanagements (Personalverrechnung alleine genügt nicht) beschäftigt. Letztlich konnten ein Energieunternehmen, eine Handelsfirma und ein Standort eines internationalen chemischen Betriebes für eine Teilnahme am Forschungsprojekt gewonnen werden.

#### 4. Erkenntnisse über die Auswahlpraxis

Das Gemeinsame am *gemeinsamen Suchen* kann dabei sehr gering sein. Die Grundannahme einheitlicher Unternehmenserwartungen wird durch das Forschungsprojekt widerlegt. In Fachabteilungen neigt man dazu, neue Mitarbeitende kurzfristig zu suchen, während in Personalabteilungen langfristig geplant wird. Des Weiteren gibt es uneinheitliche Vorstellungen darüber, wie Schlüsselqualifikationen gewichtet werden sollen: In Fachabteilungen sind fachliche Qualifikation (um so wenig wie möglich mit dem Mühsal des Einschulens konfrontiert zu werden) und das Dazupassen zum vorhandenen Team meist die zentralen Bewertungskriterien. In Personalabteilungen werden auch andere Sozialkompetenzen und das Entwicklungspotenzial berücksichtigt. Einzelne Auswählende bewerten dabei *ihre* Kriterien und *ihre* Zusatzinformationen höher als andere Kriterien. Und sie bewerten *ihre* Kriterien und Zusatzinformationen meist höher, als dies die anderen Auswählenden tun. Welche Formen dies in konkreten Fällen annehmen kann, wird in der Dissertation ausführlich dargestellt.

Auch in innerbetrieblichen Abläufen setzen sich handelnde Personen bisweilen deshalb durch, weil ihre *Möglichkeiten der Einflussnahme* jenen ihrer Konfliktgegner überlegen sind (vgl. auch Sandner 1993; Treiber 1998). Bedeutsam für Möglichkeiten der Einflussnahme auf Auswahlentscheidungen ist zunächst konkrete oder symbolische Unterstützung durch die Unternehmensführung oder andere Entscheidungsträger für Fachabteilungen oder die Personalabteilung. Zweitgenannte erhalten (wenn überhaupt) Unterstützung in der Regel durch einen top down-Mechanismus. Für Auswahlentscheidungen bedeutsame Grundlagen der Einflussnahme sind hohes spezifisches Fachwissen, welches sowohl fachliches Fachwissen als auch psychologisches Fachwissen betreffen kann, persönliche Durchsetzungsfähigkeit sowie der Einsatz von unternehmensinternen Netzwerken. In der Arbeit werden auch spezifische Ziele und Instrumente der Einflussnahme sowie die Reaktionen auf die Einflussnahme anderer beschrieben.

Als allgegenwärtige Denkroutine, als *professional knowledge*, ist zu beobachten, dass der bisherige Karriereverlauf das zentrale Kriterium für individuelle und kollektive Entscheidungen ist. Praktiker leiten Fähigkeiten von Bildungstiteln, von mit Schlagworten gekennzeichneten beruflichen Aufgabengebieten (etwa Projektleitung) oder von den bisherigen Karrieresprüngen ab. Alltagspsychologische Routinen dieser Art bestimmen die Denkmuster der Auswählenden. Die angewendeten praktischen Routinen werden auch von der erforderlichen Qualifikation bestimmt: Je komplexer die zu erwartenden Aufgaben und je höher dementsprechend die erforderliche Qualifikation ist, desto strukturierter und wissenschaftlich fundierter sind die eingesetzten Instrumente und Methoden. Die vielfältigen Ausprägungen von alltagspsychologischen und wis-

senschaftlich-strukturierten Denkroutinen sowie das gegenseitige Durchdringen (vgl. auch Schön 1995) derselben wird in der Arbeit ausführlich analysiert.

Unabhängig von den ökonomisch-sozialen Rahmenbedingung eines Unternehmens fördern oder behindern formale Regeln und informelle Regelungen ein *Dazulernen* über Auswahlhandeln. Als förderlich für das Erstellen von Anforderungsprofilen und das Beurteilen von Kompetenzen und Fähigkeiten zeigt sich jene Methode, stets genau zu hinterfragen, was einzelne Auswählende unter Begriffen wie ‚Flexibilität‘ verstehen. Auch ein vordefiniertes System aus Stellenbeschreibungen und Kategorien von Persönlichkeitsstrukturen oder Verhaltenskompetenzen, fördert auf mehrfache Weise die Erfahrungsgewinne und erleichtert es, Bewerber und deren Fähigkeiten zu beurteilen. Wie all diese Regeln auf vielfältig-komplexe Weise das Dazulernen fördern oder behindern, wird in der Arbeit „Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl“ dargestellt.

Die individuellen und kollektiven Denkmuster angesichts von Bewerberinnen sind mannigfaltig, lassen jedoch die Erkenntnis zu, dass es ein *Berufshindernis* ist, *eine Frau zu sein* (vgl. auch Cyba 2000). Erstens müssen Frauen höheren fachlichen Anforderungen genügen als Männer. Zweitens werden oft nur jene Stellen, bei denen die auszuführenden Tätigkeiten sowie die zu erwartenden Aufstiegschancen für Männer nicht interessant genug erscheinen, mit Frauen besetzt. Auch wirkt sich die implizite Assoziation von als *typisch weiblich* oder als *typisch männlich* angesehenen Persönlichkeitseigenschaften dahingehend aus, welche Aufgaben Frauen übertragen werden. Drittens kommt Frauen für interessante Aufgaben (möglicherweise immer häufiger) die Rolle des *Schmucks*, der Quoten- oder Alibifrau zu. Als vierte Möglichkeit, dass Kandidatinnen größere Chancen als Kandidaten haben, ausgewählt zu werden, sind jene Fälle zu betrachten, in denen wesentliche Beurteilende selbst Frauen sind.

## 5. Weiterführende Überlegungen

Die *Bedeutung dieser Erkenntnisse* ist vielfältig, ebenso die damit verbundenen *offenen Fragen*. Für die Erstellung von theoretischen Auswahlkonzepten gilt es in Zukunft vor allem, die Vielfalt der innerbetrieblichen Interessen stärker zu bedenken sowie innerbetriebliche Machtstrukturen und Machtprozesse als Einflussgröße stärker zu beachten. Ebenso bleibt vorläufig ungeklärt, auf welche Weise sowohl Lernprozesse als auch strukturierte (über alltagspsychologische Einschätzungen hinausgehende) Auswahlroutinen in den Unternehmensalltag implementiert werden können.

### Literatur

- Cyba, E. (2000): *Geschlecht und soziale Ungleichheit. Konstellationen der Frauenbenachteiligung*. Opladen.
- Knebel, H./Schneider, H. (1994): *Führungsgrundsätze*. 2. neubearb. und erw. Auflage. Heidelberg.
- Lamnek, S. (1995): *Methoden qualitativer Sozialforschung*. Band 1: Methodologie. 3., korrigierte Auflage. Weinheim.
- Laske, St./Weiskopf, R. (1996). Personalauswahl – Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 10(4): 295-330.
- Legge, K. (1998): *Human Resource Management – rhetorics and realities*. Macmillan.
- Oechsler, W. A. (2000): *Personal und Arbeit*. 7. grundlegend überarb. und erw. Aufl. München und Wien.
- Sandner, K. (1993): *Prozesse der Macht*. Heidelberg.
- Schön, D. A. (1995): *The Reflective Practitioner*. Aldershot.
- Treiber, R. (1998) *Macht und Ohn-Macht im Management*. Wiesbaden.