

Hell, Benedikt; Schuler, Heinz; Boramir, Ilkay; Schaar, Hagen

## Article

# Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Hell, Benedikt; Schuler, Heinz; Boramir, Ilkay; Schaar, Hagen (2006) : Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 1, pp. 58-78

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105230>

### 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.*

Benedikt Hell, Heinz Schuler, Ilkay Boramir, Hagen Schaar\*

## **Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich\*\***

Die Verwendung und Beurteilung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung wird längsschnittlich untersucht. Es handelt sich um die Fortsetzung der im 10-Jahres-Rhythmus stattfindenden Umfrage unter den wichtigsten deutschen Unternehmen. Die Verwendung der Verfahren wird nach Branchen und Zielgruppen differenziert ausgewertet. Im Vergleich zu 1993 wird eine zunehmende Anzahl von Verfahren zur internen Mitarbeiterauswahl eingesetzt. Die größten Zuwächse sind beim Assessment Center und beim Interview zu verzeichnen. Bei den Interviews haben sich die strukturierten Varianten besonders stark durchgesetzt. Die Analyse des Verfahrenseinsatzes in Abhängigkeit von den Zielgruppen lässt erkennen, dass nur wenige Verfahren existieren, die bei allen Zielgruppen in größerem Ausmaß eingesetzt werden (z.B. Interviews, Vorschlag durch Vorgesetzte oder Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte). Bei den Verfahren der Personalentwicklung können fünf Verfahren identifiziert werden, die in beinahe allen Unternehmen eingesetzt werden: innerbetriebliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, externe Bildungsmaßnahmen, Mitarbeiterbeurteilungen durch Vorgesetzte, Zielvereinbarungsgespräche und Maßnahmen der Team- und Projektarbeit. Die Daten verdeutlichen, dass eine enge Beziehung zwischen der Höhe der Anforderung in einer Position und der Anzahl der für die Stelleninhaber eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente besteht.

### **Use and Evaluation of Instruments for Internal Personnel Selection in the last 10 Years**

This paper reports on the use and evaluation of instruments for internal personnel selection and development investigated in a 10 year follow-up study. The paper discusses the use of the instruments according to sector and positional groups. More methods for internal selection are in use compared to 1993. The instruments with the biggest increase are assessment centers and interviews. Structured interviews are particularly in advance. Only a few methods are in use for all positional groups. In respect to human resource development five methods are ubiquitous: intra-enterprise training, external training, supervisor ratings, goal-setting and team- and project work. We discover a strong relationship between the demands of a position and the number of human resource development instruments in use.

**Key words:** Personnel Selection, Human Resource Development, Validity, Practicability, Acceptance, Follow-up Study

---

\* Dr. Benedikt Hell, Prof. Dr. Heinz Schuler, Dipl. oec. Ilkay Boramir, Dipl. oec. Hagen Schaar, Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Psychologie (540F), D – 70593 Stuttgart. E-mail: hell@uni-hohenheim.de.

\*\* Artikel eingegangen: 28.5.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 7.11.1005.  
Zeitschrift für Personalforschung, 20(1), 58-78

## 1. Einführung

Bislang liegen nur wenige Studien vor, die einen systematischen längsschnittlichen Vergleich der Verwendung und Einschätzung von Verfahren der Personalauswahl bei unternehmensinternen Bewerbern und der Personalentwicklung anstellen. Soweit überhaupt methodisch aussagekräftige Untersuchungen zur Personalauswahl vorliegen, beschränken sie sich in aller Regel auf die „externe“ Personalauswahl (Brambring 1983; Schorr 1991), d.h. auf die Selektion von Personen, die bisher nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind, sondern von außen als Bewerber auftreten.

Bei der hier berichteten Studie handelt es sich um eine Fortsetzung der von der Hohenheimer Arbeitsgruppe im Abstand von jeweils etwa 10 Jahren durchgeführten Befragung der wichtigsten deutschen Unternehmen. Bereits im Frühjahr 1983 wurde am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Hohenheim eine Untersuchung zur „Verwendung eignungsdiagnostischer Verfahren in deutschen Unternehmen“ (Schulz/Schuler/Stehle, 1985) durchgeführt, welche zum Ziel hatte, Anwendungshäufigkeit, Bewerbergruppen und Akzeptanzeinschätzungen eignungsdiagnostischer Verfahren in der Praxis abzubilden. Noch keine Berücksichtigung fanden in dieser ersten Studie Einschätzungen von Gütekoeffizienten wie Validität und Praktikabilität. Diese Lücke wurde in einer zweiten Untersuchung im Jahr 1990 von Schuler, Frier und Kauffmann geschlossen, in deren Studie „Personalauswahl im europäischen Vergleich“ (1993) zudem eine Ausdehnung auf sechs weitere europäische Länder vorgenommen wurde.

Mit der vorliegenden Studie ist nach dreizehn Jahren nun die dritte umfangreiche Untersuchung zum Einsatz und zur Beurteilung eignungsdiagnostischer Verfahren der Personalauswahl dokumentiert, welche inhaltlich kleinere Veränderungen aufweist und durch einige Erweiterungen dem technologischen Wandel und resultierenden Verfahrensneuerungen (z.B. Online-Varianten klassischer Verfahren) gerecht wird. Zudem wurde das Untersuchungsspektrum mit der vorliegenden Untersuchung auf den Bereich der Personalentwicklung ausgeweitet.

Der Gewinnung und Entwicklung von Personal kommt für die Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit wachsende Bedeutung zu, denn sie bildet eine wichtige Voraussetzung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und die damit verbundene Erreichung und Beibehaltung des Unternehmenserfolgs (vgl. Fritz, 1993; Olesch, 1997).

Hanel, Kabst, Mayrhofer und Weber (1999) kommen auf Basis der Daten des Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E) aus dem Jahr 1995 zu dem Ergebnis, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen in Deutschland (52% in den neuen, 55% in den alten Bundesländern) vakante Stellen für Führungskräfte des oberen Managements *intern* besetzen. Diese Zahlen verdeutlichen, dass ein Großteil von Vakanzen in Unternehmen nicht über die Auswahl externer Bewerber besetzt werden, sondern insbesondere unter Rückgriff auf bereits im Unternehmen Beschäftigte.

Personalentwicklungsmaßnahmen können in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden (vgl. Holling/Liepmann, 1995). Zum einen existieren Verfahren mit dem Ziel, berufliche Kompetenz zu verändern, was vorrangig mit beruflicher Aus- und Weiter-

bildung einhergeht (Anpassungs- und Aufstiegsqualifikationen). Zum anderen sind Verfahren zu nennen, die der Veränderung der beruflichen Anforderungen dienlich sind, durch beispielsweise die Änderung von Organisations- und Arbeitsbedingungen (Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, Aufgabenerweiterung, Sozialkompetenzen). Als dritte Variante lassen sich Verfahren zum Zwecke der Steuerung der Personalentwicklung durch Information, Planung, Beratung und Feedback ausmachen. Schließlich sind mit der vierten Gruppe Verfahren gegeben, die mehrere der genannten Bereiche umfassen und vor allem soziotechnische Maßnahmen einschließen. So können zu der erstgenannten Gruppe Veranstaltungen im Rahmen interner und externer Fort- und Weiterbildung gezählt werden (Seminare, Workshops etc.), zur zweiten Gruppe Maßnahmen wie Job Rotation oder Team- und Projektarbeit. Zur dritten Gruppe zugehörig können Verfahren wie Zielvereinbarungsgespräch, Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilung betrachtet werden. Schließlich können der letzten Gruppe Verfahren wie Coaching, Supervision und gruppendynamische Trainings zugeordnet werden.

Die Längsschnittstudie erfragt die Verwendungshäufigkeit von Verfahren der externen und internen Personalauswahl. Unter interner Personalauswahl ist zu verstehen, dass unter den bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeitern eine Auswahl getroffen wird, deren Ziel der Arbeitsplatzwechsel oder Maßnahmen der Personalentwicklung ist. Neben der Verwendungshäufigkeit wird auch die Einschätzung der Validität, Akzeptanz und Praktikabilität der Auswahlverfahren bei Personalverantwortlichen der Unternehmen eingeholt. Ein Zeitreihenvergleich wird dort, wo es möglich ist, mit der Vorgängerstudie von Schuler et al. (1993) angestellt; ein Vergleich mit der Studie von Schulz et al. (1985) entfällt hier, da ihr ein erheblich kürzerer Fragebogen mit nicht direkt vergleichbaren Antwortalternativen zugrunde lag und die publizierten Daten für einen Zeitreihenvergleich ungeeignet sind.

Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse für Verfahren der externen Personalauswahl findet sich bei Schuler, Hell, Schaar und Boramir (in Vorb.). Der Bereich Personalentwicklung wurde im Vergleich zu den Vorgängerstudien neu aufgenommen.

## **2. Methode**

### **2.1 Instrument**

Ausgangspunkt für die Verfahrensentwicklung war der in der Studie von Schuler et al. (1993) eingesetzte Fragebogen. Um eine möglichst gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden Inhalte und der Aufbau des Bogens weitgehend beibehalten. Änderungen im Bereich interne Personalauswahl bestanden in erster Linie in Erweiterungen bei den erfragten Verfahren – hier wurden insbesondere verschiedene Online-Verfahrensvarianten aufgenommen –, den für die Auswahl zuständigen Stellen und den Zielgruppen. Der Teil Personalentwicklung wurde, wie bereits erwähnt, gänzlich neu zusammengestellt.

### **2.2 Ablauf der Befragung**

Die Fragebogen wurden per Post an die 550 umsatzstärksten deutschen Unternehmen versandt. Insgesamt konnten bei 45,1% der Unternehmen die zuständigen Personalverantwortlichen ermittelt werden, während die übrigen 54,9% der Fragebogen ohne

direkten Ansprechpartner allgemein an die Personalabteilung adressiert wurden. Der Fragebogenversand erfolgte am 18. und 19. August 2003; als Frist für eine Rücksendung des Bogens wurde der 19. September angegeben. Um den Anreiz zur Teilnahme für die Unternehmen zu erhöhen, wurde ihnen im Anschreiben die Übersendung eines Forschungsberichts mit den wichtigsten Untersuchungsergebnissen angeboten. In einer zweiten Phase nach dem Fragebogenversand wurde am 5. September 2003 eine Nachfassaktion bei denjenigen Unternehmen gestartet, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht geantwortet hatten.

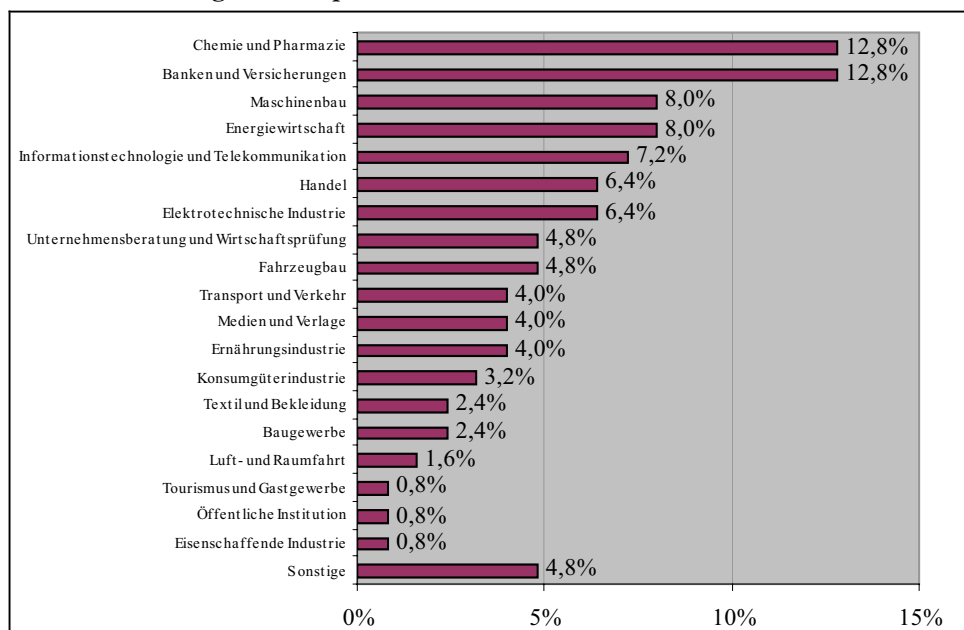
### 2.3 Rücklaufquote

Von den 550 angeschriebenen Unternehmen sandten 125 den Fragebogen zurück, was einer Rücklaufquote von 22,7% entspricht. Damit ist eine für eine empirische Studie dieser Art zu erwartende Rücklaufquote realisiert, wie der Vergleich mit der vorangegangenen Studie zeigt (19%).

### 2.4 Beschreibung der Stichprobe

Abbildung 1 liefert einen Überblick über die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die den Fragebogen zurückgesandt haben. Besonders stark vertreten sind Unternehmen aus den Branchen Chemie und Pharmazie sowie Banken und Versicherungen, welche beide mit jeweils 12,8% die Spitzenposition einnehmen, gefolgt von Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau und Energiewirtschaft, die jeweils 8% der Stichprobe ausmachen. Einen ebenfalls noch etwas größeren Anteil an der Stichprobe mit jeweils über 5% haben die Unternehmen aus der Informationstechnologie und Telekommunikation mit 7,2%, dem Handel mit 6,4% sowie der elektrotechnischen

**Abb. 1: Aufteilung der Stichprobe nach Branchen**

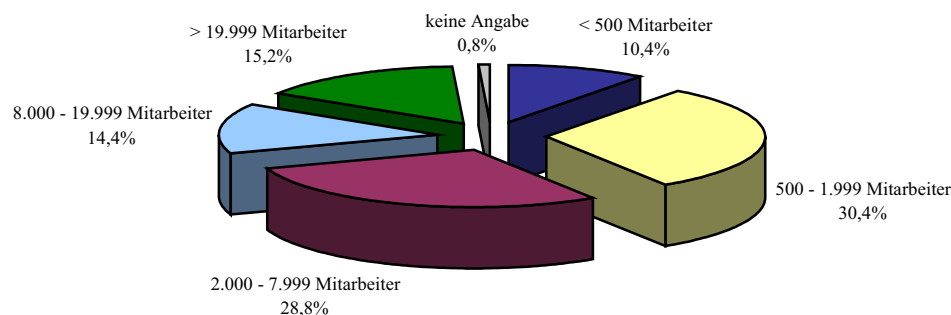


Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamtstichprobe (N = 125).

Industrie mit 6,4%. Alle weiteren Branchen machen jeweils weniger als 5% der Stichprobe aus. Unter der Rubrik Sonstige sind diejenigen Unternehmen subsumiert, die keiner der genannten Branchen eindeutig zugeordnet werden können.

Die Verteilung der Unternehmensgrößen wird in Abbildung 2 visualisiert. Danach haben 10,4% der Unternehmen der Stichprobe weniger als 500 Mitarbeiter, 30,4% zwischen 500 und 1.999 Mitarbeiter, 28,8% zwischen 2.000 und 7.999, 14,4% zwischen 8.000 und 19.999 und 15,2% der Unternehmen haben mehr als 20.000 Mitarbeiter. Ein Unternehmen machte keine Angaben zu seiner Größe, was 0,8% der Stichprobe entspricht. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, richtet sich die Einteilung der Größenklassen nach der Untersuchung von Schuler et al. (1993).

**Abb. 2: Aufteilung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeiter pro Unternehmen**



Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf die Gesamtstichprobe (N = 125).

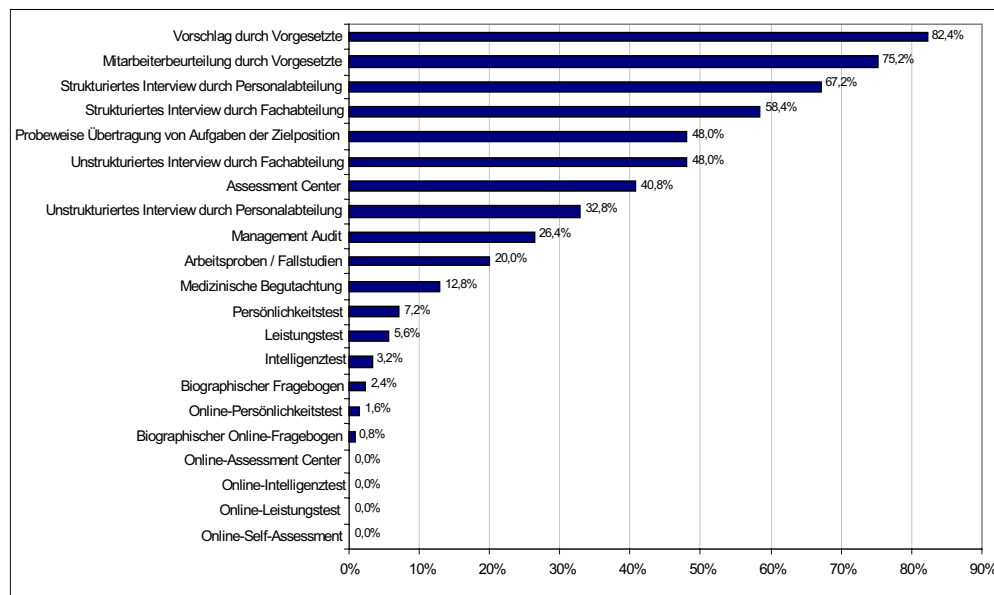
Die Eckdaten der Erhebung und die Stichprobencharakterisierung decken sich mit der Erhebung von Schuler et al. (1993). Damals wurden 550 Fragebogen verschickt, von denen 105 beantwortet zurückgesendet wurden. Auch bei der Untersuchung von 1993 waren die beiden Branchen Chemie (15%) sowie Banken und Versicherungen (14%) am stärksten vertreten. 15% der Unternehmen hatten weniger als 500 Mitarbeiter, 13% zwischen 500 und 1.999 Mitarbeitern, 37% zwischen 2.000 und 7.999 Mitarbeitern. Die Unternehmensgrößen mit Mitarbeiterzahlen zwischen 8.000 und 19.999 sowie 20.000 und darüber machten jeweils 17% der Stichprobe aus.

### 3. Interne Personalauswahl

Zur Auswahl von bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern, im Folgenden kurz als interne Personalauswahl bezeichnet, wird ein breites Spektrum an Verfahren eingesetzt. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, stellt das Interview, in diesem Kontext zumeist als Mitarbeiter-, Karriere- oder Auswahlgespräch bezeichnet, die verbreitetste Methode dar, wenn man die unterschiedlichen Interviewformen zusammenfasst (vgl. auch Tab. 1): 93,6% der Unternehmen setzen Interviews zur internen Personalauswahl ein – wobei strukturierte Formen deutlich häufiger eingesetzt werden als die unstrukturierten. Möglicherweise wird die Einsatzhäufigkeit des Interviews leicht überschätzt, da es nicht in allen Fällen als Auswahlverfahren fungiert, sondern oftmals auch als

Gespräch über eine bereits getroffene Entscheidung. Ebenfalls sehr bedeutend sind Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte: Vorschlag durch Vorgesetzte und Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte zählen 82,4% bzw. 75,2% der befragten Unternehmen zu den von ihnen eingesetzten Auswahlverfahren. Die probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition kommt bei beinahe der Hälfte der befragten Unternehmen zum Einsatz.

**Abb. 3: Einsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen Personalauswahl (gesamt)**



Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamtstichprobe (N=125).

Die simulationsorientierten Verfahren Arbeitsproben bzw. Fallstudien und Assessment Center – letztere werden im vorliegenden Kontext häufig als Development Center bezeichnet – aber auch Management Audits finden deutlich seltener Verwendung. Alle eigenschaftsorientierten Verfahren wie Persönlichkeits-, Leistungs- und Intelligenztests werden nur von einer Minderzahl der Unternehmen eingesetzt. Ebenso verhält es sich mit Biographischen Fragebogen. Die durch neue technische Möglichkeiten im Bereich des Intra- und Internets grundsätzlich realisierbaren Online-Varianten etablierter Verfahren werden entweder gar nicht oder, wie im Fall der Online-Persönlichkeitstests und der Biographischen Online-Fragebogen, nur von sehr wenigen Unternehmen genutzt. Zusätzlich zu den aufgeführten Verfahren wurden von einem Teil der Personalverantwortlichen weitere Verfahren der internen Personalauswahl unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden Auslastung auf Projekten, Verkaufte Projekte, Zielvereinbarungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung und Karriereplanung, 180°-Feedback und Vorschlag durch den Betriebsrat. Die genannten Methoden kommen hierbei ausschließlich bei Angestellten ohne Führungsaufgaben oder bei Führungskräften zur Anwendung. Darüber hinaus wurde von einem Unternehmen das Kriterium Umsatz- und Absatzzahlen genannt,

das in die Auswahlentscheidung einfließt. Ein Unternehmen wendet „online open questions“ bei Trainees an.

**Tab. 1: Verwendungshäufigkeit der Verfahren der internen Personalauswahl im Zeitreihenvergleich**

Verfahren	Schuler et al. (1993)	Aktuelle Studie	Veränderung in Prozentpunkten
Interview	82%	94%	+ 12
Vorschlag durch Vorgesetzte	80%	82%	+ 2
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	75%	75%	-
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	52%	48%	- 4
Arbeitsproben	19%	20%	+ 1
Assessment Center	31%	41%	+ 10
Medizinische Begutachtung	13%	13%	-

Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf die jeweiligen Gesamtstichproben mit N=105 (Schuler et al. 1993) und N=125 (aktuelle Studie).

Ein nennenswerter Zuwachs gegenüber 1993 kann bei der Einsatzhäufigkeit von Interviews und auch von Assessment Centern verzeichnet werden (vgl. Tab. 1). Bei den übrigen Instrumenten zeigt sich keine bedeutsame Veränderung.

### 3.1 Zielgruppen

Betrachtet man die in Tabelle 2 aufgeführten, nach Zielgruppe differenzierten Einsatzhäufigkeiten, so fällt auf, dass die Verwendung der Verfahren teilweise zielgruppenspezifisch ist, dass einige Verfahren aber auch bei allen Gruppen gleich häufig eingesetzt werden. Besonders auffallende Unterschiede zeigen sich beim strukturierten Interview durch die Fachabteilung, beim Vorschlag durch Vorgesetzte, beim Assessment Center und Management Audit. Das strukturierte Interview durch die Fachabteilung findet vergleichsweise seltener bei ungelernten Arbeitern Verwendung, überdurchschnittlich häufig dagegen bei Angestellten ohne Führungsaufgabe. Vorschlag durch Vorgesetzte ist bei Trainees vergleichsweise selten Grundlage der internen Auswahl. Dies trifft auch für das obere Management zu.

Das Verfahren mit den größten Unterschieden hinsichtlich der Einsatzhäufigkeit über die Zielgruppen hinweg stellt das Assessment Center dar. Diese Verfahrensklasse wird überdurchschnittlich häufig bei Trainees sowie bei unteren und mittleren Führungskräften eingesetzt; bei ungelernten Arbeitern und Facharbeitern wird nur sehr selten auf Assessment Center zurückgegriffen. Die Verwendung von Management Audits beschränkt sich auf Führungskräfte. Vergleicht man die je Zielgruppe angegebenen Häufigkeitsverteilungen mit der Randverteilung über einen Chi-Quadrat-Test miteinander, so ergibt sich für jede Gruppe ein signifikantes Ergebnis (jeweils  $p < ,01$ ).



**Tab. 2: Interne Personalauswahl nach Zielgruppen differenziert**

	Ungelernte Arbeiter	Facharbeiter	Angestellte ohne Führungsaufgaben	Trainees	Führungskräfte		
					untere	mittlere	obere
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	50,7	60,7	63,6	57,5	64,7	65,5	51,9
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	24,6	19,0	27,3	27,4	26,1	25,9	23,6
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	36,2	52,4	59,5	47,9	52,9	48,3	42,5
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	44,9	40,5	42,1	34,2	38,7	37,1	29,2
Vorschlag durch Vorgesetzte	65,2	73,8	74,4	52,1	73,9	64,7	50,0
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	59,4	71,4	73,6	57,5	73,1	66,4	53,8
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	23,2	32,1	30,6	16,4	32,8	26,7	14,2
Arbeitsproben / Fallstudien	13,0	15,5	9,9	12,3	8,4	6,0	1,9
Biographischer Fragebogen	0,0	1,2	0,8	4,1	1,7	1,7	0,9
Assessment Center	4,3	3,6	12,4	34,2	30,3	30,2	17,0
Medizinische Begutachtung	13,0	11,9	5,8	6,8	6,7	6,0	6,6
Persönlichkeitstest	0,0	0,0	1,7	2,7	5,0	5,2	5,7
Leistungstest	2,9	4,8	5,0	1,4	2,5	1,7	0,9
Intelligenztest	0,0	1,2	2,5	1,4	1,7	1,7	1,9
Management Audit	0,0	1,2	4,1	2,7	11,8	24,1	26,4
Online-Persönlichkeitstest	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	0,9	0,9
Biographischer Online-Fragebogen	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0
N	69	84	121	73	119	116	106
Signifikanz Chi-Quadrat	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00

Anmerkung: Angaben in Prozent; bezogen auf jeweiliges N = Gesamtzahl der Unternehmen, die die entsprechende Zielgruppe beschäftigen; Chi-Quadrat: Spalten verglichen mit Randverteilung.

Wie in Tabelle 3 zu sehen ist, unterscheiden sich nicht nur die Profile der Einsatzhäufigkeiten bei den verschiedenen Zielgruppen, sondern es bestehen auch signifikante Unterschiede in der durchschnittlichen Anzahl eingesetzter Verfahren je Zielgruppe (einfaktorielle Varianzanalyse:  $df=6$ ;  $F=6,05$ ;  $p<,01$ ). Die Aussage, dass umso mehr Verfahren eingesetzt werden, je anspruchsvoller die Aufgaben der Zielgruppe sind, trifft nur bis zum Arbeitsplatzniveau „Führungskräfte“ zu. Bei den oberen Führungskräften nimmt die durchschnittliche Anzahl der Verfahren wieder ab, was in gleicher Weise auch bei der Vorgängerstudie beobachtet worden war. Auch bei Trainees, deren Aufgaben zumeist durchaus anspruchsvoll sind, kommen mit durchschnittlich 3,6 Verfahren vergleichsweise wenige Verfahren zum Einsatz.

Im Vergleich zum Zeitpunkt 1993 werden bei allen Zielgruppen signifikant mehr Verfahren eingesetzt (t-Tests, alle  $p<,05$ ). Besonders deutlich ist der Zuwachs bei Angestellten ohne Führungsaufgaben.

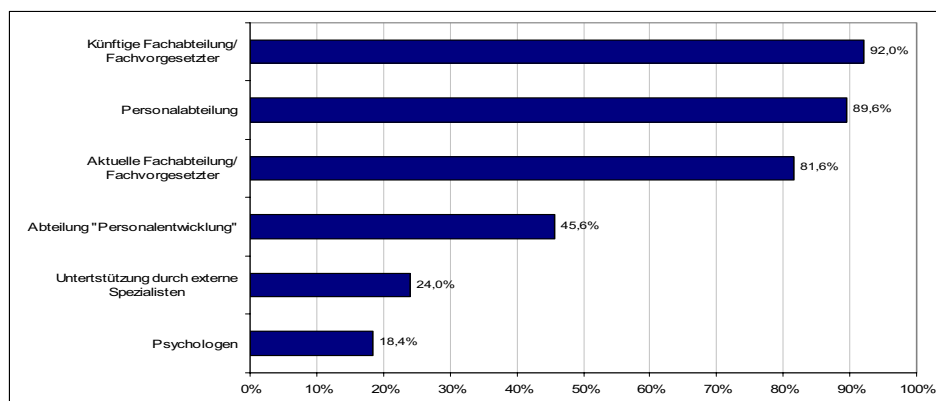
**Tab. 3: Zusammenhang zwischen Zielgruppe und der Anzahl eingesetzter Verfahren zur internen Personalauswahl**

Zielgruppe	Mittelwert Schuler et al. (1993)	Aktuelle Studie					Veränderung
		Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	N	
Ungelernte Arbeiter	2,3	3,4	1,7	1	8	69	+ 1,1
Facharbeiter	2,8	3,9	1,7	1	10	84	+ 0,9
Angestellte ohne Führungsaufgaben	2,8	4,1	1,5	1	9	121	+ 1,3
Trainees	3,0	3,6	1,8	1	9	73	+ 0,6
Untere Führungskräfte	3,2	4,3	1,5	1	9	119	+ 1,1
Mittlere Führungskräfte	3,1	4,1	1,7	1	9	116	+ 1,0
Obere Führungskräfte	2,7	3,3	1,7	1	8	106	+ 0,6

Anmerkung: Angaben bezogen auf jeweilige N = Gesamtzahl der Unternehmen, die die entsprechende Bewerbergruppe beschäftigen.

### 3.2 Zuständigkeit

Für die Aufgabe der internen Personalauswahl können mehrere Stellen innerhalb eines Unternehmens verantwortlich sein. Wie in Abbildung 4 zu erkennen ist, ist in 92,0% der Unternehmen die künftige Fachabteilung, in 81,6% die aktuelle Fachabteilung und in 89,6% die Personalabteilung an der Auswahl beteiligt. Häufig werden diese drei Abteilungen gemeinsam entscheiden. Bei 45,6% der Unternehmen ist die Abteilung Personalentwicklung bei der internen Personalauswahl involviert. Bei den Unternehmen, die diese Abteilung nicht bei der Zuständigkeit angegeben haben, kann davon ausgegangen werden, dass sie entweder eine solche Abteilung nicht besitzen oder aber, dass

**Abb. 4: Zuständigkeiten für die interne Personalauswahl**

Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamtstichprobe (N=125).

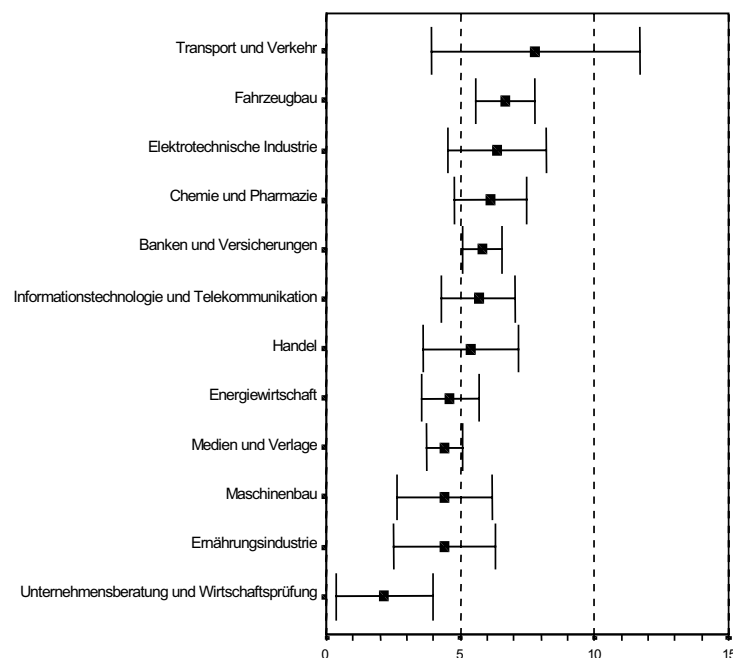
die Personalentwicklungsabteilungen in erster Linie für den Bereich Weiterbildung verantwortlich sind, während die interne Personalauswahl von der Linie, zumeist unter Hinzuziehung der Personalabteilung, durchgeführt wird.

Bei etwa einem Viertel der befragten Unternehmen werden externe Spezialisten hinzugezogen. Psychologen sind in 18,4% der Unternehmen an Auswahlentscheidungen beteiligt. Dabei kann es sich um im Unternehmen beschäftigte oder auch um externe Psychologen handeln – die beiden Kategorien externe Spezialisten und Psychologen stellen keine disjunkten Kategorien dar. Bei Analyse der von den zuständigen Stellen eingesetzten Verfahren (hier aus Platzgründen nicht aufgenommen, vgl. dazu Hell et al., in Druck) fällt auf, dass insbesondere bei Assessment Centern und bei Management Audits Psychologen und externe Spezialisten hinzugezogen werden. Auch bei den psychometrischen Testverfahren sind Psychologen überdurchschnittlich oft beteiligt.

### 3.3 Branche

In den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Unternehmensbranchen werden teilweise unterschiedliche Anforderungen an Mitarbeiter gestellt und es haben sich unterschiedliche Usancen bezüglich des Einsatzes von Personalauswahlverfahren herausgebildet. Dies spiegelt sich auch in der nach Branche differenzierten durchschnittlichen Anzahl pro Bewerbergruppe eingesetzten Verfahren zur internen Personalauswahl wieder (vgl. Abbildung 5).

**Abb. 5: Durchschnittliche Anzahl der eingesetzten Verfahren zur internen Personalauswahl nach Branchen**



Anmerkung: Angegeben sind jeweils Mittelwerte mit ihren 95%-Konfidenzintervallen; es werden nur Branchen mit 5 oder mehr Fällen berücksichtigt.

Besonders viele Verfahren werden in der Branche Transport und Verkehr eingesetzt. Allerdings streut die Anzahl innerhalb dieser Branche auch besonders stark (vgl. Konfidenzintervall in Abb. 5). In der Branche Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung kommen mit Abstand am wenigsten Verfahren zum Einsatz. Dies liegt mit großer Wahrscheinlichkeit zum einen an der häufig besonders strengen Auswahl und den geringen Selektionsquoten für Berufsanfänger in dieser Branche. Dadurch bedingt ist es nicht mehr notwendig, falsch Positive beim bestehenden Personalbestand zu identifizieren. Zum anderen ist die Organisationsstruktur und Arbeitsweise in dieser Branche durch kleine Teams und eine übersichtliche Hierarchie geprägt, sodass in Unternehmen dieser Branche beinahe ausschließlich auf Verfahren zurückgegriffen wird, die als Leistungsbeurteilungsmethoden (Beurteilung durch Vorgesetzte) gekennzeichnet werden können.

### ***3.4 Einschätzung der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz der Verfahren***

Wie auch in der Vorgängerstudie wurde von den befragten Unternehmen eine Einschätzung der Validität, Praktikabilität und der Akzeptanz bei den Bewerbern erbeten. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 4 bis 6 aufgeführt.

Angesichts eines begrenzten Umfangs an möglichen Fragen konnte nur ein Validitätsaspekt erhoben werden. Validität wurde in der Instruktion durch die Umschreibung „Verfahren ist geeignet, die passenden Bewerber zu identifizieren“ definiert. Besonders augenfällig ist die konsistent schlechte Bewertung der Validität der Online-Verfahren zur internen Personalauswahl. Auch Biographische Fragebogen und medizinische Begutachtungen werden als ungeeignet eingestuft.

Als besonders valide (mittlere Einschätzung  $\leq 1,5$ ) gelten bei den befragten Unternehmen strukturierte Interviews, die probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition, Assessment Center und Vorgesetztenbeurteilungen. Die übrigen Verfahren erzielen mittlere Bewertungen. Besonders bemerkenswert ist der Befund, dass die unstrukturierten Interviewvarianten jeweils um 0,6 Skaleneinheiten schlechter eingeschätzt wurden als ihre strukturierten Pendanten. Der in Tabelle 4 enthaltene Zeitreihenvergleich zeigt bei drei Verfahren eine signifikante Änderung der Validitätsbeurteilungen an. Vorgesetztenbeurteilungen werden signifikant besser, Interviews und medizinische Begutachtungen signifikant schlechter beurteilt als in der Vorgängerstudie.

Tabelle 5 liefert die von den Unternehmen eingeschätzte Praktikabilität – im Fragebogen definiert als „Durchführbarkeit“ – der Verfahren der internen Personalauswahl. Als am praktikabelsten werden die verschiedenen Interviewvarianten und auch Vorgesetztenbeurteilungen eingeschätzt (mittlere Einschätzung  $\leq 1,5$ ). Besonders ungünstig schneiden sowohl die aufwändigen multimethodalen Verfahren Management Audit und Assessment Center als auch alle Online-Verfahren hinsichtlich der Praktikabilitätseinschätzung ab. Sämtliche schriftliche, eigenschaftsorientierte Verfahren (Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstest) werden als mittelmäßig praktikabel bewertet.

Im Vergleich mit der Studie von Schuler et al. (1993) gilt die Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte und auch das Assessment Center mittlerweile als praktikabler.

Tab. 4: Einschätzung der Validität von Verfahren der internen Personalauswahl

	Schuler et al. (1993)	Aktuelle Studie			Veränderung	Signifikanz t-Test <sup>1</sup>
	Mittelwert	Mittelwert	Standardabweichung	N		
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,3	0,5	99	-	-
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	1,2	1,3	0,5	75	+ 0,1	0,32
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	1,4	0,5	93	-	-
Assessment Center	1,4	1,4	0,7	79	+/- 0,0	1,00
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	1,7	1,5	0,5	97	<b>- 0,2</b>	0,04
Management Audit	-	1,7	0,7	59	-	-
Interview (Gesamt- bzw. Mittelwert)	1,4	1,7 <sup>2</sup>	0,7 <sup>2</sup>	(79)	<b>+ 0,3</b>	0,03
Vorschlag durch Vorgesetzte	1,6	1,7	0,6	103	+ 0,1	0,38
Arbeitsproben / Fallstudien	1,6	1,7	0,7	61	+ 0,1	0,49
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,9	0,8	79	-	-
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	2,0	0,8	81	-	-
Leistungstest	-	2,2	0,7	55	-	-
Intelligenztest	-	2,2	0,8	51	-	-
Persönlichkeitstest	-	2,3	0,7	52	-	-
Online-Assessment Center	-	2,4	0,6	47	-	-
Medizinische Begutachtung	1,8	2,4	0,8	56	<b>+ 0,6</b>	0,00
Biographischer Fragebogen	-	2,5	0,7	50	-	-
Online-Self-Assessment	-	2,5	0,6	48	-	-
Online-Persönlichkeitstest	-	2,6	0,6	46	-	-
Online-Leistungstest	-	2,6	0,6	46	-	-
Online-Intelligenztest	-	2,6	0,6	45	-	-
Biographischer Online-Fragebogen	-	2,6	0,6	47	-	-

Anmerkungen:

<sup>1</sup> Informationen über Standardabweichungen und Anzahl der Fälle der Untersuchung von Schuler et al. (1993) liegen nicht vor; als beste Schätzer wurden die aktuellen Standardabweichungen und ein N von 38 (entspricht der niedrigsten Antwortquote von 36% bei der aktuellen Studie) angenommen;

<sup>2</sup> Gemittelter Wert der vier Interview-Varianten (Strukturiertes Interview durch Personalabteilung, unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung, strukturiertes Interview durch Fachabteilung, unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung);

Verankerung: 1=hoch, 2=mittel, 3=gering.

Tab. 5: Einschätzung der Praktikabilität von Verfahren der internen Personalauswahl

	Schuler et al. (1993)	Aktuelle Studie			Veränderung	Signifikanz t-Test <sup>1</sup>
	Mittelwert	Mittelwert	Standardabweichung	N		
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,3	0,6	99	-	-
Vorschlag durch Vorgesetzte	1,1	1,3	0,6	103	+ 0,2	0,08
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,4	0,6	79	-	-
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	1,4	0,6	93	-	-
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	1,4	0,7	80	-	-
Interview (Gesamt- bzw. Mittelwert)	1,3	1,4 <sup>2</sup>	0,6 <sup>2</sup>	(79)	+ 0,1	0,40
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	1,7	1,4	0,6	97	<b>- 0,3</b>	0,01
Biographischer Fragebogen	-	1,9	0,8	50	-	-
Medizinische Begutachtung	1,8	1,9	0,8	56	+ 0,1	0,55
Leistungstest	-	2,0	0,7	55	-	-
Intelligenztest	-	2,0	0,7	51	-	-
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	2,2	2,1	0,8	75	- 0,1	0,53
Arbeitsproben / Fallstudien	2,0	2,1	0,7	61	+ 0,1	0,49
Persönlichkeitstest	-	2,1	0,7	52	-	-
Online-Persönlichkeitstest	-	2,2	0,8	46	-	-
Online-Intelligenztest	-	2,2	0,8	45	-	-
Management Audit	-	2,3	0,7	59	-	-
Online-Leistungstest	-	2,3	0,7	46	-	-
Biographischer Online-Fragebogen	-	2,3	0,7	47	-	-
Online-Assessment Center	-	2,4	0,7	47	-	-
Online-Self-Assessment	-	2,4	0,7	48	-	-
Assessment Center	2,9	2,5	0,7	79	<b>- 0,4</b>	0,00

Anmerkungen:

<sup>1</sup> Informationen über Standardabweichungen und Anzahl der Fälle der Untersuchung von Schuler et al. (1993) liegen nicht vor; als beste Schätzer wurden die aktuellen Standardabweichungen und ein N von 38 (entspricht der niedrigsten Antwortquote von 36% bei der aktuellen Studie) angenommen;

<sup>2</sup> Gemittelter Wert der vier Interview-Varianten (Strukturiertes Interview durch Personalabteilung, unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung, strukturiertes Interview durch Fachabteilung, unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung);

Verankerung: 1=einfach, 2=mittel, 3=schwierig.

Tab. 6: Einschätzung der Akzeptanz von Verfahren der internen Personalauswahl

	Schuler et al. (1993)	Aktuelle Studie			Veränderung	Signifikanz t-Test <sup>1</sup>
	Mittelwert	Mittelwert	Standardabweichung	N		
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	1,2	0,4	93	-	-
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,3	0,5	99	-	-
Interview (Gesamt- bzw. Mittelwert)	1,1	1,4 <sup>2</sup>	0,6 <sup>2</sup>	(79)	<b>+ 0,3</b>	0,01
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	-	1,5	0,7	80	-	-
Vorschlag durch Vorgesetzte	1,5	1,5	0,6	103	+/- 0,0	1,00
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	-	1,6	0,8	79	-	-
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	1,6	1,6	0,5	97	+/- 0,0	1,00
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	1,5	1,6	0,6	75	+ 0,1	0,40
Assessment Center	1,9	1,7	0,7	79	- 0,2	0,15
Arbeitsproben / Fallstudien	1,7	1,8	0,7	61	+ 0,1	0,49
Management Audit	-	1,9	0,8	58	-	-
Medizinische Begutachtung	1,7	2,4	0,8	56	<b>+ 0,7</b>	0,00
Leistungstest	-	2,4	0,7	55	-	-
Biographischer Fragebogen	-	2,5	0,5	50	-	-
Online-Self-Assessment	-	2,5	0,6	48	-	-
Online-Leistungstest	-	2,5	0,6	46	-	-
Persönlichkeitstest	-	2,6	0,6	52	-	-
Intelligenztest	-	2,6	0,6	51	-	-
Online-Assessment Center	-	2,6	0,6	47	-	-
Online-Persönlichkeitstest	-	2,6	0,6	46	-	-
Online-Intelligenztest	-	2,6	0,6	45	-	-
Biographischer Online-Fragebogen	-	2,6	0,7	47	-	-

Anmerkungen:

<sup>1</sup> Informationen über Standardabweichungen und Anzahl der Fälle der Untersuchung von Schuler et al. (1993) liegen nicht vor; als beste Schätzer wurden die aktuellen Standardabweichungen und ein N von 38 (entspricht der niedrigsten Antwortquote von 36% bei der aktuellen Studie) angenommen;

<sup>2</sup> Gemittelter Wert der vier Interview-Varianten (Strukturiertes Interview durch Personalabteilung, unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung, strukturiertes Interview durch Fachabteilung, unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung);

Verankerung: 1=hoch, 2=mittel, 3=gering.

Bei der Beurteilung der Akzeptanz der Verfahren schneiden die verschiedenen Interviewvarianten gemeinsam mit dem Vorschlag durch Vorgesetzte am besten ab (vgl. Tabelle 6). Diesen Verfahren wird eine überdurchschnittliche Akzeptanz bei den Bewerbern zugeschrieben. Besonders schlecht akzeptiert sind nach Ansicht der Befragten sämtliche Online-Verfahren und auch alle schriftlichen Verfahren, angefangen bei Leistungstests, über Biographische Fragebogen, bis hin zu Persönlichkeitstests.

Die für die Bewerber besonders anstrengenden Verfahren Management Audit und Assessment Center belegen gemeinsam mit Vorgesetztenbeurteilungen, probeweiser Übertragung von Aufgaben der Zielposition, Arbeitsproben und medizinischer Begutachtung mittlere Rangplätze. Im Vergleich zum vorangegangenen Messzeitpunkt werden Interviews und auch medizinische Begutachtungen als von den Bewerbern nicht mehr ganz so vorbehaltlos akzeptiert betrachtet.

### **3.5 Aktueller Trend**

Zur Bestimmung des aktuellen Trends im Bereich der internen Personalauswahl wurden die Unternehmen befragt, welche Verfahren derzeit geplant sind oder in naher Zukunft eingeführt werden. Fünf Unternehmen nannten als Antwort auf diese Frage die Einführung von Potentialanalysen. Entgegen der vergleichsweise schlechten Einschätzung der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz von Online-Verfahren wurde von mehreren Unternehmen angegeben, dass sie Online-Verfahren planen. Vier Unternehmen planen den Einsatz von Online-Persönlichkeitstests, drei den Einsatz von Online-Assessment Centers und je zwei den Einsatz von Online-Intelligenztests, Online-Leistungstests und Online-Self Assessments. Ein weiterer Trend kann in einer zunehmenden Bedeutung der Verarbeitung und Bereitstellung von relevanten Informationen im Zusammenhang mit Stellenbesetzungen gesehen werden, denn vier Unternehmen nannten eine verbesserte Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung und zwei Unternehmen die Einführung von internen Stellenausschreibungen als geplante Maßnahmen.

## **4. Personalentwicklung**

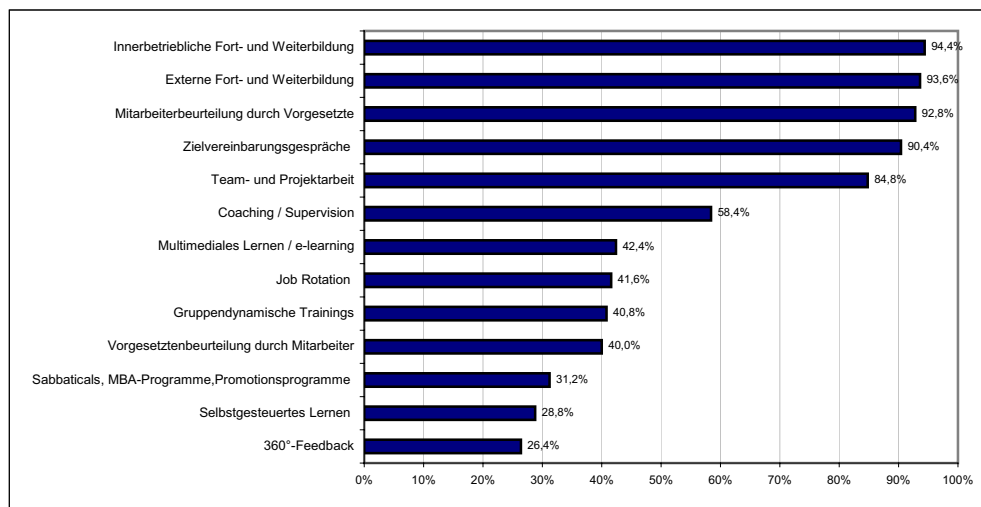
Anders als bei der internen Personalauswahl liegen zum Themenkomplex Personalentwicklung keine Daten aus der Vorgängerstudie vor, da er neu in die Befragung aufgenommen wurde. Verfahren, die gleichsam ubiquitär, nämlich in über 90% der befragten Unternehmen eingesetzt werden, sind die innerbetriebliche und externe Fort- und Weiterbildung, die Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte und die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen (vgl. Abb. 6).

In der Mehrzahl der Unternehmen finden Team- und Projektarbeit (84,8%) sowie Coaching und Supervision (50,4%) Verwendung. Spezielle Trainings- und Lernmöglichkeiten werden in vielfältigen Formen z.B. durch multimediales Lernen bzw. e-learning (42,4%), gruppendynamische Trainings (40,8%) und Fortbildung durch selbstgesteuertes Lernen (28,8%) angeboten. Jobrotation nutzen 41,6% der Unternehmen. Bottom-up-Leistungsbeurteilungen, also Vorgesetztenbeurteilungen durch Mitarbeiter, und 360°-Beurteilungssysteme werden im Vergleich zu reinen Top-down-Beurteilungen mit 40,0% bzw. 26,4% wesentlich seltener durchgeführt. Gut ein Drittel



der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Auszeiten in Form von Sabbaticals an und ermöglichen aufwändige Weiterqualifikationsmöglichkeiten in Form von MBA-Programmen oder Promotionsmöglichkeiten. Zusätzlich zu den aufgeführten Verfahren wurden von einem Teil der Erhebungsteilnehmer weitere Verfahren der Personalentwicklung unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden u.a. 180°-Feedback, strukturiertes Feedback an die Führungskraft, Feedbackgespräch durch Personalabteilung und Management/Executive Programs.

**Abb. 6: Gesamteinsatzhäufigkeiten der Verfahren zur Personalentwicklung**



Anmerkung: Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamtstichprobe N = 125.

#### 4.1 Zielgruppen

Die Analyse des Einsatzes der Personalentwicklungsinstrumente und -verfahren in Abhängigkeit von den in den Unternehmen beschäftigten Zielgruppen zeigt, dass sowohl die Anzahl (Tab. 7) als auch die Art (Tab. 8) der bei den jeweiligen Gruppen eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen erheblich variieren.

**Tab. 7: Anzahl der eingesetzten Verfahren zur Personalentwicklung nach Zielgruppe**

Bewerbergruppe	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Ungelernte Arbeiter	68	3,3	1,93	1	10
Facharbeiter	86	4,7	2,27	1	11
Angestellte ohne Führungsaufgaben	122	6,2	2,51	1	12
Trainees	80	5,3	2,47	1	11
Untere Führungskräfte	122	6,7	2,56	1	13
Mittlere Führungskräfte	122	6,7	2,68	1	13
Obere Führungskräfte	113	6,1	2,71	1	13
Gesamt		5,8	2,69	1	13

Die durchschnittliche Anzahl der von den Unternehmen bei den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen eingesetzten Methoden schwankt zwischen 3,3 und 6,7. Mit deutlichem Abstand am wenigsten Verfahren kommen mit durchschnittlich 3,3 bei ungelernen Arbeitern zur Anwendung. Im mittleren Bereich liegt die durchschnittliche Anzahl der bei Facharbeitern (4,7) und Trainees (5,3) eingesetzten Verfahren.

In den Genuss von durchschnittlich mehr als 6 Verfahren kommen die Gruppe der Angestellten ohne Führungsaufgaben und auch sämtliche Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Die Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen sind statistisch signifikant (einfaktorielle Varianzanalyse:  $df=6$ ;  $F=20,16$ ;  $p<,01$ ).

Die Unternehmen setzen nicht nur eine unterschiedliche Anzahl von Verfahren für unterschiedliche Zielgruppen ein, sondern die Art der eingesetzten Verfahren hängt stark von der Zielgruppe ab (vgl. Tab. 8).

**Tab. 8: Art der eingesetzten Verfahren zur Personalentwicklung nach Zielgruppe**

	Ungelernte Arbeiter	Facharbeiter	Angestellte ohne Führungsaufgaben	Trainees	Führungskräfte		
					untere	mittlere	obere
Innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung	82,4	93,0	95,1	93,8	93,4	86,9	72,6
Externe Fort- und Weiterbildung	41,2	86,0	92,6	78,8	93,4	91,8	92,9
Zielvereinbarungsgespräche	26,5	40,7	68,0	50,0	87,7	91,0	89,4
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	75,0	77,9	88,5	80,0	86,1	83,6	70,8
Vorgesetztenbeurteilung durch Mitarbeiter	13,2	12,8	19,7	17,5	32,8	37,7	37,2
360°-Feedback	5,9	8,1	12,3	5,0	20,5	23,8	23,9
Coaching / Supervision	2,9	4,7	20,5	16,3	41,8	52,5	54,0
Selbstgesteuertes Lernen	13,2	17,4	26,2	27,5	23,0	21,3	21,2
Multimediales Lernen / e-learning	19,1	29,1	42,6	33,8	32,0	27,9	26,5
Team- und Projektarbeit	22,1	54,7	77,0	63,8	75,4	64,8	54,0
Gruppendynamische Trainings	10,3	20,9	28,7	28,8	35,2	32,8	23,9
Job Rotation	20,6	25,6	27,9	30,0	30,3	26,2	21,2
Sabbaticals, MBA-Programme, Promotionsprogramme	0,0	3,5	19,7	7,5	21,3	26,2	22,1
N	68	86	122	80	122	122	113
Signifikanz Chi-Quadrat	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00

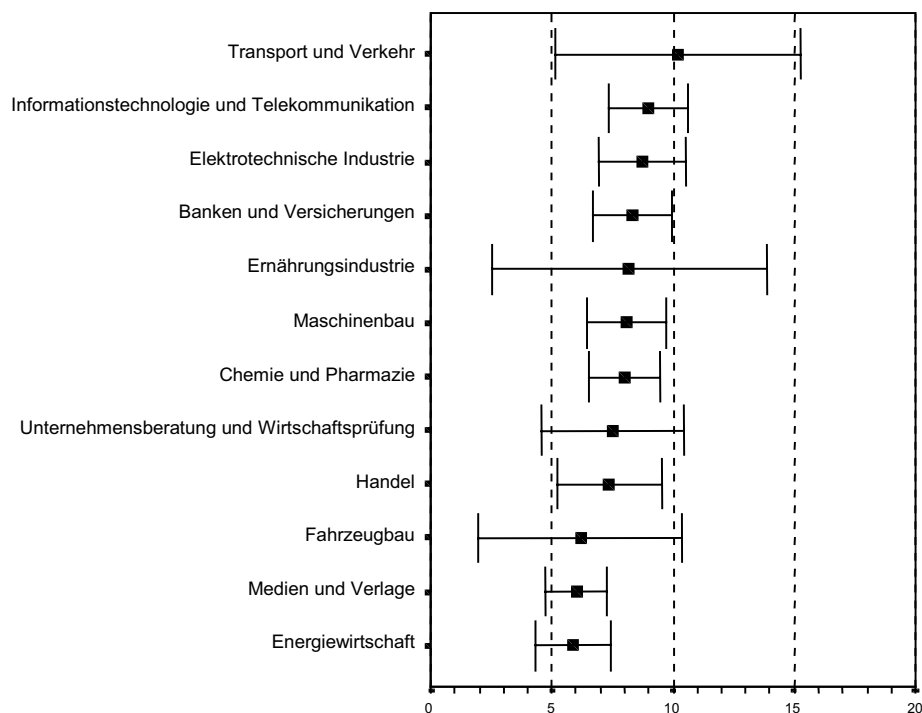
Anmerkung: Angaben in Prozent; bezogen auf jeweiliges N = Gesamtzahl der Unternehmen, die die entsprechende Zielgruppe beschäftigen; Chi-Quadrat: Spalten verglichen mit Randverteilung.

Vergleicht man die je Zielgruppe angegebenen Häufigkeitsverteilungen mit der Randverteilung über einen Chi-Quadrat-Test miteinander, so zeigt dieser an, dass

sich die Verteilungen der Einsatzhäufigkeiten bei den einzelnen Zielgruppen signifikant von der Randverteilung unterscheiden (jeweils  $p < ,01$ ). Bei einer instrumentweisen Betrachtung fallen einige Besonderheiten auf: So nehmen ungelernte Arbeiter wesentlich seltener an externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil als die anderen aufgeführten Zielgruppen. Führungskräfte der oberen Ebenen hingegen nehmen seltener an innerbetrieblichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil. Zielvereinbarungsgespräche finden in großem Umfang erst bei den Mitarbeitern statt, die Führungsverantwortung tragen. Auch 360°-Feedback, Bottom-up-Leistungsbeurteilungen sowie Coaching und Supervision werden vornehmlich bei dieser Zielgruppe eingesetzt. Gleiches trifft für Sabbaticals sowie MBA- und Promotionsprogramme zu. Selbstgesteuertes Lernen sowie multimediales Lernen kommen überdurchschnittlich häufig bei Trainees und Angestellten ohne Führungsaufgaben zum Einsatz. Team- und Projektarbeit wird bei ungelernten Arbeitern vergleichsweise selten als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt, ist aber bei allen anderen Zielgruppen weit verbreitet. Gruppendynamische Trainings werden am häufigsten für Führungskräfte der unteren Führungsebene und sehr selten für ungelernte Arbeiter angeboten. Der Wechsel des Arbeitsplatzes als Entwicklungsmaßnahme (Job Rotation) findet sich bei allen Zielgruppen in etwa gleichem Umfang.

#### 4.2 Branche

Abb. 7: Durchschnittliche Anzahl der eingesetzten Verfahren zur Personalentwicklung nach Branchen



Anmerkung: Angegeben sind jeweils Mittelwerte mit ihren 95%-Konfidenzintervallen; es werden nur Branchen mit 5 oder mehr Fällen berücksichtigt.

Betrachtet man die Anzahl der pro Unternehmen eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente differenziert nach Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, so zeigen sich beachtliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Wie in Abbildung 7 zu erkennen ist, variieren bei mehreren Branchen (Transport u. Verkehr, Ernährungsindustrie, Fahrzeugbau) die Angaben über die Anzahl so stark, dass daraus große Konfidenzintervalle für die Mittelwerte resultieren.

Wie auch schon bei der internen Personalauswahl führt die Branche Transport und Verkehr die Liste mit dem größten Repertoire an verschiedenen Verfahren an. Es folgt ein Mittelfeld mit Vertretern der unterschiedlichsten Branchen, von dem sich die letzten drei Branchen etwas absetzen. Vergleichsweise wenige Verfahren der Personalentwicklung setzten demnach die Branchen Fahrzeugbau, Medien und Verlage sowie Energiewirtschaft ein. Allerdings reicht die obere Grenze des Konfidenzintervalls für die Branche Fahrzeugbau bis zu einem Wert von 10,3 Verfahren.

## 5. Fazit

### 5.1 Interne Personalauswahl

Als bedeutender Trend der letzten 10 Jahre ist bei der internen Personalauswahl eine weiter wachsende Investitionsbereitschaft der Unternehmen zu erkennen. Diese zeigt sich sowohl an einer zunehmenden Anzahl von Verfahren, die in den Unternehmen zu Mitarbeiterauswahl eingesetzt werden, als auch an der wachsenden Verwendungshäufigkeit aufwändiger Verfahren. Die größten Zuwächse sind beim Assessment Center und beim Interview zu verzeichnen. Bei den Interviews haben sich die strukturierten Varianten stark durchgesetzt. Die wissenschaftliche Erkenntnis, dass strukturierte Interviews erheblich valider sind als ihre unstrukturierten Pendanten (vgl. McDaniel et al. 1994; Cortina et al. 2000), findet möglicherweise auch in der personalpsychologischen Praxis Gehör. Belegt wird dies nicht nur durch die Einsatzhäufigkeit von strukturierten Interviews, sondern auch durch die Einschätzung der Validität durch die Personalverantwortlichen.

Der zunehmende Einsatz von Assessment Centern bei der internen Personalauswahl könnte auf mehrere Gründe zurückzuführen sein. Die mit dieser Studie erarbeiteten Daten legen nahe, dass eine andere Wahrnehmung der Validität dieser Verfahrensklasse nicht für den Anstieg verantwortlich sein kann, da die Einschätzung dieses Parameters im Vergleich zur Vorgängerstudie identisch geblieben ist. Die Beurteilung der Praktikabilität und der Akzeptanz von Assessment Centern hat sich hingegen verbessert. Möglicherweise haben sich in den Unternehmen in der Zwischenzeit Strukturen etabliert, die eine Durchführung von Assessment Centern erleichtern und damit die Praktikabilität erhöhen. Die aus Sicht der Befragten zunehmende Akzeptanz dieses Verfahrens könnte auf die zunehmende Bekanntheit oder auch auf die möglicherweise zunehmende Qualität dieser Verfahren zurückzuführen sein.

Bei der Betrachtung des Verfahrenseinsatzes in Abhängigkeit von den Zielgruppen wurde erkennbar, dass nur wenige Verfahren existieren, die bei allen Zielgruppen in größerem Ausmaß eingesetzt werden, wie z.B. Interviews, Vorschlag durch Vorgesetzte oder Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte. Vielmehr ist es landläufige Praxis, dass das Verfahrensrepertoire auf die Zielgruppen abgestimmt wird.

Neben der bereits erwähnten Einschätzung, dass strukturierte Interviews valider sind als unstrukturierte, ist besonders bemerkenswert, dass sämtliche Online-Verfahren für nur wenig valide gehalten werden. Diese Verfahrensvarianten mögen sich zur Vorauswahl bei größeren Bewerbermengen oder aber zur Durchführung von Self-Assessments eignen, aber nach Ansicht der Personalverantwortlichen liefern andere Instrumente validere Informationen für die interne Personalauswahl. Als besonders valide werden diejenigen Verfahren eingestuft, die Verhaltensbeobachtungen ermöglichen, bei denen aktuelle und künftige Vorgesetzte mitwirken können und bei denen den Bewerbern ein gewisses Ausmaß an Situationskontrolle eingeräumt wird.

Im Zeitreihenvergleich wird die Vorgesetztenbeurteilung als signifikant valider als bei der Vorgängerstudie eingestuft. Diese Einschätzung könnte darauf zurückzuführen sein, dass im Bereich der Leistungsbeurteilung die Qualität der Verfahren in den letzten Jahren zugenommen hat. Die im Vergleich zur Vorgängerstudie schlechte Einschätzung der Validität von Interviews kann sowohl auf die Wahrnehmung des aktuellen Forschungsstands zurückzuführen sein, dass insbesondere unstrukturierte Interviews nur eine geringe Validität aufweisen, als auch ein methodisches Artefakt darstellen, da Schuler et al. (1993) nach der Validität des Interviews allgemein fragten, während in dieser Studie nach der Validität verschiedener Interviewvarianten gefragt wurde und diese Einschätzungen dann gemittelt wurden.

Die Praktikabilitätseinschätzungen scheinen in erster Linie durch den Konstruktions- und Durchführungsaufwand der Verfahren determiniert zu sein: Einfach zu konstruierende und durchzuführende dyadische Verfahren werden als sehr praktikabel, komplexe multimethodale oder technisch nur aufwändig umzusetzende Verfahren hingegen als weniger praktikabel eingeschätzt. Bei der Bewertung der Akzeptanz schneiden diejenigen Verfahren besonders gut ab, bei denen die Bewerber das Gefühl haben, zu einem gewissen Ausmaß die eignungsdiagnostische Situation kontrollieren zu können (vgl. dazu Schuler 1990). Bei einer vergleichenden Analyse des Einflusses der Validitäts-, Praktikabilitäts- und Akzeptanzeinschätzungen auf die Entscheidung, ein Verfahren einzusetzen oder nicht, erhält die Validität im Mittel die größte Bedeutung (Hell et al., in Druck). Allerdings kann diese Aussage nicht auf alle Verfahren generalisiert werden. Vielmehr variiert die Bedeutsamkeit der drei Parameter erheblich in Abhängigkeit von dem in Frage stehenden Verfahren. Beispielsweise ist beim Einsatz von unstrukturierten Interviews durch die Fachabteilung die Akzeptanz durch die Bewerber die ausschlaggebende Variable.

## **5.2 Personalentwicklung**

Bei den Verfahren der Personalentwicklung können fünf Verfahren identifiziert werden, die in beinahe allen Unternehmen eingesetzt werden. Dabei handelt es sich um die klassischen innerbetrieblichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, um externe Bildungsmaßnahmen, um die Führungsinstrumente Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte und Zielvereinbarungsgespräche und nicht zuletzt um die arbeitsplatz- und arbeitsgruppenbezogene Maßnahme Team- und Projektarbeit. Diese traditionsreichen Verfahren werden von vielen Unternehmen durch weitere Instrumente ergänzt, die teilweise trotz ihrer relativ jungen Geschichte doch schon weite Verbreitung gefunden haben. Hier sticht insbesondere das Multimediale Lernen ins Auge. Diese

Lernform ist überhaupt erst seit wenigen Jahren technisch umsetzbar und wird bereits in 42,4% der Unternehmen eingesetzt.

Der Befund, dass eine enge Beziehung zwischen Anspruchsniveau einer Position und der Anzahl der für die Stelleninhaber eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente besteht, kann auf die zu bewältigende Komplexität der beruflichen Anforderungen zurückgeführt werden. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um Spezialisten oder Generalisten handelt. Gemeinsam ist allen anspruchsvollen Positionen, dass kontinuierlich Neues gelernt werden muss und dass sich die Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen entwickeln oder entwickeln lassen. Die Unternehmen haben aber auch erkannt, dass potentiellen und vorhandenen Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten immer wichtiger werden. Personalentwicklung wird also zu einem Instrument, mit dem die Bindung an die Unternehmen erhöht werden kann. Dies zahlt sich besonders bei denjenigen Mitarbeitern aus, die anspruchsvolle Stellen bekleiden. Auch so kann der gefundene Effekt erklärt werden.

## Literatur

- Cortina, J.M./Goldstein, N.B./Payne, S.C./Davison, H.K./Gilliland, S.W. (2000): The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. In: *Personnel Psychology*, 53, 325-351.
- Brambring, M. (1983). Spezielle Eignungsdiagnostik. In: Groffmann, K.J. /Michel, L. (Hg.): *Intelligenz- und Leistungsdiagnostik. Enzyklopädie der Psychologie B/II/2*. Göttingen, 414-481.
- Fritz, D. (1993). Personalentwicklung. In: Strutz, H. (Hg.): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden, 716-729.
- Hanel, U./Kabst, R./Mayrhofer, W./Weber, W. (1999). Personalmanagement in Europa. Ein Vergleich auf Basis empirischer Daten. In: *Personal*, 1, 32-36.
- Hell, B./Schuler, H./Boramir, I./Schaar, H. (in Druck): Beurteilung und Verwendung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. In: *Wirtschaftspsychologie*.
- Holling, H./Liepmann, D. (1995). Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hg.): *Organisationspsychologie*. Bern, 285-316.
- McDaniel, M.A./Whetzel, D.L./Schmidt, F.O./Hunter, J.E./Maurer, S.D./Russel, J. (1994): The validity of employment interviews: A review and meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-602.
- Olesch, G. (1997). *Schwerpunkte der Personalarbeit. Personalarbeit zur Jahrtausendwende*. Heidelberg.
- Schorr, A. (1991): Diagnostische Praxis in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Teilergebnisse aus einer repräsentativen Umfrage zur diagnostischen Praxis. In: Schuler, H. / Funke, U. (Hg.): *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. Göttingen, 6-14.
- Schuler, H. (1990): Personalauswahl aus Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 184-191.
- Schuler, H./Frier, D./Kauffmann, M. (1993): *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen.
- Schuler, H./Hell, B./Schaar, H./Boramir, I. (in Vorb.). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – ein Vergleich über 20 Jahre.
- Schulz, C./Schuler, H./Stehle, W. (1985). Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation*. Göttingen, 126-132.