



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Personalentscheidungen : Anwendung und Umsetzung diagnostischer Informationen bei Personalentscheidungen

first published in:

Management-Diagnostik / hrsg. von Werner Sarges. - 2. Aufl. - Göttingen
[u.a.] : Verl. für Psychologie Hogrefe, 1990. - S. 639-643 ISBN
3-8017-0346-0

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 070

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5071/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50715>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 070

8 Personalentscheidungen

8.1 Anwendung und Umsetzung diagnostischer Informationen bei Personalentscheidungen

Personalentscheidungen umfassen Prozesse der Problemdiagnose und der Problemlösung bei unterschiedlichen Personalfunktionen. Insofern ist z.B. zwischen Entscheidungen im Rahmen der Personalplanung und -beschaffung, des -einsatzes und der -entwicklung sowie des -abbaus zu differenzieren (Hentze, 1991).

Weitere Unterscheidungsmerkmale beziehen sich auf

- die am Entscheidungsprozeß beteiligten *Personen*, z.B. innerhalb des Personalresorts und außerhalb, dabei insbesondere die Führungskräfte im Bereich der Linie,
- den *Zeitbezug* und die damit verbundene Frage, ob sich Personalentscheidungen auf eine bereits vorliegende, d.h. konkret vorhandene Situation beziehen oder, etwa in einem planerischen Zusammenhang stehend, eventuell später auftretende Entscheidungssituationen bereits früher antizipieren,
- die *unternehmenspolitische Bedeutung* einer Personalentscheidung und die daraus folgende Unterteilung in *operative*, *taktische* und *strategische* Personalentscheidungen (Ackermann, 1987).

Allerdings bestehen zwischen diesen Merkmalen vielfältige Zusammenhänge. So sind strategische Personalentscheidungen meistens langfristig orientiert und die am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen gehören den oberen Führungsebenen an, während bei operativen Personalentscheidungen der Charakter der Kurzfristigkeit überwiegt und die Entscheidungsträger hierarchisch tiefer eingeordnet sind.

Diagnostik im Rahmen des Personalentscheidungsprozesses

Entscheidungsprozesse lassen sich rein analytisch in mehrere Phasen unterteilen. Auch wenn der Einwand berechtigt erscheint, daß Entscheidungsprozesse oftmals in anderen Reihenfolgen ablaufen, bestimmte Phasen übersprungen werden oder je nach Bedarf im Gegenteil besonders intensiv oder mehrmals bearbeitet werden (Witte, 1972; Irle,

1971), ist es aus systematischen und didaktischen Gründen sinnvoll, z.B. von folgendem Prozeßablauf auszugehen (Hahn, 1985; Staehle, 1991):

- Problemstellungsphase
- Alternativensuche
- Alternativenbewertung
- Entscheidungsphase
- Realisationsphase
- Kontrollphase.

Bei Personalentscheidungen liegt die *Zielsetzung* grundsätzlich darin, *Positionen* mit geeigneten *Personen* zu besetzen bzw. entsprechende Maßnahmen organisatorischer oder personeller Art vorzunehmen, um je nach Zeitbedarf ad hoc oder zu einem späteren Zeitpunkt eine entsprechende Besetzung zu erreichen. Je nach Art der Personalentscheidung bezieht sich die Alternativensuche und die Alternativenbewertung insofern auf unterschiedliche Positionen (bzw. Anforderungsprofile) oder Personen (bzw. Eignungsprofile; Zander, 1990).

Diagnostische Informationen sind in diesem Zusammenhang geeignet, *personelle Alternativen* näher auf ihre Eignung hin zu untersuchen und dabei auch die Alternativenbewertung und die Personalentscheidung im eigentlichen Sinne zu unterstützen. Anforderungsprofile und andere organisatorische Aspekte gelten dagegen als Datum bzw. als Voraussetzung für die Erhebung diagnostischer Informationen, es sei denn, daß eine erfolglose Personalsuche oder aber auch die Ausrichtung auf vorhandene personelle Ressourcen die Anpassung der Organisationsstruktur nach sich ziehen würde.

Personalbeschaffungsentscheidungen

Personalbeschaffungsentscheidungen sind mit Personaleinstellungen und/oder mit Personalversetzungen verbunden, je nach dem, ob eine *inner-* oder eine *außerbetriebliche* Personalbeschaffung beabsichtigt ist. Jeder dieser Beschaffungswege hat Vor- und Nachteile, die in einem spiegelbildlichen Verhältnis zueinander stehen (Kador & Pornschlegel, 1989).

Im Hinblick auf diagnostische Informationen ist außerbetriebliche Personalbeschaffung oft mit breiteren Auswahlmöglichkeiten verbunden, die über das begrenzte Angebot des internen Arbeitsmarktes hinausreichen und ihre Grenzen erst auf dem größten externen Arbeitsmarkt finden. Einerseits wird der Personalbedarf durch eine Personaleinstellung direkt gelöst im Gegensatz zur innerbetrieblichen Personalbeschaffung, wo durch eine Versetzung der Bedarf oftmals nur in Verbindung mit Weiterbildungsmaßnahmen qualitativ gedeckt werden kann. Andererseits kann eine Stelle intern häufig schneller besetzt werden. Darüber hinaus werden Anfangsstellungen für den Nachwuchs frei und die Beschaffungskosten entfallen weitgehend. Dafür entstehen wiederum Weiterbildungskosten. Insofern hängt es von mehreren Faktoren ab, welcher Beschaffungsweg wirtschaftlich sinnvoller ist.

Wichtig ist, welche *Kriterien* für die Personalbeschaffung als entscheidend anzusehen sind und inwieweit sie den Entscheidungsträgern bekannt sind. Darüber hinaus ist die *intersubjektive Vergleichbarkeit* von Bedeutung: In der Regel sind nämlich mehrere Personen (Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen in der Linie und im Personalbereich) an einer Beschaffungsentscheidung beteiligt. Insofern ist die Gefahr groß, daß abweichende Vorstellungen über den *Inhalt* der Beschaffungskriterien, ihre jeweilige Interpretation und ihre Bewertung bestehen (Oechsler, 1992).

Standardisierung und Formalisierung von Personalbeschaffungsentscheidungen ist ansatzweise geeignet, derartige Auffassungs- und Bewertungsunterschiede zu nivellieren. Insofern kann durch den Einsatz standardisierter Auswahlverfahren, wie z.B.

- standardisierte Interviews,
- einheitliche Tests,
- formalisierte Regelungen für die Auswahl von Bewerbungsunterlagen,
- Gesprächsleitfäden,

die Vergleichbarkeit der Diagnoseinformationen erleichtert werden. Auch durch eine möglichst große Vielfalt der Diagnosemethoden sowie durch mehrere Interviewer kann zudem die Beschaffungsentscheidung auf eine breitere Basis gestellt werden (Heinen, 1983).

Trotzdem verbleibt ein nicht unerheblicher Teil an Subjektivität und Unsicherheit, weil auch bei einem erfolgreichen Bewerber im bisherigen Unternehmen nicht automatisch eine ähnliche Wirkung auf das "neue" Unternehmen prognostiziert werden kann. Dies dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß unterschiedliche *Führungs-* bzw. *Handlungssituationen* mit ihren jeweiligen Umweltbedingungen nur zu einem geringen Teil modellhaft erfaßt werden können. Subjektivität der Entscheidungsträger (z.B. Erfahrung, Gefühl) werden deshalb insbesondere bei Führungspositionen die Personalauswahl auch zukünftig stark beeinflussen. Dies ist bis zu einem gewissen Maße auch sinnvoll. Erhalten diese Faktoren jedoch zuviel Gewicht, gewinnen die diagnostischen Informationen im weiter oben beschriebenen Zusammenhang schnell Alibicharakter: Oftmals subjektiv gefällte Personalentscheidungen erhalten dann den Mantel der (Pseudo-) Rationalität und der Wissenschaftlichkeit (Koch, 1985).

Personalentwicklungsentscheidungen

Personalentwicklung ist gleichbedeutend mit der Veränderung von *Qualifikationen* an ebenfalls veränderte Arbeitsplatzanforderungen. Abhängig davon, ob damit auch die Zuordnung an andere –z.B. höherwertigere – *Positionen* verbunden ist oder nicht, sind dabei auch Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich, die sich entweder als *Anpassungsfortbildung* auf den bisherigen Arbeitsplatz beziehen oder als *Aufstiegsfortbildung* der Vorbereitung auf den "neuen" Arbeitsplatz dienen. Personalentwicklung hat

insofern eine (aufbau-) organisatorische, *positionsbezogene* sowie eine personbezogene, qualifikatorische Komponente (Wagner, 1991).

Personalentscheidungen sind in diesem Zusammenhang z.B. dann zu treffen, um die Teilnahme von Mitarbeitern an Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. an Führungsnachwuchsprogrammen) zu regeln. Die Spannweite erstreckt sich von der Zulassung von Personen für *Weiterbildungsaktivitäten*, die u.U. einen längeren Zeitraum und mehrstufige, aufeinander abgestimmte Seminarinhalte umfassen können, über die (individuelle) Karriere- und Personaleinsatzplanung (über einen längeren Zeitraum hinweg) bis zu sporadischen, im Extrem einzelfallbezogenen Entscheidungen, die je nach Sachlage als Nachfolge, Beförderung, horizontale Versetzung oder als Degradierung, Rückstufung bezeichnet werden können. Personalentwicklungsentscheidungen bewegen sich insofern innerhalb der *Spannungsfelder* Personorientierung und Positionsbezug, Langfristorientierung und kurzfristige Disposition, Orientierung an Personengruppen und Entscheidung im Einzelfall.

Je mehr die programmatische, mittel- bis langfristige sowie die multipersonale Komponente überwiegt, desto eher sind Auswahlverfahren sinnvoll, bei denen – wie beim *Assessment Center* – sowohl eine Vielfalt der diagnostischen Methoden als auch der an der Auswahl beteiligten Personen vorliegt (Jeserich, 1981; s.a. 6.2 *Assessment Center*, in diesem Band). Hinzu kommen die auch sonst wichtigen Informationen aus Personalakten (z.B. Personalakten, Beurteilungsbogen, Einstellungs- und Förderungstests) sowie aus Gesprächen mit Personen, die qualifizierte und/oder gewichtige Urteile abgeben können.

In diesem Zusammenhang ist insbesondere von Bedeutung, ob die Diagnoseinformationen noch *aktuell* sind, ob sie *wirklichkeitsgetreu* sind und wie sie von den Entscheidungsträgern zur Entscheidungsfindung *verwendet* werden. Z.B. entsprechen die Werte eines Einstellungstests nach einigen Jahren Berufspraxis des Mitarbeiters oft nicht mehr dem derzeitigen Leistungspotential. Informationen aus Beurteilungsbogen sind häufig verzerrt, meistens geschönt, u.a. aus Sicht des Vorgesetzten, um einem als unangenehm empfundenen Beurteilungsgespräch zu entgehen (Wagner, 1985). Darüber hinaus bestehen u.U. informale Beziehungen, die zu bestimmten Einflußversuchen bei Beförderungen "führen können" (Koch, 1985).

Die Beachtung dieser dysfunktionalen Erscheinungen ist erforderlich, um eine realistische Qualifikationseinschätzung sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch ihrer Vorgesetzten und der Fachleute im Personalwesen zu erreichen. Handhabbare Diagnoseinstrumente, ihre Verzahnung mit anderen Personalsystemen, eine hinreichende planerische Fundierung und Systematik sowie nicht zuletzt die enge Kooperation zwischen den Beteiligten und den Betroffenen bei Personalentscheidungen sind weitere wichtige Schritte auf diesem Weg.

Literatur

Ackermann, K.F. (1987). Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In H. Glaubrecht & D. Wagner (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung* (S.39-68). Freiburg: Haufe. - **Hahn, H. (1985).** *PUK Planungs- und Kontrollrechnung* (3.Aufl.). Wiesbaden: Gabler. - **Heinen, E. (1983).** *Industriebetriebslehre* (7.Aufl.). Wiesbaden: Gabler. - **Hentze, J. (1991).** *Personalwirtschaftslehre 1* (5. Aufl.). Bern: Haupt. - **Irlle, M. (1971).** *Macht und Entscheidung in Organisationen*. Frankfurt: Akademische Verlagsgesellschaft. - **Jeserich, W. (1981).** *Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren*. München: Hanser. - **Kador, F.J. & Pornschlegel, H. (1989).** *Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung* (3.Aufl.). Frankfurt: RKW. - **Koch, H.E. (1985).** Zum Zustandekommen von Beförderungsentscheidungen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 54, 355-359. - **Oechsler, W. (1992).** *Personal und Arbeit* (4.Aufl.). München: Oldenbourg. - **Staeble, W.H. (1991).** *Management* (6.Aufl.). München: Vahlen. - **Wagner, D. (1982).** Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte. *Die Betriebswirtschaft*, 42, 217-228. - **Wagner, D. (1985).** Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 54, 109-114. - **Wagner, D. (1991).** *Organisation, Führung und Personalmanagement* (2.Aufl.). Freiburg: Haufe. - **Witte, E. (1972).** *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*. Tübingen: Mohr. - **Zander, E. (1990).** *Handbuch der Gehaltsfestsetzung* (5.Aufl.). Heidelberg: Sauer.