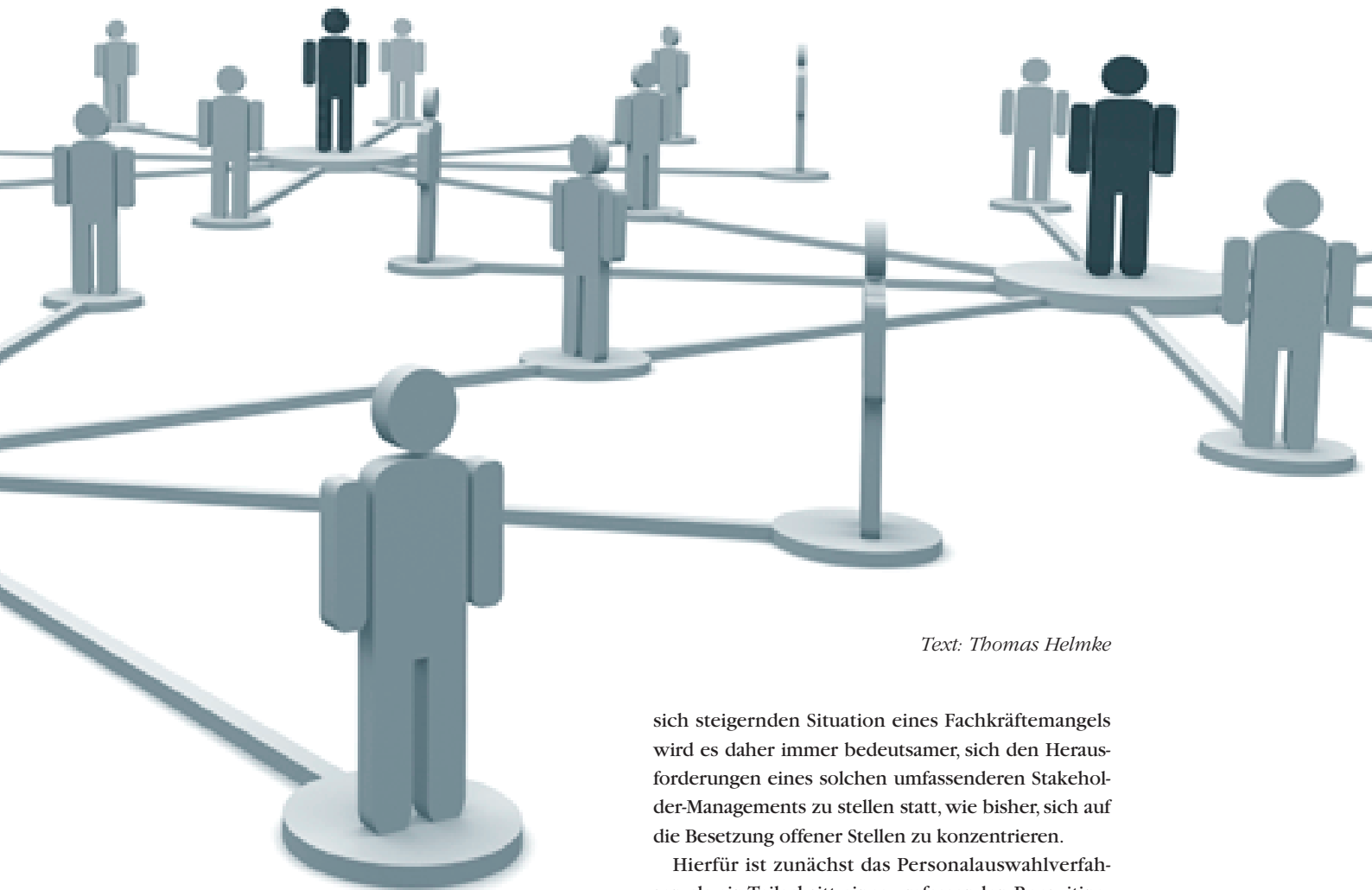




Stakeholder- Management im Personal- auswahlprozess



Text: Thomas Helmke

1. Einführung

Primäres Ziel eines Personalauswahlprozesses ist die Deckung eines bestehenden oder zukünftigen Personalbedarfs (Olfert 2010, 104). Über die Erfüllung dieses Zieles hinaus hat die Durchführung eines Personalauswahlprozesses aber auch zahlreiche direkte und indirekte Wirkungen auf vielfältige Anspruchsgruppen. Dabei fehlt es in Unternehmen und deren Personalabteilungen häufig noch an einem Bewusstsein, dass auch die weiteren, indirekten Wirkungen eines Personalauswahlverfahrens erhebliche Effekte haben können, die sowohl unmittelbare wie über den Wert der Employer Brand als auch indirekte monetäre Folgen haben. In der gegenwärtigen und

sich steigernden Situation eines Fachkräftemangels wird es daher immer bedeutsamer, sich den Herausforderungen eines solchen umfassenderen Stakeholder-Managements zu stellen statt, wie bisher, sich auf die Besetzung offener Stellen zu konzentrieren.

Hierfür ist zunächst das Personalauswahlverfahren als ein Teilschritt eines umfassenden Recruitingprozesses einzuordnen. Da eine Darstellung bezogen auf den gesamten Recruitingprozess den hier zur Verfügung stehenden Rahmen sprengen würde, soll hier nur auf den eigentlichen Auswahlprozess vom Eingang einer Bewerbung bis zur abschließenden Entscheidung über eine Einstellung eingegangen werden.

Stakeholder-Management ist ein heute vielfältig verwendeter Begriff, der eine ähnliche Inflation wie der Begriff der Nachhaltigkeit erlitten hat. Daher soll dieser Begriff für diesen konkreten Bezug kurz beschrieben und definiert werden. Im Kern des Stakeholder-Managements steht die Identifikation, Analyse und Bewertung der Stakeholder. Abgeleitet davon müssen dann Strategien und Maßnahmen entwickelt und angewendet werden, um diese Stakeholder zu steuern. Für die dauerhafte Anwendung

eines solchen Verfahrens sind schließlich auch Kennzahlen für ein Controlling und die Einrichtung eines Regelkreises erforderlich.

2. Die Bedeutung des Personalauswahlprozesses

Personal wird – oder wie es der englische Begriff „Human Resources“ besser ausdrückt – aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland immer stärker zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dieses gilt derzeit bereits in innovationsgetriebenen Wirtschaftsbereichen vor allem für Ingenieure, wird sich aber auch auf alle anderen Bereiche ausdehnen, in denen Fachkräfte benötigt werden. In einigen Handwerksberufen, aber auch gerade im sozialen Bereich zeigen sich diese Auswirkungen ebenfalls bereits heute.

Für die Attraktivierung eines Berufsbildes und noch stärker eines bestimmten Arbeitgebers kommt es deshalb darauf an, die Personalgewinnung nicht nur als eine unterstützende Funktion des eigentlichen Produkt- oder Dienstleistungserstellungsprozesses anzusehen, sondern strategisch im gesamten Unternehmen zu verankern. Denn in die äußere Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber fließen zunehmend neben der Vergütungshöhe und Sicherheit des Arbeitsplatzes auch Faktoren wie das Betriebsklima, die Arbeitsplatzgestaltung, Flexibilisierungen der Arbeitszeit und ein Gesundheitsmanagement ein. Diese wirken nicht mehr nur über gezielte und gesteuerte Personalmarketingmaßnahmen eines Unternehmens, sondern zunehmend über kaum zu steuerndes Word-to-Mouth-Marketing von Betriebsangehörigen einschließlich der Nutzung von Sozialen Netzwerken und Blogs.

Für den Bewerber können diese Informationskanäle gute Indizien über die Arbeitgeberqualitäten sein, für ihn selbst erlebbar werden diese allerdings erst, wenn er durch die Abgabe einer Bewerbung in konkrete Interaktion mit einem potenziellen Arbeitgeber tritt. An dem Umgang mit seiner Bewerbung

und seiner Person im Auswahlverfahren kann er frühzeitig ermesen, ob der Arbeitgeber seine sozialen Erwartungen erfüllt oder nicht. Im Zweifel wird er – bei attraktiven alternativen Arbeitsmöglichkeiten – ein Auswahlverfahren von sich aus abbrechen, wenn der Umgang des Unternehmens mit ihm als Bewerber bereits eine (zu) geringe Wertschätzung als künftiger Mitarbeiter ausdrückt. Es kommt daher für die Unternehmen zukünftig nicht nur darauf an, eine attraktive Anzahl und Qualität von Bewerbern anzusprechen und zur Abgabe einer Bewerbung zu bewegen, sondern sie auch im Bewerbungsverfahren zu halten.

Dieses Interesse der Unternehmen drückt sich auch in konkreten Kosten aus. Die Kosten einer unbesetzten Stelle in einem Unternehmen wurden in den letzten Jahren bereits thematisiert (z.B. BMFSFJ 2008). Hierzu gehören die Kosten der unbesetzten Stelle selbst (z.B. für Produktionsausfälle), Anwerbungskosten, Auswahlkosten, Einstellungskosten, Aus- und Fortbildungskosten, Einarbeitungskosten und ein Aufwand für Minderleistungen während der Einarbeitungszeit. Die Spannweite für diese Wiederbeschaffungskosten liegen je Stelle bei unteren Einkommensklassen zwischen 3.000 und 21.000 Euro, bei mittleren Einkommensklassen zwischen 8.300 und 53.000 Euro und oberen Einkommensklassen bei 14.900 und 108.500 Euro, wobei hier durchschnittliche Wiederbesetzungsdauern von ein bis vier Monaten zugrunde gelegt wurden (BMFSFJ 2008, 14). Diese Untersuchung zeigt, dass die Dauer und Qualität des Auswahlverfahrens entscheidende betriebswirtschaftliche Effekte auf ein Unternehmen haben.

3. Stakeholder-Management

Was bedeutet nun Stakeholder-Management in diesem Zusammenhang? Entscheidend sind dabei zum einen die Fragen, wer Stakeholder in einem Personalauswahlverfahren sein kann und welche Anliegen die jeweiligen Betroffenen verfolgen. Zum

zweiten stellt sich die Frage, welche Bedeutung Management im Sinne einer aktiven Steuerung in diesem Kontext haben kann, darf, soll oder muss.

Der Stakeholder-Ansatz geht auf Freeman (1984, 25) zurück, der Stakeholder dort als „Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind“ beschreibt. Zu den typischen Stakeholdern eines Unternehmens gehören damit Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Konkurren-

ten, Staat, Gesellschaft, Banken und Eigentümer, die allesamt in bilateralem Kontakt zum Unternehmen stehen (König, 2009, 90).

In jedem Fall ist Stakeholder-Management – wie auch immer es inhaltlich ausgestaltet wird – kein einmaliger reaktiver Prozess auf einen äußeren Reiz, sondern ein revolvierendes System aufgrund einer strategischen Entscheidung zur Einführung von Stakeholder-Management, das sich wie folgt in einem Regelkreis darstellen lässt:

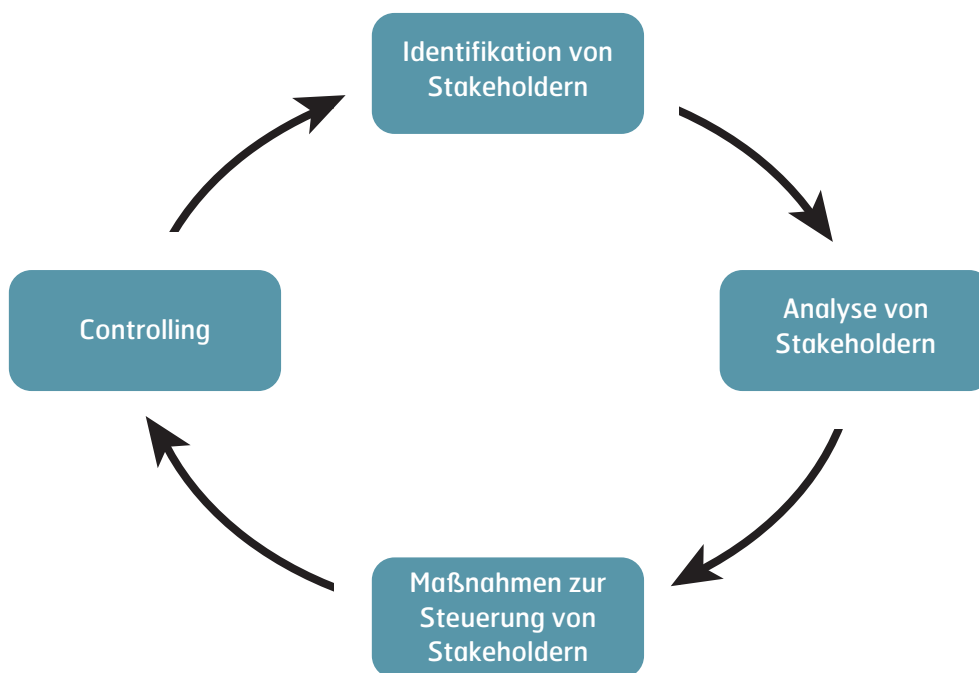


Abbildung 1: Regelkreis des Stakeholder-Managements (eigene Darstellung)

a. Stakeholder-Identifikation

Bei der Stakeholder-Identifikation für ein Personalauswahlverfahren wird der Frage nachgegangen, welche Personen oder Personengruppen von dem Verfahren direkt oder indirekt berührt sind. Für diese Identifikation aus der Sicht der ein Auswahlver-

fahren durchführenden Personalabteilung bietet sich zunächst eine grobe Unterteilung in interne und externe Stakeholder an. Eine exemplarische Auflistung der aus Unternehmenssicht in Frage kommenden Stakeholder und ihrer primären Interessenslage stellt folgende Tabelle dar:

STAKEHOLDER-MANAGEMENT IM PERSONALAUSWAHLPROZESS

Betroffenheit	Stakeholder	Stake
unmittelbar	Bewerber/in	Arbeitsvertrag
intern	Fachabteilung	hohe fachliche Kompetenz des neuen Mitarbeiters
	Kollegen	hohe soziale Kompetenz des neuen Kollegen
	Arbeitgeber	Wertschöpfungsbeitrag des neuen Mitarbeiters
extern	Arbeitsmarkt	Verlust einer qualifizierten, zur Verfügung stehenden Arbeitskraft
	Öffentlichkeit/Medien	Image als Teil der Volkswirtschaft und als Arbeitgeber
	Staat	Einhaltung von Gesetzen, z.B. Anti-Diskriminierung sowie kein Transfer von Sozialleistungen, z.B. Arbeitslosengeld
	Gesellschaft	Wirtschaftlicher und sozialer Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwesen
	Konkurrierende Bewerber	Transparentes Verfahren mit aussagekräftigen Auswahlkriterien
	potenzielle Bewerber	Image als Arbeitgeber
	Wettbewerber	eigenes Interesse an diesem Bewerber
	Kunden	Interesse an qualitativ hochwertigem Produkt/Dienstleistung durch qualifiziertes Personal

Abbildung 2: Stakeholder- und Interessenidentifikation aus Unternehmenssicht (eigene Darstellung)

Betroffenheit/Interesse



Abbildung 3: Betroffenheits-/Macht-Matrix (eigene Darstellung)

Während die internen Stakeholder üblicherweise von der Bedarfsanforderung über die Stellenbeschreibung bis zum Auswahlverfahren mit einbezogen sind, werden die externen Stakeholder und deren Interessen kaum beachtet (abgesehen von der Einhaltung unmittelbar geltender Gesetze), jedenfalls in der Regel kein expliziter Dialog geführt. Ein solcher Dialog bzw. die Einführung dialogischer Prozesse kann aber auch für die externen Stakeholder sinnvoll sein, wenn man im Rahmen der Stakeholder-Analyse das Unterstützungs- und Bedrohungspotenzial der Stakeholder betrachtet.

b. Stakeholder-Analyse

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse sind die identifizierten Stakeholder anhand verschiedener Kriterien zu bewerten. Die wichtigsten Kriterien für die

se Analyse sind zum einen die Betroffenheit bzw. das Interesse der Stakeholder und zum zweiten deren Macht, wobei diese zunächst wertneutral, also nicht nach deren positiver oder negativer Ausrichtung, sondern lediglich nach deren Intensität und Stärke bewertet wird. Auf die oben identifizierten Stakeholder angewendet könnte diese Matrix folgendermaßen aussehen, wobei die Einordnung im Einzelfall vom konkreten Unternehmen oder Qualifikationsprofil abhängig ist (siehe Abb. 3).

Die Kombination von hoher Betroffenheit und hohem Machtfaktor ergibt sich bei den beiden internen Stakeholdern aus der hohen Anforderung an die Leistungserbringung des künftigen Mitarbeiters. Bei den am Auswahlverfahren teilnehmenden (qualifizierten) Bewerbern resultiert die hohe Betroffenheit aus einem hohen Interesse an einer Tätigkeit im

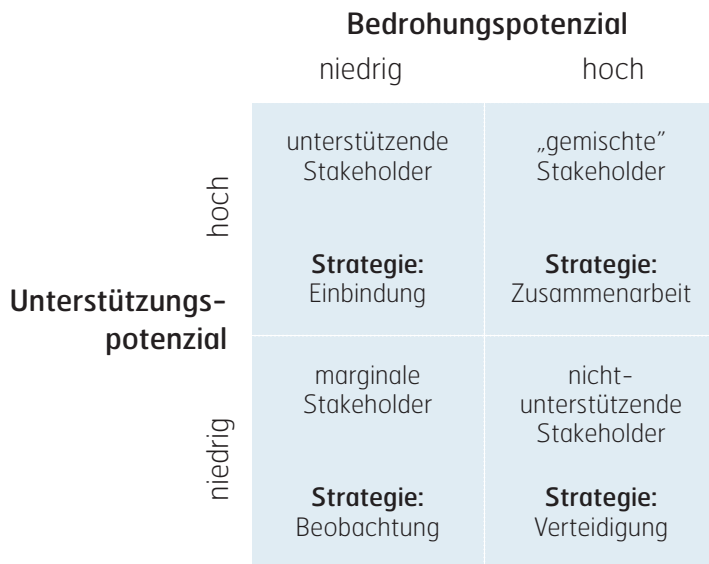


Abbildung 4: Normstrategien nach Savage et al. (1991, 65)

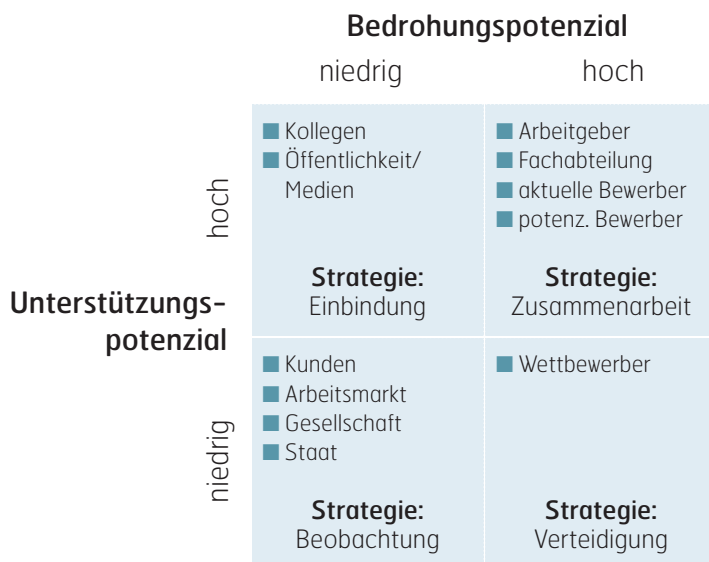


Abbildung 5: Zuordnung zu den Normstrategien nach Savage et al. (a.a.O.) (eigene Darstellung)

Unternehmen. Der Machtfaktor begründet sich aus der Möglichkeit, als Employee of Choice sich nicht von diesem Unternehmen anstellen zu lassen, sondern gegebenenfalls ein Angebot eines konkurrierenden Unternehmens anzunehmen. Ähnlich ist die Situation bei den künftigen, potenziellen Bewerbern: Zum einen haben diese ein größeres Interesse, bei einem interessanten Unternehmen zu arbeiten, zum anderen stehen diesen auch Arbeitsangebote konkurrierender Unternehmen offen.

In jedem Fall müssen die Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder vor allem auf diejenigen konzentriert werden, die sich mit einem hohen Maß an Macht und Betroffenheit auszeichnen, denn diese haben in der Kombination von Macht und Interesse in der Regel auch eine große Multiplikatoren-Wirkung und dadurch größere Auswirkungen positiver wie negativer Art auf die Darstellung und Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

c. Maßnahmen zur Steuerung von Stakeholdern

Die konkreten Strategien zur Steuerung der identifizierten und als relevant qualifizierten Stakeholder hängen vor allem vom Bedrohungs- bzw. Unterstützungspotenzial ab. Hierzu haben Savage et al. bereits 1991 Normstrategien entwickelt, die in der folgenden Darstellung abgebildet sind (siehe Abb. 4).

Auch hier gilt das Hauptaugenmerk wieder dem Quadranten mit hohem Bedrohungs- und Unterstützungspotenzial: Diese Stakeholder sind von besonderer Bedeutung, da ihr hoher Einfluss sich sowohl positiv wie negativ auswirken kann. Die Auswirkungen der unterstützenden Stakeholder müssen gestärkt und die der nicht-unterstützenden reduziert werden. Die marginalen Stakeholder müssen intensiv beobachtet werden, ob und in welche Richtung sich diese entwickeln.

Auf unser Beispiel angewendet ergeben sich für die für den Personalauswahlprozess als relevant identifizierten Stakeholder folgende Zuordnungen (siehe Abb. 5).

Die Zuordnung in dieser Matrix zeigt, dass das



Ergebnis nicht identisch ist mit der Betroffenheits-/Macht-Matrix aus Abb. 3. Vielmehr ist eine eigene Bewertung vorzunehmen, inwieweit sich aus der Höhe der Betroffenheit und Macht eher ein Bedrohungs- oder Unterstützungspotenzial ergibt. So ergibt sich in diesem Beispiel für die Öffentlichkeit/Medien ein höheres Unterstützungs- als Bedrohungspotenzial, da eine differenzierte Präsenz in den Medien sich – trotz gegebenenfalls auch mal negativer Berichterstattung – positiv auf das Bewusstsein über das Unternehmen als Arbeitgeber auswirkt als die Nicht-Präsenz in den Medien. Im Ergebnis kommt es darauf an, diese Stakeholder durch eine explizite Kommunikationspolitik des Unternehmens einzubinden.

Beispielhaft sollen im Folgenden für die internen wie für die externen Stakeholder Formen der Zusammenarbeit näher dargestellt werden. Für die internen Stakeholder erfolgt die Zusammenarbeit in der Regel durch eine intensive Einbindung dieser Stakeholder in sämtliche Prozesse und Entscheidungen im Rahmen des Auswahlverfahrens. Diese reicht von der Bedarfsmeldung über die Budgetierung, Stellen- und Qualifikationsbeschreibung über das eigentliche Auswahlverfahren bis zur Auswahlentscheidung. Nur wenn diese Zusammenarbeit tatsächlich so intensiv erfolgt, wird die Auswahlentscheidung – rational anhand der gemeinsam ausgewählten Entscheidungskriterien und -verfahren getroffen – auch von allen internen Stakeholdern mitgetragen werden und zur Erfolgsvoraussetzung für die Integration des neuen Mitarbeiters.

Während die Zusammenarbeit der internen Stakeholder durch Unternehmensentscheidungen gesteuert werden kann, ist das Unternehmen bei den gegenwärtigen sowie den potenziellen künftigen Bewerbern auf deren Interesse an einer Zusammenarbeit angewiesen.

Im Rahmen eines laufenden Auswahlverfahrens erfolgt die Kommunikation mit den Bewerbern vor allem anhand der Abforderung von Prüfungsleistungen. Die Auswahl und Durchführung der Auswahlverfahren müssen nicht nur eignungsdiagnostischen

Anforderungen genügen, sondern deren Relevanz auch den Bewerbern so kommuniziert werden, dass diese das Verfahren und die abschließende Auswahlentscheidung nachvollziehen und akzeptieren können (Helmke 2011a, 38).

Beispielhaft zählt Schaper (2005) einige typische Probleme auf, die sich in einem solchen Verfahren beim Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden ergeben können:

- Verwendung unzulänglicher Diagnosemethoden
- Vernachlässigung des Anforderungsbezugs
- Anwendung unnötig belastender Verfahren
- Eindringen in die Privatsphäre der Kandidaten
- Mangelnde Vertraulichkeit der erhobenen Daten
- Missbrauch diagnostischer Daten
- Mangelnde Rücksichtnahme in der Urteilskommunikation
- Informationsverweigerung bezüglich der Ergebnisse

Die Einhaltung hoher eignungsdiagnostischer und ethischer Standards im Umgang mit Bewerbern ist nicht nur fachliches Eigeninteresse der Unternehmen, sondern auch wesentlicher Kommunikationsinhalt in einem Stakeholder-Dialog mit Bewerbern. Allen Bewerbern ist bewusst, dass eine Auswahlentscheidung getroffen werden wird und diese nicht zwingend auf sie fällt. Trotz einer eventuellen Enttäuschung über eine negative Auswahlentscheidung ist es für das Employer Branding des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, ein Personalauswahlverfahren transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Hierbei gilt es, in einem kooperativen Verfahren mit den Bewerbern den Sinn und Zweck der einzelnen Verfahrensschritte verständlich zu ma-

chen und alle Fragen dazu zu beantworten bzw. das Verfahren gegebenenfalls im Rahmen einer ständigen Verbesserung weiterzuentwickeln. Nur wenn ein solches Verfahren trotz negativer Auswahlentscheidung von Bewerbern positiv wahrgenommen wird, werden diese trotz der Nicht-Auswahl zu positiven Multiplikatoren für das Unternehmen als Arbeitgeber.

Auch für die potenziellen Bewerber künftiger Auswahlverfahren gelten die gleichen Interessen, allerdings sind diese Personen nicht wie die gegenwärtigen Bewerber persönlich bekannt und somit direkt zu adressieren. Somit sind für diese Stakeholder andere Kommunikationskanäle und -mittel zu wählen. Künftige Bewerber informieren sich in der Regel im Internet über das Unternehmen und die dort üblichen Auswahlverfahren. Hierzu dienen neben dem eigenen Internetauftritt mit möglichst einer eigenen Recruiting-Seite oft auch Arbeitgeberbewertungsseiten (wie z.B. kununu.com). Gerade die letztgenannte Möglichkeit zeigt, welche Bedeutung der ethische Umgang mit den jeweiligen aktuellen Bewerbern (und Mitarbeitern) hat.

Für die Kommunikation mit Interessenten über die eigene Recruiting-Seite bieten sich Elemente der authentischen Arbeitsbeschreibung (Realistic Job Preview) z.B. durch Mitarbeiter-Blogs an. Für die Vorbereitung auf Auswahlverfahren sollten Online-Bewerbungstools, zu denen auch eRecruiting- und eAssessment-Anwendungen gehören können, zur Verfügung gestellt werden (Helmke 2011b, 72). Neben den Effekten der Information und Übung, die Vertrauen und Sicherheit bei den künftigen Bewerbern schaffen, können durch Self-Assessment-Anwendungen auch wenig qualifizierte Interessenten von einer wenig aussichtsreichen Bewerbung und der dann im tatsächlichen Auswahlverfahren drohenden Frustration bewahrt werden.

d. Stakeholder-Controlling

Um den Stakeholder-Management-Regelkreis zu schließen, braucht es schließlich ein Controlling. Vor-

aussetzung hierfür ist eine Klarheit über die Ziele und deren Messgrößen, also von geeigneten Kennzahlen. So könnten z.B. die Erwartungen an das Auswahlverfahren zu Beginn des Verfahrens von den Teilnehmern durch kurze Fragebögen erhoben werden. Ebenso könnte eine Nachbefragung – entweder unmittelbar am Ende des Auswahlverfahrens oder einige Tage später per E-Mail – Aufschluss über die Zufriedenheit mit der Durchführung des Verfahrens geben.

Die Wirkung von Äußerungen dieser Multiplikatoren könnte über ein professionelles Social-Media-Monitoring erhoben werden. Dabei würden technisch unterstützt alle Äußerungen über das Unternehmen im Internet gescannt und die Bewertungen dieser Äußerungen (Sterne-Bewertungen, Like-Buttons, Kommentare) anonym erhoben und ausgewertet.

Aus diesen Ergebnissen können dann neue Stakeholder-Gruppen (oder Untergruppen) identifiziert und analysiert werden. Daraus folgt dann eine neuerliche Anpassung der Auswahlverfahrensschritte und deren Kommunikation im Sinne eines verbesserten Stakeholder-Dialogs für das Recruiting.

4. Fazit

Immer noch nehmen viele Unternehmen ihre Stakeholder nur dann wahr, wenn ökonomische Sanktionen drohen (König 2009, 92). Dabei hat ein Stakeholder-Dialog zwei mögliche Grundlagen: eine Argumentation aufgrund ökonomischer Interessen und eine aufgrund ethisch-normativer Legitimität des Unternehmenshandelns. Die erste Sichtweise auf Stakeholder greift dabei zu kurz. Denn die ökonomischen Ergebnisse eines Unternehmens hängen auch zu einem nicht unerheblichen Teil von seiner Glaubwürdigkeit ab. Ein ethisch fundierter Stakeholder-Ansatz dürfte deshalb auch nachhaltigeren positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben als ein situativ gesteuerter.

Dies gilt insbesondere für ein Stakeholder-Management.

ment im Recruiting. Aufgrund des demografischen Wandels und drohenden Fachkräftemangels in vielen Bereichen wird der Wettbewerb vieler Unternehmen untereinander um die besten Köpfe zunehmen. Ein auf diesen Bereich angepasstes Stakeholder-Management kann hier einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil generieren.

LITERATUR

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2008.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman 1984.

Helmke, Thomas (2011a): Background Checks im Personalauswahlverfahren. Kontext - Verfahren - rechtliche Grenzen. Berlin 2011.

Helmke, Thomas (2011b): Nachhaltiges Personalmarketing für öffentliche Verwaltungen. Strategien für ein modernes Personalmarketing im demografischen Wandel. Berlin 2011.

Kaiser, Stephan/Arjan Kozica (2011): Ethik für HR-Manager. In: PERSONAL, Heft 01/2011, S. 16-18.

König, Matthias (2009): Ethik der Unternehmensführung. Lüneburg 2009.

Olfert, Klaus (2010): Personalwirtschaft. 14. Auflage, Ludwigshafen 2010.

Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: Academy of Management Executive, 5. Jg., H. 2, 1991, S. 61-75.

Schaper, Niclas (2005): Konzepte der Personalauswahl. Paderborn 2005. Online abgerufen am 02.07.2011 unter http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Folien_04-05-06.pdf.

KONTAKT

Thomas Helmke

publecon GmbH Berlin

th.helmke@publecon.de