Recruiting

2

► **Lernziele**

- Sie wissen, was Kompetenzen sind, und wie sie in der Personalauswahl berücksichtigt werden.
- Sie können Arbeitsfelder und Instrumente der Personalbeschaffung benennen, und verstehen, wie und wann sie eingesetzt werden.
- Sie wissen, was Sie hinsichtlich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Recruiting zu beachten haben und können die rechtlichen Kriterien auf Praxisbeispiele anwenden.

Während mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert zunehmend technische Rationalisierungen maßgeblich für betriebliche Veränderungen wurden, können wir seit den 1980er Jahren einen Fokus auf das sogenannte Humankapital als entscheidenden Produktionsfaktor feststellen. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren weiter verstärkt und betrifft inzwischen nahezu alle wirtschaftlichen Bereiche von der Produktion bis zu reinen Dienstleistungen. Dabei kann man zwei Aspekte unterscheiden.

Zum einen haben technische Rationalisierungen menschliche Arbeitskraft ersetzt. Zum anderen hat man, um weitere Produktivierungsergebnisse zu erzielen, das Humankapital als Ansatzpunkt erkannt. In der Motivation des Mitarbeiters liegt nun der größte verbleibende Hebel zur Produktivitätssteigerung.

Dies hat sich auch stark in den Personalauswahlmethoden niedergeschlagen, und wir finden heute kein Auswahlinstrument, das nicht die Leistungsbereitschaft eines potenziellen Mitarbeiters ebenso bewertet wie vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen. Für die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie für Auswahlverfahren bedeutet dies langfristig insbesondere im Dienstleistungssektor eine Verschiebung hin zu höherwertigen Tätigkeiten.

Im Personalmanagement selbst heißt das, Mitarbeiter können ihre „Employability“ umso stärker gewährleisten, je weniger sie von elektronischen Verfahren abgelöst werden

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

C. Achouri, *Human Resources Management,*
DOI 10.1007/978-3-8349-4740-6_2



Abb. 2.1 Kompetenzpyramide

können. Letzteres betrifft im qualifizierten Bereich algorithmische Tätigkeiten, Berechnungsverfahren im Allgemeinen sowie administrative Arbeiten. Zukunftsweisend werden dagegen mehr und mehr qualitativ anspruchsvolle Tätigkeiten wie Beratung, Coaching und Strategie. Im Sinne einer sich immer schneller verändernden Wissensgesellschaft werden immer weniger bereits erworbene Kenntnisse eine Rolle spielen, als vielmehr die Fähigkeit eines potenziellen Mitarbeiters, sich neue Kenntnisse anzueignen.

Im Recruiting bedeutet das, dass sich die Auswahlkriterien weg von reinen Kenntnissen und Erfahrungen hin zu vorhandenen Fähigkeiten entwickeln. Unter „Kenntnissen" sind dabei die reinen Fachkenntnisse wie IT-, Englisch oder auch Berufs-Know-how zu verstehen. Der Begriff „Erfahrungen" bezieht sich auf die Berufserfahrung, also Projekterfahrung, Führungserfahrung etc. „Fähigkeiten" schließlich bezeichnet den Bereich der „weichen" Faktoren, wie Kommunikations-, Team- oder auch Konfliktfähigkeit. Während Kenntnisse am schnellsten zu erlernen sind, dauert es oft Jahre, bis man relevante Berufserfahrung vorweisen kann, wie Hochschulabsolventen bei ihren ersten Bewerbungen oft leidvoll erfahren. Die eigenen Fähigkeiten zu verändern, zu erweitern oder sich neue anzueignen, stellt, was Dauer und Intensität angeht, die größte Herausforderung dar.

Als Kompetenzen werden Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten einer Person gemeint (siehe Abb. 2.1). Der Charakter zählt nicht dazu. Er ist am wenigsten veränderbar. Unternehmen fokussieren sich vor allem auf veränderbare Kompetenzen bei Mitarbeitern, da diese im Rahmen von vertretbaren Zeiträumen entwicklungsfähig sind. Die geringe Veränderungsdynamik von Charaktereigenschaften vermittelt die Geschichte von Schildkröte und Skorpion:

Schildkröte und Skorpion

Ein Skorpion wollte einen Fluss überqueren. So fragte er eine Schildkröte, die des Weges kam, ob sie ihn nicht hinübertragen wolle, denn sie könne doch schwimmen. Die Schildkröte antwortete: „Wenn wir mitten auf dem Fluss sind, wirst du mich stechen und ich werde untergehen." „Sei doch nicht dumm", erwiderte der Skorpion, „dann würden wir ja beide ertrinken." So ließ sich die Schildkröte schließlich überreden. Als sie mitten im Fluss waren, stach der Skorpion zu. Im Sterben fragte die Schildkröte: „Wie konntest du das nur tun?" Und der Skorpion antwortete: „Das ist nun mal mein Charakter!"

Fähigkeiten (auch „Schlüsselqualifikationen" oder „Soft Skills" genannt) gewannen für das Arbeitsleben zunehmend an Bedeutung. Es wird in Unternehmen zunehmend mehr Wert auf Schlüsselqualifikationen als positions- und tätigkeitsübergreifende Merkmale im Arbeitsprozess gelegt, gerade auch in Hinsicht auf die Qualifizierung für zukünftige Aufgaben. Hierbei sollte man aber unter Schlüsselqualifikationen keine grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale oder grundlegende Werthaltungen wie ethisch-religiöse Überzeugungen verstehen, die für den Arbeitsprozess keine unmittelbare Relevanz besitzen und zudem in die Privatsphäre der Person eingreifen.

Auch eine Überbewertung von Schlüsselqualifikationen als grundlegende eignungsdiagnostische Merkmale für sozusagen jede beliebige Anforderung würde verkennen, dass Kenntnisse, Berufserfahrung oder kognitive Fähigkeiten immer ebenso wesentlich für beruflichen Erfolg bleiben werden. Dennoch sind in der Personalauswahl Fähigkeiten wie Initiative, Verantwortungsbereitschaft, Motivation, Teamfähigkeit etc. für den beruflichen Erfolg als gleichwertig mit den fachlichen Kompetenzen zu werten. Unternehmen müssen sich dabei fragen, welche Fähigkeiten durch Weiterbildung in adäquatem Zeit- und Geldaufwand verbesserbar sind. Während Kenntnisse und Fertigkeiten sich durch Trainings relativ schnell verbessern lassen, ist bei Fähigkeiten, aufgrund ihrer Nähe zu allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen, mit höherer Stabilität zu rechnen. Auch dies ist ein Grund, warum Auswahlverfahren zunehmend Fähigkeiten diagnostizieren: Was in der Personalauswahl versäumt wird, lässt sich mit Personalentwicklungsmaßnahmen nur unzureichend korrigieren.

In der Vergangenheit haben wir zum großen Teil innerhalb der Organisation eines Unternehmens operative und strategische Bereiche getrennt voneinander gefunden. Demnach fand sich etwa klassisches Recruiting im operativen Personalwesen, Personal- und Organisationsentwicklung jedoch im Stabsbereich wieder. Diese Trennung beruhte dabei nicht nur auf praktischen Erwägungen, sie ging bis auf humanistische Grundüberzeugungen zurück. Die Annahme, Versäumnisse in der Personalauswahl ließen sich durch Personalentwicklungsmaßnahmen nur schwer korrigieren, hat dabei mehrere Facetten.

Zum einen spielt die Berücksichtigung von Folgekosten eine Rolle. So werden z. B. bei einem höheren Verantwortungsbereich, den eine Führungskraft hat, auch Fehlentscheidungen von größerer Tragweite sein. Das kann sich auf die Geschäftsstrategie des Unternehmens ebenso beziehen wie auf die Motivation der geführten Mitarbeiter. Falsche

Personalentscheidungen beinhalten nicht nur verschwendete Werbungs-, Auswahl- oder Fluktuationskosten. Im Falle von Führungskräften betrifft das unter Umständen auch demotivierte Mitarbeiter und damit Produktivitätsverluste ganzer Abteilungen.

Strittig bleibt, ob Versäumnisse in der Personalauswahl durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen, sei es durch Training oder Coaching, aufgefangen oder sogar korrigiert werden können. Die Kenntnisse, also etwa Sprach- oder EDV-Kenntnisse, sowie die erforderliche Berufserfahrung für eine Position lassen sich zum einen ohne Schwierigkeiten aus dem Lebenslauf eines Bewerbers ersehen. Sollten hier Kenntnisse fehlen oder sich mit der Zeit als unzureichend erweisen, lassen sie sich sehr gut mit klassischem Training oder Weiterbildung auffrischen bzw. erwerben.

Was sich aus dem Lebenslauf nicht ergibt, sind die Fähigkeiten, die ein Mensch mitbringt. Damit kann die Kommunikationsfähigkeit ebenso gemeint sein wie die Analyse- oder die Durchsetzungsfähigkeit. Die geforderten Fähigkeiten können für verschiedene Tätigkeiten sehr unterschiedlich sein. So braucht ein Vertriebsmitarbeiter unter Umständen ein gewisses Maß an Extrovertiertheit, Freude am Kontaktknüpfen mit Menschen sowie unter Umständen eine gewisse Eloquenz. Das Anlegen dieser Kriterien bei der Auswahl eines Softwareprogrammierers würde hingegen nicht sinnvoll sein, da sie keine Relevanz für seine berufliche Tätigkeit haben.

Nicht nur hinsichtlich der zu besetzenden Tätigkeit, auch hinsichtlich der vorherrschenden Firmenkultur ist es dringend notwendig, die Personalauswahl auf die bestehenden Verhältnisse abzugleichen. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Leitsätze, die sich in der Definition der gewünschten Fähigkeiten niederschlagen. Die Frage, inwieweit Fähigkeiten nun potenziell entwicklungsfähig sind, geht dabei wohl im Kern auf die Divergenz genetischer versus milieutheoretischer Ansichten zurück. Dabei spielt sicher eine Rolle, dass ein großer Teil der Weiterbildungslandschaft von Pädagogen besetzt ist und historisch damit ein Fokus auf milieutheoretische Ansätze nicht überraschen muss. Sollte der Wunsch von Pädagogen und Personalentwicklern einmal wahr werden, dass Menschen auch in ihren Fähigkeiten weitgehend frei entwicklungsfähig sind, so setzt doch das eigene Wollen hier die entscheidende Weiche. Dementsprechend ergibt sich für die Personalauswahl für die Zukunft noch stärker die Forderung, die spezifische Motivation eines Bewerbers oder Mitarbeiters zu analysieren.

2.1 Attract, Select & Integrate

Recruiting kann grob in drei Aufgabenteile gegliedert werden: „Attract“ (Personalmarketing), „Select“ (Personalauswahl) und „Integrate“ (Personalintegration). Die Integrationsphase geht nach überstandener Probezeit unmittelbar in die Bindungsphase (Retention) über, und ab diesem Zeitpunkt ist nicht mehr Recruiting, sondern die interne Personalentwicklung für die weitere Karriere der Mitarbeiter zuständig.

Auf der Ebene von „Attract“ müssen sich Unternehmen in der Zukunft mehr und mehr bemühen, „Employer of Choice“ zu werden, eine Aufgabe für das Personalmarketing.

Stipendien und duale Ausbildungswege von Ausbildung und Studium machen Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Es ist immer wichtiger geworden, schon die potenziell qualifizierten Arbeitnehmer für Unternehmen zu interessieren und früh eine Bindung zu schaffen. Beispiel: Girls Days, um Schülerinnen für ingenieurwissenschaftliche Studiengänge und Arbeitsplätze zu begeistern.

Aber auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter durch eigene Mitarbeiter ist ein gutes Beispiel für Personalmarketing. Unabhängig von der nachweislichen Qualität solcher Empfehlungen (die anderenfalls auf die empfehlenden Mitarbeiter zurückfallen würden) und ihren Nutzen für „Select" stärken solche Aktionen auch die Firmenverbundenheit der rekrutierenden Mitarbeiter. Schließlich möchte jeder Mitarbeiter auf sein eigenes Unternehmen stolz sein. Aber auch Work-Life-Balance-Programme sowie generell die Möglichkeit, in Zukunft durch „Empowerment" der Mitarbeiter mehr Firmenverbundenheit und Sinnerfüllung in der Arbeit zu ermöglichen, werden wesentliche Komponenten sein, um sich im „War for Talents" als Unternehmen behaupten zu können.

Dabei bleiben die wesentlichen Differenzierungsstrategien im Personalmarketing von Unternehmen erhalten. Wie sich wahlweise etwa mit „Idealpunkt"- oder „Präferenzmodellen" darstellen lässt, ziehen Unternehmen gezielt durchaus verschiedene potenzielle Bewerbergruppen an. Das Personalmarketing eines Unternehmens arbeitet mit seinen Methoden sehr gezielt daran, das gewünschte Arbeitgeberbild, (z. B. Sicherheit des Arbeitsplatzes, Internationalität, moderne Organisationsstrukturen) zur Zielgruppe zu transportieren.

Die Aufgaben des Personalmarketings enden nicht mit dem Bewerbungsprozess. Über die Integration neuer Mitarbeiter bis hin zur Personalfreisetzung achtet das Personalmarketing auf ein vorteilhaftes Unternehmensimage intern und extern und sorgt für positive Kommunikationsprozesse. Dazu wird es in der Zukunft für die Unternehmen immer wichtiger werden zu definieren, was sie unter „Talenten" überhaupt verstehen. Wenn man nicht weiß, wen man sucht, kann man die Person auch mit den besten Auswahlinstrumenten nicht finden. Die Auswahlinstrumente müssen den bestmöglichen professionellen Ansprüchen genügen und die bei der Auswahl beteiligten Führungskräfte müssen sorgfältig geschult werden. Für Bewerber ist ein Interviewpartner eines Unternehmens immer auch Unternehmensrepräsentant und als solcher Imageträger. Personalauswahlsituationen sind deshalb auch Marketing-Events. Unternehmen müssen sich verdeutlichen, dass verprellte Bewerber immer auch verprellte Kunden sind und zudem hervorragende Multiplikatoren im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis. Ist das Image einmal ruiniert, dauert es oft Jahre, bis ein Unternehmen im Ranking beliebter Arbeitgeber wieder einige Plätze nach oben klettert.

Sind genügend qualifizierte Bewerber vom Unternehmen angezogen und auch ausgewählt worden, geht es darum, diese möglichst schnell zu produktivieren, zu integrieren und Fluktuation, insbesondere in den ersten Monaten und Jahren, zu verhindern. Schließlich wurde bereits in jeden neuen Mitarbeiter investiert. Dazu können Mentorenprogramme initiiert werden, und Integrationsveranstaltungen sorgen darüber hinaus für die Bildung

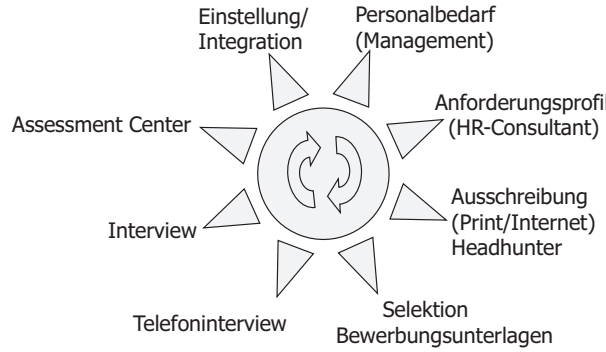


Abb. 2.2 Recruiting Cycle

von Netzwerken unter den neuen Mitarbeitern. Mittel- und langfristig wird Integration zu Retention. Hier beginnt die Arbeit der internen Personalentwicklung.

Eine der aktuellen Erfordernisse im Recruiting ist es, ältere Bewerber zu berücksichtigen, als auch die Gruppe der hochqualifizierten Frauen zu gewinnen. Um sie zu gewinnen und zu halten, werden die Unternehmen flexiblere Arbeitszeiten, Work-Life-Balance-Programme, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Inhouse etc. noch stärker ausbauen müssen. Unternehmen werden sich in einem arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt, wie er zunehmend durch die Demografie entsteht, verstärkt um die Bedürfnisse der Arbeitnehmer kümmern. War es früher vor allem geboten, dass sich Mitarbeiter an eine bestehende Unternehmenskultur anpassten, passen sich Unternehmen zunehmend an die pluralen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter-„Welten" an, um nicht die besten Bewerber an die Wettbewerber zu verlieren.

Sehen wir uns im Folgenden einmal die Methoden im Recruiting näher an. Die wesentlichen Schritte eines typischen „Recruiting-Zyklus" veranschaulicht Abb. 2.2.

Nachdem der Personalbedarf quantitativ und qualitativ bestimmt ist, helfen Personalreferenten den Fachführungskräften in der Regel, ein Anforderungsprofil zu definieren, das in Einklang mit den Erfordernissen des Kompetenzmanagements eines Unternehmens steht. Danach wird die Vakanz zusätzlich zur internen Pflichtausschreibung in Zeitungen, Internet und zielgruppenrelevanten Zeitschriften veröffentlicht. Alternativ gibt ein Unternehmen den Auftrag an einen externen Headhunter, etwa aufgrund mangelnder interner Ressourcen oder aufgrund mangelnder Resonanz der Ausschreibung. Der erste relevante Auswahlschritt ist dann die Selektion der eingehenden Bewerbungsunterlagen. Danach schließen sich persönliche Auswahlverfahren wie Interview oder Assessment Center an. Die Vorschaltung eines Telefoninterviews ist beispielsweise sinnvoll, wenn es noch offene Fragen zu den Bewerbungsunterlagen gibt oder hohe Anreisekosten des Bewerbers anfallen würden. Kommt es danach nicht zur Besetzung, wiederholen sich die Schritte ganz oder teilweise.

2.2 Recruiting mit dem AGG

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) trat als Durchsetzung von EU-Recht im August 2006 auch in Deutschland in Kraft und hat den Bewerbungsprozess verändert. Das AGG versucht, Diskriminierung anhand von acht Merkmalen zu verhindern (siehe Abb. 2.3). Die Kriterien sind ethnische Herkunft und Rasse, Weltanschauung und Religion, Geschlecht, sexuelle Identität, Behinderung und Alter. Dabei ist zu beachten, dass die Diskriminierung nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar erfolgen kann. Werden beispielsweise Teilzeitkräfte diskriminiert, so lässt sich damit aufgrund der hohen Prozentzahl von teilzeitbeschäftigten Frauen hier auch mittelbar eine Diskriminierung nach Geschlecht behaupten. Es gibt drei Ausnahmen, bei denen die acht Merkmale nicht gelten, nämlich 1) wenn bestimmte berufliche Anforderungen vorliegen, 2) wenn Maßnahmen, die gerade zur Verhinderung von Benachteiligung ins Leben gerufen wurden, dagegen sprechen, sowie 3) spezielle Rechtfertigungsgründe.

Insbesondere auf die Personalbeschaffung hat das AGG große Auswirkungen. Dies beginnt mit der Forderung, gemäß den acht Kriterien des AGG diskriminierungsfrei auszuschreiben, sowie der Empfehlung, mindestens zwei Interviewer zu beteiligen und ein strukturiertes Interview durchzuführen. Die Interviewer können im Klagefall jedoch nur dann als Zeugen auftreten, wenn sie selbst nicht zugleich Unternehmer sind. Ein „strukturiertes Interview“ mit vorgegebenem Inhalt, das für alle Bewerber gleich verwendet wird, bietet den Vorteil, dass sehr genau etwaige fachliche Absagegründe belegt werden können und dass bezüglich der Absage aufgrund von Qualifikation Diskriminierungsvorwürfen vorgebeugt werden kann.

In der Ausschreibung der Stelle muss darauf geachtet werden, dass sowohl direkte als auch indirekte Diskriminierungsformulierungen vermieden werden. Selbst wenn man gerne junge Mitarbeiter einstellen würde, weil diese am besten in das vorhandene Team passen, ist diese Formulierung verfänglich. Es wird zwar kein junger Mitarbeiter gesucht, aber indirekt lässt sich darauf schließen. Auch wenn hier ein Grenzfall vorliegt, lässt sich als ungefährer Richtwert durchaus die Empfehlung geben, bei Ausschreibungen mehr die



Abb. 2.3 Acht Diskriminierungsmerkmale des AGG

Anforderungen der Stelle zu beschreiben (Funktion) als die gewünschte Qualifikation des Bewerbers (Person).

Das bedeutet, beispielsweise keinen „mobilen Mitarbeiter“ zu suchen, sondern darauf hinzuweisen, dass mit der Funktion Reisetätigkeiten verbunden sind. Ausnahmen können dann zugelassen werden, wenn sie beispielsweise einen der drei oben erwähnten Ausnahmegründe betreffen. Etwa die Rolle als „jugendlicher Liebhaber für eine Theateraufführung“ zu besetzen, wäre demnach hinsichtlich des AGG unverfänglich, weil die Kriterien von Alter und Geschlecht auf spezielle berufliche Anforderungen gemünzt sind.

Es ist für Unternehmen notwendig, alle den Bewerber betreffenden Unterlagen so lange nach erfolgtem Absageschreiben an den Bewerber aufzubewahren, wie die mögliche Klagefrist läuft. Eine grundsätzliche Empfehlung für Unternehmen seit Eintreten des AGG lautet, den Bewerbern keine Absagegründe mehr zu nennen. Hintergrund ist die Angst, von Bewerbern beklagt zu werden, sollte eine unmittelbare bzw. mittelbare Diskriminierung nach den Kriterien des AGG vorliegen. Dies betrifft nicht nur externe Bewerber, sondern oft auch Bewerber, die sich innerhalb des Unternehmens bewerben. So empfehlenswert dies arbeitsrechtlich sein mag, so wenig kundenfreundlich gestaltet sich dieses Vorgehen, weil Bewerber kein Stärken- bzw. Schwächenfeedback mehr erhalten.

Um dieses Feedback zu ermöglichen, ist es sinnvoll, Absagen von Mitarbeitern durchführen zu lassen, die im AGG bewandert sind, wie z. B. Personalmitarbeiter. Auch nach den Richtlinien des AGG ist es weiterhin möglich, detaillierte Absagegründe zu nennen, solange man dies professionell tut, also die Absage streng an Merkmalen der fehlenden Qualifikation ausrichtet.

Zum einen ist es kundenfreundlich, dem Bewerber ein detailliertes Stärken- und Schwächenfeedback zu geben. Es zeigt, dass sich ein Unternehmen mit dem Bewerber auseinandergesetzt hat und die Absage aufgrund von präzisen, wohlüberlegten und fachlichen Gründen erfolgt. Ein solch qualifiziertes Feedback, das sich an der beobachteten Leistung orientiert, läuft nicht Gefahr, in Hinsicht auf das AGG kritisiert zu werden. Zum anderen bleiben auch mit dem AGG immer noch Differenzierungsgründe gegeben, z. B. hinsichtlich bestimmter beruflicher Anforderungen.

Durch den Druck des AGG, dieses Feedback nur auf die fachliche Qualifikation zu beziehen, entstand die Hoffnung, dass sich die Qualität der Rückmeldungen generell verbessern würde. So sollen die Bestimmungen des AGG letztlich dazu führen, dass Feedbackinstrumente und damit auch die vorgeschalteten Auswahlinstrumente an Qualität gewinnen und eine Verbesserung für den Bewerber darstellen. Auch Feedback innerhalb bzw. im Nachgang eines Auswahlverfahrens kann weiterhin gegeben werden und ist aufgrund der starken Strukturierung beispielsweise eines Assessment Centers noch unverfänglicher als nach einem Interview. Denn das Feedback richtet sich in der Begründung der beobachteten Stärken und Schwächen streng nach den wahrgenommenen und dokumentierten Kompetenzen, die mehrere Beobachter im Konsens festgestellt haben.

Das AGG ist ein Gesetz zur Verhinderung von Diskriminierung. Hierbei sollte nicht vergessen werden, dass eine Gleichstellung im Sinne eines Benachteiligungsverbots gemeint ist. Es ist kein Anspruch auf Besserstellung damit verbunden. Religiöse Gruppen,

die beispielsweise wollen, dass ihre jeweiligen Feiertage anerkannt werden, können dies nicht begründen. Auch ist zu beachten, dass das AGG auf arbeitsbezogene Gleichstellung abzielt und nicht auf private Bereiche zutrifft. Lädt ein Arbeitgeber beispielsweise nur ausgewählte Mitarbeiter zu einer Privatfeier zu sich nach Hause ein, so könnten beispielsweise nicht eingeladene Mitarbeiter, die „zufällig" einer bestimmten geschützten Gruppe angehören, keinen Einspruch erheben. Schwierig wird es freilich dort, wo Arbeit und Privates zusammenfallen oder sich in einer Grauzone vermischen, so z. B. auf Dienstreisen. Hier kann ein Hinweis in den jeweiligen Unternehmensrichtlinien helfen, inwieweit z. B. Dienstreisen als Arbeitszeit abgerechnet werden können und damit als Arbeitszeit gelten.

Grundsätzlich gilt mit dem AGG bezüglich der Entgeltpolitik „gleiche Vergütung für gleiche Arbeit". Dies gilt auch für alle Vergütungsbestandteile wie Grundentgelt, Zulagen, Prämien, Erfolgsbeteiligungen oder auch Sachbezüge. Je stärker ein Unternehmen die Vergütung an objektive Faktoren wie Qualifikation, Führungsverantwortung, Leistung, Erfolg oder auch besondere Arbeitsbelastungen knüpft, umso unverfänglicher lässt sich eine in der Praxis erfolgende Vergütungsdifferenzierung begründen.

Eine Staffelung des Entgelts nach Berufsjahren beispielsweise kann deshalb dann nicht als mittelbare Diskriminierung aufgrund des Alters bezeichnet werden, wenn nachgewiesen werden kann, dass mit den Berufsjahren die erforderliche Qualifikation zugenommen hat und somit ein objektives Kriterium, nämlich das erhöhter Leistungserbringung, vorliegt. Sucht ein Unternehmen Mitarbeiter mit „mindestens drei Jahren Berufserfahrung", so liegt auch hier keine Diskriminierung von Hochschulabsolventen und damit mittelbare Diskriminierung von Jüngeren vor, wenn die Ausschreibung beispielsweise den Zusatz enthält „in der IT-Branche". Damit wird die Berufserfahrung an notwendige Qualifikationen geknüpft. Eine Objektivierung der Anforderungen sollte, wo es möglich ist, bereits in bestehende Anforderungsprofile Eingang finden und damit auch als Grundlage für die darauffolgende Personalauswahl dienen.

Die Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes führte zu einem größeren bürokratischen Aufwand für die Unternehmen, aber auch zugleich zu einer Erhöhung der Qualität im Auswahlverfahren für die Bewerber sowie einer generellen Verringerung von Diskriminierung.

Beispiele für Prüfungsfragen

- Bitte erklären Sie, was man unter „Kompetenzen" im HR-Management versteht.
- Bitte schildern Sie alle Ihnen bekannten Recruiting-Schritte, die einer Einstellung neuer Mitarbeiter vorangehen können.
- Wie viele Verstöße nach dem AGG enthält der folgende Anzeigentext: „Bildhübsche, dynamische Anwältinnen zwischen 25 und 35 Jahren und akzentfreiem Englisch gesucht"? Bitte begründen Sie.

Literatur

1. Adomeit, K., & Mohr, J. (2011). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Kommentar zum AGG und zu den anderen Diskriminierungsverboten*. Stuttgart: Boorberg.
2. Hesse, J., & Schrader, H. C. (2008). *Neue Bewerbungsstrategien für Hochschulabsolventen. Startklar für die Karriere*. Frankfurt a. M.: Eichborn.

http://www.springer.com/978-3-8349-4739-0

Human Resources Management
Eine praxisbasierte Einführung
Achouri, C.
2015, VIII, 260 S., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4739-0