

## 2 Eingrenzung des Analysegegenstands

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Anwendung eines Organisationskonzepts auf einen konkreten personalwirtschaftlichen Leistungsprozess. Ziel dieses Kapitels ist es, sowohl die organisationale als auch die personalwirtschaftliche Dimension des Untersuchungsobjekts inhaltlich zu konkretisieren, um ein gemeinsames Verständnis zwischen dem Forscher, den Teilnehmern der empirischen Erhebung und dem Leser des vorliegenden Endprodukts sicherzustellen. Hierzu wird zunächst ein Phasenmodell der Personalauswahl entwickelt, bevor eine Darstellung unterschiedlicher Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung der Leistung ins Unternehmensgefüge erfolgt. Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei dem Organisationskonzept Outsourcing zu. Nach der systematischen Entwicklung einer exakten Begriffsdefinition werden verschiedene Gestaltungsvarianten von Outsourcing dargestellt, die für die Personalauswahl in Betracht kommen.

### 2.1 Der Prozess der Personalauswahl

#### 2.1.1 Zielsetzung

Die Personalauswahl ist ein Teilprozess der Personalbeschaffung.<sup>59</sup> Sie zielt darauf ab aus einer Gruppe von Bewerbern denjenigen Kandidaten herauszufiltern, dessen Fähigkeiten die größte Übereinstimmung mit den Qualifikationsanforderungen einer zu besetzenden Position aufweisen.<sup>60</sup> Eine erfolgreiche Auswahlentscheidung setzt somit voraus, dass ein klares Suchprofil vorliegt, das alle fachlichen und persönlichen Anforderungskriterien enthält, die ein Bewerber erfüllen muss, um für eine vakante Stelle in Frage zu kommen.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Bühner (2005), S. 69.

Die Personalbeschaffung hat das Ziel Humanressourcen bereitzustellen, falls ein positiver Personalbedarf im Unternehmen festgestellt wird. Vgl. Thom (2001), S. 120.

<sup>60</sup> Vgl. Jung (2008), S. 154; Oechsler (2000), S. 242.

<sup>61</sup> Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1583.

### 2.1.2 Phasenmodell der sequentiellen Personalauswahl

Um eine optimale Passung zwischen Kandidat und Position zu erreichen, sollten Auswahlentscheidungen nicht aus dem Bauch heraus nach persönlicher Sympathie oder Antipathie, sondern auf Basis von professionellen Bewerberpotentialeinschätzungen getroffen werden.<sup>62</sup> Bei Stellenbesetzungen mit internen Kandidaten zählt dabei vor allem die bisherige innerbetriebliche Leistung, während die Beurteilung bei einer Kandidatensuche über den unternehmensexternen Arbeitsmarkt, welche im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, anhand unterschiedlicher Instrumente und Verfahren erfolgen kann.<sup>63</sup> Auf diese ist im Folgenden näher einzugehen. Ihre Eignung hängt im Einzelfall vom jeweiligen Bewerbersuchprofil ab.<sup>64</sup> Wie viele Auswahlinstrumente angewendet werden, steht Unternehmen prinzipiell frei. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kandidatenauswahl steigt, je mehr verschiedene Beurteilungsmethoden zum Einsatz kommen.<sup>65</sup>

Um eine empirische Untersuchung zum Auslagerungspotential im Bereich der Bewerberselektion durchführen zu können, ist es erforderlich, zwischen Forscher und Befragten ein gemeinsames Verständnis des Analysegegenstands sicherzustellen. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein modellhafter Personalauswahlprozess entwickelt, der alle in der Praxis gängigen Auswahlinstrumente umfasst und damit einen weiten Geltungsbereich der Untersuchungsergebnisse gewährleistet. Die Entscheidung fiel hierbei zugunsten einer „*sequentielle[n] Auswahlstrategie*“<sup>66</sup>, bei der die Anzahl der Stellenaspiranten durch die Anwendung mehrerer, hintereinandergeschalteter Selektionsverfahren kontinuierlich verringert wird, bis nur noch so viele Kandidaten übrig bleiben wie es vakante Positionen im Unternehmen gibt.

---

<sup>62</sup> Vgl. Heim (2012), S. 67.

<sup>63</sup> Vgl. Jung (2008), S. 154.

<sup>64</sup> Vgl. Thom (2001), S. 120.

<sup>65</sup> Vgl. Kahlke / Schmidt (2004), S. 80.

<sup>66</sup> Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1585.

### 2.1.2.1 Telefonischer Erstkontakt

Häufig wird Jobinteressenten in Stellenanzeigen die Möglichkeit eingeräumt, persönlichen Kontakt zum Arbeitgeber aufzunehmen noch bevor eine Bewerbung erfolgt.<sup>67</sup> Aus Bewerbersicht ist dies eine gute Gelegenheit, um zusätzliche Informationen in Bezug auf die vakante Position und ihr Anforderungsspektrum, das Unternehmen und den Bewerbungsprozess einzuholen. Aus der Arbeitgeberperspektive bietet ein telefonischer Erstkontakt die Chance, die Kandidaten bereits zu einem vorgelagerten Zeitpunkt auf unerwünschte Merkmale hin zu durchleuchten. Auf diese Weise lässt sich die Anzahl ungeeigneter Bewerbungen verringern und damit der Selektionsprozess effizienter gestalten. Damit nicht den falschen Kandidaten von einer Bewerbung abgeraten wird und um insgesamt einen positiven Eindruck bei den Stellenaspiranten zu hinterlassen, muss das Telefongespräch auf Unternehmensseite von kompetenten Ansprechpartnern geführt werden. Dabei kann es sich nach Weuster neben Mitarbeitern aus der Personalabteilung auch um die späteren Vorgesetzten in den jeweiligen Fachabteilungen handeln.

### 2.1.2.2 Bewerbungsanalyse

Falls eine telefonische Vorselektion nicht stattgefunden hat, weil das Kontaktangebot auf Unternehmensseite ausblieb oder von der Bewerberseite nicht wahrgenommen wurde, dürfte die Anzahl ungeeigneter Bewerbungen entsprechend höher sein. In diesem Fall bietet es sich an, im Rahmen der Bewerbungsanalyse mit einer kurzen Grobdurchsicht der Dokumente zu starten, um gleich zu Beginn offensichtliche Ausreißer herauszufiltern.<sup>68</sup> Die restlichen Bewerbungsunterlagen können um einer besseren Übersichtlichkeit willen in digitale Datenbanken

---

<sup>67</sup> Vgl. a. i. F. Weuster (2004), S. 88-90.

<sup>68</sup> Vgl. Jung (2008), S. 154.

Ist im Unternehmen mehr als nur eine Stelle vakant, könnte man an dieser Stelle einen Abgleich der Bewerbungsunterlagen mit den Anforderungsprofilen anderer Positionen vornehmen. Auf diese Weise lassen sich Jobinteressenten, die für die Stelle, auf die sie sich ursprünglich beworben haben, ungeeignet sind, eventuell an einem anderen Ort in der Organisation unterbringen.

aufgenommen werden.<sup>69</sup> Der Bewerbungseingang sollte gegenüber Jobinteressenten grundsätzlich schriftlich bestätigt werden.<sup>70</sup> Zudem empfiehlt sich ein individuelles Feedback des Unternehmens dahingehend, ob und weshalb ein Kandidat im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses berücksichtigt wird oder aufgrund mangelnder Eignung ausscheidet.<sup>71</sup>

Bewerbungsunterlagen umfassen in Deutschland in der Regel ein persönliches Anschreiben, einen Lebenslauf sowie relevante Arbeits- und Ausbildungszeugnisse.<sup>72</sup> Darüber hinaus können Referenzen verlangt werden oder das Ausfüllen eines sogenannten Personalfragebogens.<sup>73</sup> Das Anschreiben gibt dem Unternehmen einen Einblick in die Motivationslage des Aspiranten und zeigt beispielsweise, ob er sich schriftlich gut ausdrücken und Sachverhalte logisch darstellen kann.<sup>74</sup> Im heutzutage meist tabellarischen Lebenslauf finden sich neben biographischen Eckdaten Informationen zum Ausbildungsweg, zum beruflichen Werdegang sowie zum außerberuflichen Engagement des Bewerbers. Die dargestellten Inhalte liefern beispielsweise Erkenntnisse in Bezug auf die Häufigkeit von Arbeitgeberwechseln oder die Erfahrung innerhalb einer Branche. Der Aufbau und die äußere Form dagegen gewähren einen Einblick in die Fähigkeit des Bewerbers Sachverhalte strukturiert darzustellen. Aus den Ausbildungszeugnissen gehen Talente, Interessenschwerpunkte sowie die Ausprägungen der Eigenschaften Fleiß, Disziplin und Ehrgeiz hervor. Referenzen ergänzen die gemachten Angaben und werden in der Regel an Stellen eingeholt, die der Aspirant selbst angegeben hat. Zweck eines Personalfragebogens ist es, stellenrelevante biographische Informationen über den Kandidaten zu erhalten und dadurch die im Lebenslauf gemachten Angaben zu ergänzen.

---

<sup>69</sup> Vgl. Lorenz / Rohrschneider (2000), S. 54 f.

Dies ist heutzutage häufig nicht mehr nötig, da bereits das Einreichen der Bewerbungsunterlagen über eine digitale Recruiting-Plattform erfolgt.

<sup>70</sup> Vgl. Weuster (2004), S. 95.

<sup>71</sup> Vgl. Jung (2008), S. 154 f.

<sup>72</sup> Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1586.

<sup>73</sup> Vgl. Oechsler (2000), S. 244.

Der Personalfragebogen wird in der Regel verschickt, nachdem die Bewerbungsunterlagen beim Unternehmen eingegangen sind und als prinzipiell geeignet befunden wurden. Vgl. Zapp (2006), S. 63.

<sup>74</sup> Vgl. a. i. F. Jung (2008), S. 156-161.

Die Prüfung schriftlicher Bewerbungsunterlagen zählt neben dem persönlichen Vorstellungsgespräch zu den gängigsten Instrumenten der Personalauswahl.<sup>75</sup> Da jedoch falsche Angaben oder Beschönigungen in der Bewerbervita auch bei sorgfältiger Analyse nicht immer vollständig offengelegt werden können, raten sowohl Dincher / Mosters als auch Jung davon ab, finale Auswahlentscheidungen allein auf Basis von Bewerbungsunterlagen zu treffen.<sup>76</sup>

### 2.1.2.3 Telefoninterview

Um eventuelle Informationslücken in den Bewerbungsunterlagen zu schließen und den finanziellen wie auch zeitlichen Aufwand des Auswahlprozesses in einem vertretbaren Rahmen zu halten, führen Unternehmen bisweilen mit denjenigen Kandidaten, die die Bewerbungsanalyse bestanden haben, zunächst telefonische Interviews bevor sie sie zu einer persönlichen Vorstellungsrunde einladen.<sup>77</sup> Für die Arbeitgeberseite ergibt sich hierdurch nicht nur die Möglichkeit, den verbalen Kommunikationsstil eines Bewerbers näher kennenzulernen, sondern auch zu beobachten wie spontan er reagiert, wie überzeugend er argumentiert und sich selbst vermarktet. Telefoninterviews können entweder spontan oder zu einem vorab mit dem Kandidaten vereinbarten Zeitpunkt stattfinden. Brenner empfiehlt der Unternehmensseite, für das Gespräch im Vorhinein einen Leitfaden zu entwickeln, der alle wesentlichen Fragen an den Bewerber abdeckt.

### 2.1.2.4 Persönliches Vorstellungsgespräch

Der Sinn eines persönlichen Vorstellungsgesprächs liegt für den Arbeitgeber vor allem darin, den Stellenaspiranten und seine Erwartungen besser kennenzulernen und die zuvor schriftlich präsentierten Fakten durch eine unmittelbar zwischenmenschliche Impression abzurunden.<sup>78</sup> Für den Bewerber bietet es die Möglichkeit, mehr über die ausgeschriebene Position und ihr Anforderungs-

---

<sup>75</sup> Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1588.

<sup>76</sup> Vgl. Dincher / Mosters (2011), S. 10; Jung (2008), S. 155.

<sup>77</sup> Vgl. a. i. F. Brenner (2009), S. 171 f.

<sup>78</sup> Vgl. a. i. F. Jung (2008), S. 168.

spektrum zu erfahren und sich einen Gesamteindruck des Unternehmens zu verschaffen.

Weuster unterscheidet drei verschiedene Grundtypen von Bewerberinterviews: Im Falle eines unstrukturierten Gesprächsverlaufs fehlt ein einheitlicher Fragenkatalog und die Interviewbewertung erfolgt nach der subjektiven Einschätzung des Interviewers ohne vorab definierte Beurteilungskriterien.<sup>79</sup> Einem strukturierten Vorstellungsgespräch hingegen liegen sowohl ein verbindlicher Interviewleitfaden als auch ein einheitlicher Bewertungskriterienkatalog zugrunde.<sup>80</sup> Eine Mischung aus dem unstrukturierten und dem strukturierten Interview bildet die teilstrukturierte Gesprächsführung, bei der zwar ebenfalls ein Leitfaden existiert, der Interviewer jedoch die Freiheit besitzt, die Formulierung und die Abfolge seiner Fragen an die individuelle Gesprächssituation anzupassen.<sup>81</sup> Ein weiteres Differenzierungsmerkmal für verschiedene Interviewtypen bildet die Anzahl der am Gespräch beteiligten Personen, welche sowohl seitens der Unternehmensvertreter als auch seitens der Bewerber variieren kann.<sup>82</sup> Die Unternehmensvertreter können dabei entweder aus dem Personalwesen oder aus den Fachabteilungen stammen, in denen die jeweiligen Stellen ausgeschrieben sind, wobei sich eine Mischung beider Gruppen empfiehlt, da nur dann eine hohe methodische Gesprächskompetenz bei gleichzeitiger Kenntnis der fachlichen Anforderungskriterien sichergestellt ist.<sup>83</sup>

Eine Überwindung der Defizite konventioneller Bewerberinterviews vor allem im Hinblick auf deren Validität beabsichtigt Schuler mit der Entwicklung eines neuen Gesprächstyps Anfang der 1990er Jahre.<sup>84</sup> Das sogenannte „Multimodale Einstellungsgespräch“<sup>85</sup> ist in insgesamt acht Phasen untergliedert: Nach einer informellen Einleitung, die primär der Herstellung einer für beide Seiten angenehmen Gesprächsatmosphäre dient, hat der Bewerber die Möglichkeit sich selbst vorzustellen und seine Erwartungen darzulegen.<sup>86</sup> Anschließend stellt der

---

<sup>79</sup> Vgl. Weuster (2004), S. 186.

<sup>80</sup> Vgl. ebd., S. 188.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 196.

<sup>82</sup> Weuster unterscheidet hierbei zwischen einfachen und mehreren hintereinander geschalteten Zweiergesprächen sowie Interviewsituationen, bei denen mehrere Unternehmensvertreter entweder einen Bewerber alleine oder eine ganze Bewerbergruppe zugleich befragen. Vgl. ebd., S. 198-203.

<sup>83</sup> Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1589.

<sup>84</sup> Vgl. Schuler (1992).

<sup>85</sup> Ebd., S. 281.

<sup>86</sup> Vgl. a. i. F. ebd., S. 285 f.

Interviewer insgesamt vier Fragen zu den beruflichen Interessen und den für die Berufswahl ausschlaggebenden Kriterien des Stellenaspiranten und zwar in standardisierter Form. Es folgt ein freier Gesprächsabschnitt, in dem weitere, im bisherigen Interview oder in den schriftlichen Bewerbungsunterlagen offen gebliebene Fragen geklärt werden können. Daran schließen sich Fragen des Interviewers an, die sich auf berufsrelevante biographische Informationen des Stellenaspiranten beziehen, bevor dieser in möglichst realistischer Art und Weise über das Unternehmen im Allgemeinen und die Anforderungen der ausgeschriebenen Position im Besonderen informiert wird. In einem nächsten Schritt hat der Bewerber einen für seinen Berufserfolg kritischen Moment aus der Vergangenheit sowie sein Verhalten in dieser Situation darzulegen. Abschließend erhält der Kandidat die Möglichkeit seinerseits offen gebliebene Fragen an den Interviewer zu stellen, bevor er über das weitere Procedere in Kenntnis gesetzt wird.

Wenngleich im Rahmen persönlicher Vorstellungsgespräche beidseitige Erwartungen konkretisiert und das Auftreten von Bewerbern beurteilt werden können, bieten sie nur eingeschränkte Möglichkeiten, das Sozialverhalten von Stellenaspiranten zu ergründen und ihre künftige Leistungsfähigkeit zu prognostizieren, weshalb in den vergangenen Jahren die Entwicklung von eignungsdiagnostischen Testverfahren vorangetrieben wurde.<sup>87</sup> So kommt es, dass das persönliche Bewerberinterview heutzutage häufig nicht mehr als finales Auswahlinstrument fungiert, sondern lediglich als Vorstufe zu einer anschließenden Phase vertiefter Eignungsdiagnose anhand psychologischer Test- und Übungsverfahren.<sup>88</sup>

#### 2.1.2.5 Eignungsdiagnostische Tests und Übungen

Das gängige eignungsdiagnostische Instrumentarium lässt sich grob in Test- und Übungsverfahren unterscheiden.<sup>89</sup> Der Einsatz von Testverfahren im Rahmen der Bewerberauslese ist durch die Annahme begründet, dass Stellenaspiranten mit bestimmten berufsrelevanten Merkmalen ausgestattet sind, deren Ausprägungen quantifizierbar und somit untereinander vergleichbar sind. Je nachdem, welches Bewerbermerkmal gemessen werden soll, können dabei Intelligenz-, Konzentra-

<sup>87</sup> Vgl. Jung (2008), S. 171.

<sup>88</sup> Vgl. Weuster (2004), S. 172.

<sup>89</sup> Vgl. a. i. F. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1589 f.

tions-, Leistungsfähigkeits-, Persönlichkeits-, Motorik- und Interessenstests zum Einsatz kommen. Im Unterschied zu Testverfahren zielt die Anwendung eignungsdiagnostischer Übungen darauf ab, das Verhalten von Stellenaspiranten in bestimmten Situationen des späteren Berufsalltags zu prognostizieren. Mögliche Verfahren reichen dabei von Fallstudien über Plan- und Rollenspiele bis hin zu Postkorbübungen und Gruppendebatten. Die genannten Instrumente lassen sich in Abhängigkeit davon, welche Bewerbermerkmale im Einzelfall für die Auswahlentscheidung Relevanz besitzen, nach dem Baukastenprinzip flexibel zusammenstellen.

Werden mehrere der genannten Test- und Übungsmethoden miteinander verknüpft, so spricht man von einem Assessment Center.<sup>90</sup> Während Finzer / Mungenast davon ausgehen, dass im Rahmen eines solchen Assessment Centers stets mehrere Bewerber zugleich von mehreren Unternehmensvertretern beurteilt werden,<sup>91</sup> schließt Jung nicht aus, alternativ hierzu Kandidaten auch einzeln zu prüfen.<sup>92</sup> Unabhängig von der Teilnehmerzahl zeichnet sich das beschriebene Verfahren dadurch aus, dass alle Beteiligten den gleichen Testbedingungen ausgesetzt sind und ihre Beurteilung durch die Unternehmensvertreter nach vorab klar definierten Kriterien erfolgt.<sup>93</sup>

### 2.1.2.6 Arbeitsvertrag

Demjenigen Kandidaten, der auch die Eignungsdiagnose erfolgreich absolviert hat, wird – gegebenenfalls nach einer Verhandlungsphase – ein Einstellungsangebot in Form eines Arbeitsvertrags unterbreitet. Diesen Vertrag kann der Stellenaspirant entweder durch Unterzeichnung annehmen oder ablehnen, weshalb auch die Vertragsphase letztlich eine Selektionsstufe darstellt. Die Auswahlentscheidung liegt hier jedoch allein auf der Seite des Bewerbers. Bezüglich der Form und des Inhalts des Vertrags sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Deutschland weitgehend frei.<sup>94</sup> Im Sinne eines kongruenten Verständnisses des künftigen Arbeitsverhältnisses sollten darin jedoch zumindest Aspekte wie der Eintrittszeit-

---

<sup>90</sup> Vgl. Bühner (2005), S. 75; Oechsler (2000), S. 252.

<sup>91</sup> Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1592.

<sup>92</sup> Vgl. Jung (2008), S. 175.

<sup>93</sup> Vgl. Oechsler (2000), S. 252.

<sup>94</sup> Vgl. Jung (2008), S. 181.



punkt, die genaue Tätigkeit, die Vergütung für die erbrachte Arbeitsleistung, der Urlaubsanspruch, die Arbeitszeiten, gegebenenfalls Probezeitregelungen, Kündigungsvereinbarungen sowie Vorschriften zur Wahrung von Betriebsgeheimnissen schriftlich fixiert und von beiden Parteien unterzeichnet werden.<sup>95</sup>

### 2.1.2.7 Probezeit

Eine Probezeit liegt vor, wenn in den ersten Monaten eines neuen Arbeitsverhältnisses eine reduzierte Kündigungsfrist gilt.<sup>96</sup> Probezeitvereinbarungen eröffnen sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, die Erfüllung gegenseitiger Erwartungen an ein Arbeitsverhältnis im Arbeitsalltag zu prüfen und gegebenenfalls Fehlentscheidungen im Rahmen des Bewerberselektionsprozesses auch noch nach dem Einstellungszeitpunkt zu korrigieren.<sup>97</sup> Insofern lässt sich die Probezeit als finales Auswahlinstrument interpretieren. Dies ist auch der Grund dafür, weshalb sie eine eigene Selektionsstufe innerhalb des für die vorliegende Untersuchung definierten Phasenmodells der sequentiellen Personalauswahl bildet. Da ihre Auslagerung aus praktischen Gründen jedoch grundsätzlich nicht in Frage kommt, wurde die Phase der Probezeit in den Experteninterviews nicht berücksichtigt.

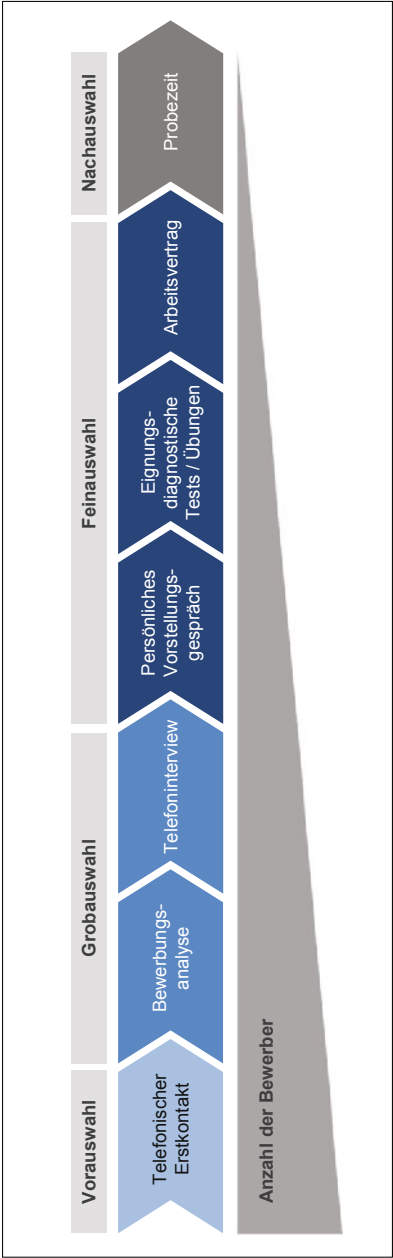
Die folgende Graphik fasst die beschriebenen Auswahlinstrumente und -verfahren noch einmal überblicksartig zusammen. Die einzelnen Selektionsphasen werden dabei in Anlehnung an Finzer / Mungenast in vier verschiedene Auswahlstufen gegliedert: Der telefonische Erstkontakt entspricht dabei der *Vorauswahl*, die Bewerbungsanalyse und das Telefoninterview der *Grobauswahl*, das persönliche Vorstellungsgespräch, die eignungsdiagnostischen Tests und Übungen sowie der Arbeitsvertrag der *Feinauswahl* und die Phase der Probezeit der *Nachauswahl*.<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Vgl. Jung (2008), S. 182.

<sup>96</sup> Die Kündigungsfrist während der Probezeit beträgt zwei Wochen. Probezeiten dürfen in Deutschland maximal für eine Dauer von sechs Monaten vereinbart werden. Vgl. hierzu § 622 Abs. 3 BGB.

<sup>97</sup> Vgl. Jung (2008), S. 182.

<sup>98</sup> Von Finzer / Mungenast stammt dabei die Idee einer Untergliederung der Auswahlinstrumente in vier Selektionsstufen sowie deren Bezeichnung. Vgl. Finzer / Mungenast (1992), Sp. 1585. Die inhaltliche Zuordnung der Instrumente und Verfahren erfolgt allerdings anders als bei den genannten Autoren entsprechend der Darstellung in der vorliegenden Untersuchung.



**Abb. 2: Phasenmodell der sequentiellen Personalauswahl**  
(Eigene Darstellung)

Recruitment Process Outsourcing  
Chancen, Risiken und kritische Erfolgsfaktoren  
Imelauer, G.  
2016, XX, 231 S. 11 Abb. in Farbe., Softcover  
ISBN: 978-3-658-12772-5