

Arbeitsteilung und Kooperation von Führungskraft und Personaler/in bei der Personalbeschaffung

Prof. Dr. Alexander Wick

Internationale Berufsakademie Darmstadt

Personalbeschaffung ist zu wichtig, um sie den Führungskräften zu überlassen. Sie sollte von den jeweils besten Experten im Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen betrieben werden. Neben der operativen Führungskraft, in deren Verantwortungsbereich die neu eingestellte Person arbeiten wird und dem Personaler sind ggfs. auch weitere Instanzen zu berücksichtigen wie die Wünsche der Unternehmensleitung, Kolleginnen und Kollegen, Kunden und der Gesellschaft (über die Arbeitsmarktpolitik und möglicherweise vorhandene Quoten). Diese umfassendere Einbettung soll hier den Hintergrund bilden und die Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Führungskraft und Personaler/in fokussiert.

Ihre Kooperation ist das, was das größte Potenzial guter Stellenbesetzungen für die nachhaltige Leistungsentwicklung des Unternehmens mit sich bringt. Diese Kooperation richtet sich stark danach, wer worin kompetent ist – bezieht sich also auf Professionalität. Es gibt in dieser Hinsicht deutliche Unterschiede und diese sollten sich auch im Personalbeschaffungsprozess wiederfinden.

Der Prozess der Personalbeschaffung soll hier in sechs Phasen modelliert werden (vgl. Abb. 1):



Abbildung 1

Innerhalb dieser Phasen weisen Führungskraft und professionelle/r Personaler/in idealtypischer Weise unterschiedliche professionelle Kompetenz

auf:

Die operative *Führungskraft* kennt die an sie kommunizierten Vorstellungen und Wünsche der Unternehmensleitung und ihre eigenen Vorstellungen von ihrem Erfolg und dem ihrer Arbeitseinheit und dem Weg dorthin. Ferner weist sie der Erwartung nach eine eher intuitive, erfahrungsbasierte Urteilskraft bezüglich der Personalbeschaffung auf, was für einen optimierten Beschaffungsprozess teils wichtig, teils eher hinderlich ist, wenn nämlich an falscher Stelle diese eher unprofessionellen Aspekte ungehindert zum Zuge kommen.

Die *Personalerin* und der Personaler wirken nicht routinemäßig „vor Ort“ der operativen Leistungserbringung, insofern ist ihre intuitiv-erfahrungsbezogene Urteilskraft innerhalb der gegebenen technischen und sozialen Situation der zu besetzenden Stelle eher schwächer ausgeprägt als bei der Führungskraft. Stattdessen kann sie/er mit professionellen Kompetenzen in den Phasen der Personalbeschaffung aufwarten. Ferner kennt sie/er die dem Personalwesen kommunizierten Vorstellungen und Wünsche der Unternehmensleitung. Diese brauchen nicht identisch zu sein mit denen, die der Führungskraft kommuniziert werden. Und sie/er ist weitgehend unbelastet durch die persönlichen Vorstellungen der Führungskraft bezüglich ihres Erfolges und des Erfolgs der Arbeitseinheit.

Im Folgenden werden die sechs Phasen des Personalbeschaffungsmodells betrachtet:

Bedarfsidentifizierung:

Ob Bedarf an einer neuen Arbeitskraft besteht, scheint häufig offensichtlich zu sein: Etwa, wenn eine Person in Rente geht oder zu einem anderen Arbeitgeber wechselt. Andererseits: Will vielleicht jemand aus der Arbeitseinheit seinen Vertrag aufstocken? Kehrt jemand aus der Elternzeit zurück? Gibt es Wechselwillige aus anderen Abteilungen? Gibt es vielleicht sogar Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen oder Niederlassungen,

die umorganisiert oder gar geschlossen werden und die durch eine Versetzung im Unternehmen gehalten werden können? Wurde über strukturelle Personalentwicklung bereits jemand für diese Position vorbereitet? In diesen Fällen braucht es keine neuen Kräfte, zumindest keine von außerhalb des Unternehmens für genau diese Stelle. Hat hier die Führungskraft immer diesen Überblick? In der Personalabteilung sollte er da sein.

Oder sind die Arbeitsmenge und der Aufgabenschnitt überhaupt (noch) so, dass eine frei werdende Stelle wiederbesetzt werden sollte? Vielleicht reichen Umorganisation und Personalentwicklung aus, um die Aufgaben der Abteilung in Zukunft auch mit einer Kraft weniger zu bewältigen? Möglicherweise kann die Führungskraft das einschätzen. Vielleicht auch nicht, z.B., wenn sie nicht den Überblick über die Güte der Organisation und Kooperation in der Arbeitseinheit hat. Ein typischer blinder Fleck von Führungskräften, die sich zwar sehr bemühen, aber gerade dadurch in ihrem kleinen Umfeld gefangen sind. Auch hier ist Personalwechsel vielleicht ein Anlass zur Reflexion, Prüfung und ggfs. Veränderung von Organisation, Aufgabenschnitten und Koordination. Die Konzeption und die Methodik der Umsetzung sind ein Feld für die Personalabteilung mit ihren entsprechenden professionellen Kompetenzen.

Anforderungsanalyse:

Wenn klar ist, welche die Aufgaben der Arbeitseinheit und der vorhandenen Arbeitskräfte sind, lässt sich identifizieren, welche Aufgaben die der neuen Kraft sein werden oder sollen. Aufgaben zu definieren, könnte zunächst auf Basis einer Vorlage der Führungskraft geschehen, braucht aber zur Optimierung den Blick des Profis, der aus der Distanz und ohne soziale Verstrickung die Aufgaben neutral definieren und beschreiben kann.

Die Kenntnis der Aufgaben reicht aber ohnehin nicht aus, um die Stelle optimal zu besetzen. Zunächst sollten die Anforderungen und ihre Ausprägungen ermittelt werden, die zur optimalen oder zumindest hinreichenden Erfüllung der Aufgaben (unterschiedlich) wichtig sind. Führungskräfte sind

in der Regel weder ausgebildet noch geübt, Aufgaben systematisch hinsichtlich ihrer Anforderungen zu untersuchen und behelfen sich mit Plausibilität, Intuition und Erfahrung.

Alle diese Beurteilungsquellen müssen nicht in die Irre führen und können auch gute Ergebnisse mit sich bringen. Aber es ist nicht gewährleistet, dass die bestmögliche zu erwartende Diagnose und Formulierung erfolgt – weder in der Wahl und Artikulation der Anforderungen, noch in der Beurteilung der erforderlichen oder optimalen Ausprägung. Hierfür ist tiefes arbeitswissenschaftliches und psychologisches Know-how erforderlich, das weder durch eine übliche Managementausbildung noch durch den Alltag einer Führungskraft hinreichend vermittelt wird. Der Personaler oder die Personalerin wird also idealerweise die Sichtweise der Führungskraft und das gesamte Arbeitssystem der Arbeitseinheit inklusive ihrer Führungskraft und deren Kompetenzen berücksichtigen, um die Anforderungen an die neue Stelle zu ermitteln.

Recruiting:

Für ein effizientes Recruiting sind viele Aspekte zu berücksichtigen, wie das sehr auslegbare allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, der sogenannte Fachkräftemangel, Lauterkeit in der Vermittlung von Attraktivität der zu besetzenden Stelle, Kenntnis der aktuellen Kanäle zur Bewerberkommunikation, ihrer selektiven Erfolgswahrscheinlichkeit, je nach Position und Anforderungen die entsprechende Zielgruppe auch exakt anzusprechen. Diese Kompetenzen liegen im Kern beim Personalwesen. Information von der Führungskraft sollte mit eingehen und die Anforderungen von Marketing und Corporate Design sollten berücksichtigt werden, aber nicht die Qualität des Recruitings beeinträchtigen. Die Führungskraft kann (und sollte) vom Personaler konsultiert werden, aber keinesfalls sollte sie die Recruitingmaßnahmen allein schalten oder einzelne Teile der Ansprache allein formulieren. Hierzu ist eine operative Führungskraft mit ihren professionellen Kompetenzen nicht hinreichend erfolgsversprechend in der Lage.

Vorauswahl:

In der Eignungsdiagnostik ist die operative Führungskraft im besten erwartbaren Fall ein engagierter Laie. Durch die organisatorischen Gegebenheiten in vielen Unternehmen mögen diese Laien gewohnt sind Stellen zu besetzen. Trotzdem ist zu erwarten, dass ihr Vorgehen ungeeignet für eine kompetente Eignungsdiagnostik und damit Personalauswahl ist. Die Führungskraft mag richtige Entscheidungen treffen. Aber die Frage ist, tut sie das überzufällig oft? Was eine Frage der Interaktion zwischen dem Anteil der Geeigneten unter den Bewerbern, der Auswahlquote und der Güte des angewandten Verfahrens ist. Intuitive Urteilsbildung auf Basis „magischer Anzeichen“ oder „Menschenkenntnis“ durch lange gepflegte unreflektierte Gewohnheiten sind keine validen diagnostischen Verfahren. Und was stark damit zusammenhängt: Sind die „Treffer“ durch die Auswahl entstanden oder sind sie im Nachhinein produziert worden, z.B. im Rahmen einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung oder den aktiven Versuch der Führungskraft, die eigene Entscheidung als gut dastehen zu lassen und entsprechend Mühen darein zu investieren, dass die neue Arbeitskraft als geeignet dasteht. In beiden Fällen wäre mit denselben Bemühungen beim geeignetsten Bewerber mehr Leistung zu erwarten und insofern ist dadurch eine schlechte Entscheidung nicht „geheilt“.

Die Kompetenz liegt hier ganz bei den Profis, den Personalern: Sie haben die Anforderungen ermittelt und können sie in diagnostische Kategorien umsetzen, die zu erfassen sie die Instrumente kennen. Dabei sollten sie bezüglich des vertretbaren Aufwands, der Akzeptanz der Verfahren und ihrer Validität abwägen und bestmöglich auf die Güte der Verfahren hinarbeiten. Sie sind nicht sozial verstrickt, nicht befangen, weil sie nicht darauf zu achten brauchen, ob sie in Zukunft ständig in Abhängigkeit mit und von dieser Person arbeiten können und wollen.

Im Interesse einer Optimierung der Güte ist es wünschenswert, dass die Führungskraft so lange wie möglich aus der Auswahl herausgehalten wird, damit dann, wenn sie eingreift ihr Urteil nicht

durch Vorinformationen, deren diagnostische Güte sie nicht einschätzen kann und die über wahrnehmungspsychologische Effekte ihr Urteil leistungsmindernd beeinflussen, beeinträchtigt ist. So sollte die Führungskraft z.B. weder Bewerbungsunterlagen sehen, noch telefonische Vorgespräche mit Interessenten führen, die im engen Kreis der hoffnungsvollsten Bewerber sind. Diese diagnostisch häufig zumindest heiklen Vorinformationen werden, wenn man sich ihrer Wirkung nicht bekannt ist, unmittelbar und nicht zweckdienlich Einfluss auf das Urteil nehmen. So wird der erste Eindruck, der sich, wenn man dieses Phänomen nicht angemessen berücksichtigt, kaum mehr revidieren lässt, durch oberflächliche und zumeist sehr unbrauchbare Information wie das Aussehen, ähnliche soziale oder auch nur geographische Herkunft, spontane Sympathie- oder Antipathieempfindungen, Kurzschlüsse auf Intelligenz durch Schulnoten, Tippfehler in den Unterlagen oder die Stimmlage u.ä. hervorgerufen. Dabei stört es nicht, dass die meisten dieser Informationen anforderungsorientiert wie auch sozial untergeordnet relevant bis unerheblich sind und häufig auch noch problemlos zu verändern. So setzen sich auf der Grundlage weitgehend ungeeigneter oberflächlicher Informationen zu frühe Urteile fest, die dann einer wirklichen Eignungsdiagnostik im Auswahlverfahren im Weg stehen.

Demnach ist die Vorauswahl ausschließliche Angelegenheit der Personaler, die einerseits die wahrnehmungspsychologischen Auswirkungen oberflächlicher Information einschätzen und berücksichtigen können, andererseits keine Bewertung der Person aus irgendwelchen persönlichen Vorlieben heraus vorzunehmen interessiert sind, da die neuen Stelleninhaber in der Regel bei ihrer Leistungserbringung nicht ständig mit dem Personaler in wechselseitiger Abhängigkeit stehen.

Auswahl:

Nach dieser Vorauswahl wird das Urteil der Führungskraft wieder relevant. Unter den vorausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten sollte die Führungskraft entscheiden. Das „letzte Wort“ zu haben, schmeichelt und erhöht das Commitment der Führungskraft zu der ausgewählten Person.

Idealerweise konnte die Personalerin oder der Personaler einen kleinen Kreis der in Bezug auf fachliche und überfachliche Anforderungen am besten Geeigneten identifizieren: nicht über-, nicht unterqualifiziert und unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, die relevant sind (z.B. Besetzungszeitpunkt, örtlicher Gebundenheit usw., soweit bisher absehbar). Die Mitglieder der kleinen Selektion sind dann ohnehin geeignet oder es sind zumindest diejenigen, die die Anforderungen am besten zu erfüllen versprechen. Die Führungskraft wählt zwischen diesen ohnehin am besten geeigneten die Person aus, die den besten Eignungsgrad für die von ihr kompetent zu beurteilenden Aspekte hat: Sympathie, Wertschätzung für biographische Stationen und bisherige Aufgaben und eine Einschätzung der künftigen Integration in die Arbeitseinheit. Sollte die Vorauswahl aus Geeigneten bestehen aber die Führungskraft sieht keine hinreichend geeignete Person, ist das ein Zeichen für Probleme in der Aufgaben- und Anforderungsformulierung und/oder der Vorstellung der Führungskraft zur Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens. Im ersten Fall ist eine neue Analyse durchzuführen, nachdem der Führungskraft die Relevanz von Anforderungen neu vermittelt wurde, z.B. in einer geeigneten Weiterbildungsmaßnahme. Im zweiten Fall ist eine Interaktionssequenz mit der Führungskraft einzuschieben, die die Rekrutierungsmöglichkeiten des Unternehmens klärt, um auf dieser Basis in einer zweiten Entscheidungsrunde doch noch zu einer Auswahl zu kommen.

Häufig geschieht es, dass Führungskräften beim Gespräch mit Kandidaten „einfällt“, was denn noch alles wichtig wäre für die Position, was aber zu spät ist, um systematisch eingearbeitet zu werden. Nach einer solchen ad-hoc-Veränderung der Anforderungsvorstellungen auf einen kleinen Kreis der Bewerber zuzugreifen, der nicht nach diesen Kriterien vorselektiert ist, ist Ressourcenverschwendung und führt in der Regel zu suboptimalen Entscheidungen, da der Zeitdruck plötzlich die Sorgfalt der Auswahl zu überwältigen droht, nachdem die bisherigen Bemühungen und die dafür in Anspruch genommene Zeit durch die neue Idee entwertet werden.

Bleibt die Position wegen dergleichen unbesetzt, ist das im Anreizsystem der Führungskraft in Anschlag zu bringen, z.B. kann es in der Leistungsbeurteilung entsprechende Abzüge geben und die angefallenen Kosten werden intern der Arbeitseinheit der Führungskraft zugerechnet. Ferner muss dann der Beschaffungsprozess zumindest ab der Vorauswahl noch einmal durchlaufen werden, was zu Zeitverlusten und weiteren Kosten führt.

Sollte bereits die Personalerin oder der Personaler zur Bewertung kommen, dass wohl alle Bewerber der Vorselektion nicht vollständig oder hinreichend geeignet sind, sollte abgewägt werden, ob erneut zu rekrutieren ist, ob die Anforderungen neu zu klären und dann wieder zu rekrutieren ist oder ob ggfs. aus dem Kreis der noch am besten geeignet erscheinenden auszuwählen ist und dann nach der Auswahl der Führungskraft diese Einschränkung mit dieser zu thematisieren.

Einstellung:

Die Einstellung schließlich wird durch die Personalabteilung verwaltet, Verhandlungen werden im Rahmen der bekannten, von oben kommunizierten und ggfs. durch übervertragliche Regelungen eingehegten Möglichkeiten gestaltet. Gegen eine Anwesenheit der Führungskraft bei der Verhandlung ist prinzipiell wenig einzuwenden, allerdings sollten Ad-hoc-Zusagen oder Versprechungen der Führungskraft, die nicht abgedeckt sind, vermieden werden, das gesamte Anreizsystem und die Rahmenbedingungen des Unternehmens präsent sein. Insofern ist die Personalabteilung federführend gefragt. Diese kann und sollte vorab mit der Führungskraft klären, wenn es faktischen Spielraum gibt, was ihr am angenehmsten wäre und das kann ggfs. einfließen.

Mit der Einigung und den Unterschriften beginnt die nächste Phase der Führungs- und Personalarbeit: das Onboarding.

Insgesamt lässt sich auf diese Weise eine Aufgabenteilung und phasentypische Kooperation von Personaler und Führungskraft modellieren (vgl. Abb. 2), die einerseits die überlegene Kompetenz

des professionellen Personalers in Definition, Diagnose, Techniken und Abwicklung der Personalbeschaffung berücksichtigt und andererseits die individuelle Erfahrung und Bedürfnisse der Führungskraft sowie die zukünftige soziale Integration der neuen Arbeitskraft wertschätzt. Auf diese Weise kann ein Unternehmen das bestmögliche tun, um organisatorisch die Güte der Personalbeschaffung zu optimieren.

es natürlich teures Psychogetue, das der erfahrenen und ausgebufften Führungskraft ins Handwerk pfuscht. Man entscheide selbst ...



Abbildung 2

Wichtige Voraussetzung für einen solchen optimierten kooperativen Personalbeschaffungsprozess ist, dass das Unternehmen professionelle Personalersinnen und Personalers beschäftigt, deren Rolle als Experten der Personalbeschaffung im Unternehmen bekannt, akzeptiert und „von oben“ gestützt wird.

Und der Aufwand? Ist gar nicht so hoch und lohnt sich. Die Führungskraft wird zeitlich entlastet von Aufgaben, in denen sie ohnehin nicht professionell agieren kann. Die Aufgaben übernimmt ein professioneller Personalwirtschaftler. Reale Anforderungen zu ermitteln erfordert zwar nachvollziehbarer Weise mehr Zeit und Aufwand, als das weitverbreitete Artikulieren intuitiv-gewohnheitsbezogener Wünsche, wirkt sich aber massiv auf Leistungsfähigkeit, Motivation und schließlich Leistung und Zufriedenheit der Arbeitskräfte und schließlich der Arbeitseinheit insgesamt aus. Somit entlastet es Führungskraft und Personalabteilung auf Dauer. Insofern: Eine kleine Umorganisation und Investition mit großer Wirkung. Wenn man das Prinzip und den Sinn von Investitionen versteht. Sonst ist

Wick, Alexander (2018). *Arbeitsteilung und Kooperation von Führungskraft und Personaler/in bei der Personalbeschaffung*.

Zu beziehen über: www.alexander-wick.de