

Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren (angepasste Version)

**MAS Masterarbeit
Human Capital Management**

**ZHAW
School of Management and Law, Winterthur**

Verfasserin:	Jutta Röösl
Betreuung	Andrea Müller, ZHAW
Co-Betreuung	Kuno Ledergerber, ZHAW
Studiengang:	MAS Human Capital Management
Eingereicht:	20. Februar 2014

Vorwort

Die Person-Job-Passung wurde schon vielfach untersucht und bearbeitet, sei dies bei der Berufswahl, bei Selektionsverfahren oder bei Karrieremodellen. Die Passung von Person und Organisation scheint weniger interessant zu sein. Es gibt dazu eine deutlich geringere Zahl an Forschungen. Doch gerade in der heutigen Zeit, wo der Markt global hart umkämpft wird, sind unternehmensspezifische Eigenheiten für einen Erfolg wichtig. Der Charakter einer Organisation und die Passung der Menschen in die Organisation rücken damit ins Zentrum.

Die Person-Organisation-Passung ist ein spannendes Thema, welches mich persönlich seit vielen Jahren begleitet. In verschiedenen Situationen hat die Person-Organisation-Passung Spannungsfelder ausgelöst, die angegangen werden mussten, etwa bei grösseren strukturellen und kulturellen Veränderungen oder bei der Gewinnung und Integration von neuen Mitarbeitenden. Da standen Fragen im Raum wie beispielsweise „Wie funktioniert eine Passung?“ – „Wie können wir die Person-Organisation-Passung überprüfen?“ – „Welche Differenzen sind unter Umständen sinnvoll und erwünscht?“ All diese und weitere Fragen zeigen, dass die Person-Organisation-Passung ein weitreichendes Themenfeld ist. Ich habe mich deshalb in dieser Masterarbeit auf die Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren konzentriert. Die Überprüfung der Passung vor dem Eintritt legt die Weichen für die Person und die Organisation. Hier fehlerhafte Einschätzungen zu machen, kann für beide Seiten einen hohen Preis haben. Nicht amortisierte Investitionskosten und emotionale wie monetäre Trennungsaufwände können die Folge sein.

Die Masterarbeit ermöglichte mir eine Vertiefung des Themas. Ich konnte interessante neue Erkenntnisse gewinnen, die zeigen, dass Unternehmen und Bewerber gut daran tun, sich beim Selektionsverfahren gezielt mit der Person-Organisation-Passung zu befassen.

Danken möchte ich bei dieser Gelegenheit allen Personen, die mir ihre Erfahrungen und ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben. Gerade dieser Dialog war für mich wichtig, um wesentliche Aspekte des Themas erkennen zu können.

Jutta Rösli

Wil/SG, Februar 2014

Management-Summary

Um sich als Unternehmen erfolgreich positionieren zu können, bekommen Management- und Schlüsselfunktionen eine immer wichtigere Bedeutung. Das Humankapital wird zum unabdingbaren Bestandteil der Unternehmensplanung, und die Personalauswahl gilt nicht umsonst als kritischer Erfolgsfaktor.

Die Passung von Person und Organisation (PO-Passung) leistet einen wesentlichen Beitrag für den Unternehmenserfolg. Mit der PO-Passung gehen Arbeitszufriedenheit, Commitment und Verbleibabsicht einher. Damit verbunden ist der Unternehmenserfolg. Die Überprüfung der PO-Passung spielt im Selektionsverfahren deshalb eine zentrale Rolle.

Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen, insbesondere der Arbeitsmarkt, haben Einfluss auf die Anforderungen an die PO-Passung. Die Unternehmenskultur und -organisation sind betriebliche Einflussgrössen. Sie charakterisieren das Unternehmen und damit die PO-Passung. Fachwissen und Erfahrungswerte im Recruiting sind als personelle Bedingungsgrösse für eine professionelle Selektion massgeblich.

Mit der PO-Passung ist eine Übereinstimmung von Werten, Haltungen und Einstellungen verbunden. Neben der komplementären Passung kann die supplementäre Passung Person und Organisation zusammenführen. Konstrukte können im Selektionsverfahren helfen, diese Passungsform gezielt zu überprüfen. Die Betrachtung der PO-Passung im zeitlichen Kontext, d.h. von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schliessen, ist eine Möglichkeit. Die verschiedenen Passungsformen wie Person – Job, – Gruppe, – Vorgesetzter und – Organisation stehen in einem Bezug zueinander. Individuelle und betriebliche Unterschiede führen zu einer Gewichtung und Prägung der einzelnen Passungsformen. Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur legen beispielsweise grossen Wert auf die PO-Passung. Für die Beschreibung der Unternehmenskultur und den Vergleich mit einer Person stehen Modelle und einige wenige Instrumente zur Verfügung.

Grundlage für die Überprüfung der Bewerber ist das Anforderungsprofil des Jobs. Eine gegliederte Beschreibung der Anforderungen an die weiteren Passungsformen ist für eine differenzierte Überprüfung angezeigt.

Kern des Selektionsverfahrens ist das Vorstellungsgespräch. Strukturierte Interviews weisen eine bessere Validität auf als unstrukturierte. Mehrere Beteiligte erhöhen die Aussagekraft und geben dem Bewerber zugleich die Chance, das Unternehmen durch verschiedene Repräsentanten kennenzulernen. Angesprochen ist damit auch die soziale Validität. Informationen über das Aufgabengebiet, über erfolgskritische Anforderungen und Organisationsmerkmale gehören dazu. Das

Selektionsverfahren sollte transparent gestaltet sein, um die Machtasymmetrie zwischen Organisation und Bewerber auszugleichen. Das Selektionsverfahren ist ein erster Schritt für die betriebliche Integration eines neuen Mitarbeiters. Die Erkenntnisse aus dem Verfahren können in die Einarbeitung miteingebunden werden.

Ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept soll die Wirkung im Hinblick auf die Unternehmensziele messen. Die Qualität der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren kann etwa durch die Frühfluktuation und den damit verbundenen Austrittsgründen analysiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Management-Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 Fragestellung	1
1.2 Relevanz des Themas	1
1.2.1 Person-Organisation-Passung	2
1.3 Forschungsstand und Fachliteratur	3
1.4 Zielsetzung	4
1.4.1 Theoretische Zielsetzungen	5
1.4.2 Praktische Zielsetzungen	5
1.5 Aufbau der Arbeit	5
1.6 Methodisches Vorgehen	6
2. Konzeptionelle Grundlagen	8
2.1. Bedeutung und Begriff der Person-Organisation-Passung	8
2.2 Konzept der Passungen.....	10
2.2.1 Grundlage der Passungen.....	10
2.2.2 Unterschiedliche Referenzebenen und Bedeutung in beruflichen Phasen.....	10
2.2.3 Konzeptualisierungen von Passungen.....	11
2.2.4 Subjektive und objektive Passung	12
2.3 Verschiedene Passungen.....	12
2.3.1 Person-Beruf-Passung	13
2.3.2 Person-Job-Passung	13
2.3.3 Person-Gruppe-Passung	13
2.3.4 Person-Vorgesetzten-Passung	13
2.3.5 Person-Organisation-Passung	14

2.4 Bedeutung der Selektion.....	14
2.5 Grundlagen der Selektion	15
2.6 Einordnung der Passung in die Unternehmensplanung und in das Human Capital Management	15
2.7 Einordnung der Passung in die persönliche Planung der Person.....	16
2.8 Zusammenfassung	17
3. Konzeptioneller Bezugsrahmen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.....	18
3.1 Elemente des konzeptionellen Bezugsrahmens.....	18
3.2 Bedingungsgrößen.....	20
3.2.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen	20
3.2.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen	20
3.2.1.2 Technologische Rahmenbedingungen	21
3.2.1.3 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen	22
3.2.1.4 Soziokulturelle Rahmenbedingungen	23
3.2.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen.....	24
3.2.1.6 Aufgabenspezifische Rahmenbedingungen	24
3.2.2 Betriebliche Bedingungsgrößen.....	25
3.2.3 Personelle Bedingungsgrößen.....	27
3.3 Effektivitäts- und Effizienzkonzept.....	29
3.3.1 Aufbau des Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes	29
3.3.2 Effektivität- und Effizienzkonzept der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.....	30
3.4 Ausgewählte Konstrukte der Person-Organisation-Passung	32
3.4.1 Modell Person-Organisation-Passung von Kristof (1996).....	32
3.4.2 Modell der Passung im zeitlichen Kontext (Jansen und Shipp, 2013)	33
3.4.3 Modell der multidimensionalen Passung (Jansen und Kristof-Brown, 2006)	35
3.4.4 Organizational Culture Profile (O'Reilly, 1991)	36
3.4.5 Unternehmenskulturprogramm (Schmidt, 2004)	37
3.4.6 Zusammenfassung.....	39

3.5 Human Capital Management: Überprüfung der Person-Organisation-Passung in der Selektion als Bestandteil des HC-Marketings	39
3.6 Selektionsverfahren	41
3.6.1. Anforderungsprofil als Ausgangsbasis	42
3.6.2 Bewerberansprache und Informationskontakte.....	44
3.6.3 Vorauswahl von Bewerbern.....	44
3.6.4 Vorstellungsgespräch.....	45
3.6.5 Einsatz von weiteren diagnostische Instrumenten	47
3.6.6 Nutzung von Referenzen.....	49
3.6.7 Urteilsbildung und Entscheid.....	49
3.6.8 Überprüfung der Person-Organisation-Passung durch den Bewerber	50
3.7 Modellhafte Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens.....	52
3.8 Zusammenfassung	54
4. Qualitative Untersuchung	55
4.1 Studiendesign	55
4.1.1 Studienziele.....	55
4.1.2 Methode	55
4.1.3 Stichprobe	56
4.1.4 Datenerhebungsmethode.....	56
4.1.5 Datenaufbereitung.....	57
4.2 Fallstudien	57
4.2.1 Betrieb im Gesundheitswesen.....	57
4.2.1.1 Darstellung des Unternehmens	57
4.2.1.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren	58
4.2.2. Industrieunternehmen	59
4.2.2.1 Darstellung des Unternehmens	59
4.2.2.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren	60
4.2.3 Unternehmen im Facility Management	62
4.2.3.1 Darstellung des Unternehmens	62
4.2.3.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren	62
4.2.4 Grosskonzern	64

4.2.4.1 Darstellung des Unternehmens	64
4.2.4.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren	65
4.2.5 IT-Unternehmen.....	67
4.2.5.1 Darstellung des Unternehmens	67
4.2.5.1 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren	67
4.3 Gesamtbetrachtung	69
4.3.1 Bedingungsgrößen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.....	69
4.3.2 Passungsmodelle	70
4.3.3 Selektionsverfahren.....	71
4.3.4 Einbettung in das Human Capital Management	72
4.3.5 Ergänzende Bemerkungen	73
5. Präzisierte Bezugsrahmen und Schlussfolgerungen	73
5.1 Präzisierte Bezugsrahmen	73
5.2 Gestaltungsempfehlungen	77
5.5 Zusammenfassung	78
5.4 Ausblick.....	79
Literaturverzeichnis.....	80
Anhang 1: Klassifikation der Passungsliteratur nach zeitlicher Abfolge und voraussichtlichen Passungen (Janson und Kristof-Brown, 2006: 202)	90
Anhang 2: Organizational Culture Profile (O'Reilly, 1991: 516).....	91
Anhang 3: Interviewleitfaden zu fünf zentralen Dimensionen des Wirklichkeitsmodells (Schmidt, 2004: 202–209).....	92
Anhang 4: Interviewleitfaden.....	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	6
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen.....	7
Abbildung 3: Abhängigkeiten zwischen den Referenzebenen der Passungen.....	11
Abbildung 4: Einordnung des Passungsthemas in das Unternehmen und in die HC-Funktion.....	16
Abbildung 5: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.....	20
Abbildung 6: Bedingungsgrößen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.....	28
Abbildung 7: Konzeptualisierung der Person-Organisation-Passung.....	33
Abbildung 8: Ein zeitliches Modell der Passungsgeschichte.....	34
Abbildung 9: Modell der multidimensionalen Umweltpassung	36
Abbildung 10: Unternehmenskulturprogramm	38
Abbildung 11: HC-Marketingmodell	39
Abbildung 12: Anforderungsprofil und Passungstypen	42
Abbildung 13: Trimodaler Ansatz der Berufseignungsdiagnostik.....	48
Abbildung 14: Konzeptioneller Bezugsrahmen im Modell	53
Abbildung 15: Präzisiertes konzeptioneller Bezugsrahmen.....	76

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
HCM	Human Capital Management
HRM	Human Resource Management
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MbO	Management by Objectives
PG	Person – Gruppe
PJ	Person – Job
PO	Person – Organisation
PV	Person – Vorgesetzte

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Meta-Analyse über die Passungsarten: Korrelationen	8
Tabelle 2: Beschreibungsebenen personalpsychologischer Instrumente	43
Tabelle 3: Funktionen des Vorstellungsgesprächs	45
Tabelle 4: Multimodales Interview: Komponenten und Beurteilung.....	46

1. Einleitung

In dieser Arbeit wird die Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren systematisch beleuchtet. Im ersten Kapitel erfolgt eine Einführung in das Thema. Es werden die Fragestellung und die Relevanz des Themas erörtert und ein Überblick über den Forschungsstand gegeben. Anschliessend werden die Ziele der Arbeit festgehalten sowie die Methode der Themenbearbeitung dargestellt und erklärt. Der letzte Abschnitt dieses Kapitel beschreibt den Aufbau der Arbeit und gibt einen inhaltlichen Überblick.

1.1 Fragestellung

In der Literatur wird bei der Selektion häufig unterschieden zwischen der Passung von Person und Job (PJ-Passung), von Person und Vorgesetztem (PV-Passung), von Person und Gruppe (PG-Passung) und von Person und Organisation (PO-Passung). Das einführende Literaturstudium hat gezeigt, dass in Bezug auf die PO-Passung weniger Forschung betrieben wird als zu den anderen drei Passungsarten. Insbesondere über die PJ-Passung existieren sehr viele Publikationen und praktische Handlungsanleitungen für das Unternehmen und die Person.

Bei der PO-Passung hat das Literaturstudium zwei Perspektiven bzw. Bezugspunkte zur Thematik ergeben. Auf der einen Seite steht das Unternehmen als Ort, wo eine bestimmte Arbeitsleistung erwartet wird. Es ist auf eine möglichst grosse Passung seiner Mitarbeitenden angewiesen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Auf der anderen Seite befindet sich der potenzielle Mitarbeiter, welcher Träger von Einstellungen, Wünschen und Erwartungen an seine künftige Stelle ist. Der Mitarbeiter strebt für sich eine hohe Passung an, was nicht zwingend mit den Zielsetzungen des Unternehmens übereinstimmen muss. Es stellt sich die Frage, wie die beiden Bezugspunkte, die Organisation und die Person, bei einem Selektionsverfahren die Übereinstimmung überprüfen und schlussendlich zu einem beiderseits gut abgestützten Entscheid kommen können.

1.2 Relevanz des Themas

Während die PJ-Passung für Betriebe lange Zeit im Vordergrund stand, blieb die PO-Passung unbeachtet. Bei der Personenauswahl ist jedoch auch die PO-Passung relevant (Kleebsaur, 2007: 150). Je besser Unternehmen und Person in Bezug auf die gestellten Herausforderungen zusammenpassen, desto dauerhafter wird der Mitarbeiter das Beschäftigungsverhältnis aufrechterhalten (Pfeffer und Slancik, 2003: 236).

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der PO-Passung und der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen (Kristof-Brown et al.: 2005: 310). Bei hoher Übereinstimmung der

Werte mit der Organisation fällt die Anpassungsfähigkeit leichter, die Mitarbeitenden sind zufriedener und haben eine längere Unternehmenszugehörigkeit (O'Reilly et al., 1991: 504–509).

Insbesondere bei Führungskräften oder Personen in spezifischen Schlüsselfunktionen sind eine gute Besetzung der Positionen und die Passung sehr wichtig (Meyer, 2010: 116). Hervorragende Führungspersonen bringen neben generellen Managementfähigkeiten Verständnis für die Besonderheiten des Unternehmens ein (Sturman, Walsh und Cheramie, 2008).

Der Unternehmenserfolg kann durch häufige Wechsel infrage gestellt werden (Allgood und Farrell, 2003: 317) und hohe Kosten verursachen (Thom, 2002: 35). Das Humankapital gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen (Meyer, 2010: 27). Unternehmenserfolg leitet sich unter anderem von der Unternehmenskultur und vom Human Resource Management ab (Degener, 2004: 117).

1.2.1 Person-Organisation-Passung

Für die PO-Passung sind viele Faktoren verantwortlich. Eine Passung ist sowohl auf der Faktenebene als auch auf der psychologisch-soziologischen Ebene zu sehen. Zudem ist die Passung nichts Statisches; Person und Organisation verändern sich. Der Prozess der Veränderung kann nicht in allen Teilen gesteuert werden. Person und Organisation beeinflussen sich gegenseitig. Sie sind in einem Interaktionsprozess und Bedingung und Ergebnis zugleich (Schuler, 2000: 36). Interaktionsprozesse von Personen und Organisationen bzw. Gruppen unterliegen spezifischen Merkmalen und sind höchst komplex (Forgas, 1999: 263). Gruppen erleben verschiedenen Stadien des Funktionierens (beispielsweise eine Formierungsphase), haben unterschiedliche Strukturen (beispielsweise informelle und formelle Gruppen), benutzen unterschiedliche Kommunikationsformen, gehen unterschiedlich mit Entscheidungen und Konflikten um, weisen einen unterschiedlichen Zusammenhalt und eine unterschiedliche emotionale Beteiligung der Gruppenmitglieder auf (Forgas, 1999: 263–279).

Im Bewerbungsverfahren wird die Organisation durch Unternehmensvertreter repräsentiert. Sie sind gemeinsam mit der sich bewerbenden Person in die Überprüfung der Passung involviert. In verschiedenen Schritten wird die Übereinstimmung der gegenseitigen Anforderungen und Erwartungen geprüft und ausgelotet. Entscheidungs- und situationsbedingte Aspekte sowie die individuellen Verhaltensweisen führen dann zur Urteilsbildung und zum Entscheid. Entscheide erfolgen entsprechend den Anschauungen derer, die sie fällen (Rastetter, 1996: 278–282). Kleebaum (2007: 80–81) spricht bei der Urteils- und Entscheidungsfindung im Bewerbungsprozess vom objektiven und subjektiven Arbeitshandeln. Es braucht in jedem Fall,

auf der Seite der Organisation wie auf der Seite der Person, eine Überzeugung für die Wahl. Ein Arbeitsverhältnis ist dann erfolgreich, wenn insbesondere ein starker psychologischer Vertrag und nicht bloss ein formaler, arbeitsrechtlicher Vertrag besteht (Gössing, 2005; Six und Felfe, 2004: 620–630).

1.3 Forschungsstand und Fachliteratur

Zum Themenkreis der Passung gibt es eine Vielzahl an Forschungen und Fachbeiträgen. Seit rund 100 Jahren findet sich zu diesem Thema Literatur (Welpe, 2010: 7). Als Bezugspunkt der Passung ist meist die Person fix festgelegt. Zur Person werden die Bezugspunkte Job, Vorgesetzter, Gruppe, Organisation und Umwelt hergestellt. Die Person-Umwelt-Theorie gilt als Grundlage der verschiedenen anderen Passungsformen (Jansen und Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, 2005).

Das Thema der Passung ist in den Disziplinen Psychologie/Soziologie und der Betriebswirtschaft anzusiedeln. Bei den Forschungsarbeiten und Fachbeiträgen lässt sich eine eindeutige Trennung in die verschiedenen Disziplinen oft nicht vornehmen. Es werden deshalb im Folgenden einige zentrale Publikationen über die PO-Passung nach Themen und nicht nach Disziplinen erörtert. Die Literatur reicht von der Grundlagenforschung bis zu Beiträgen für die Praxis.

a. Wissenschaftlich ausgerichtete Literatur

In der primär wissenschaftlich ausgerichteten Literatur haben unter anderem Caplan (1987), Chatman (1991), Cable und Judge (1996), Kristof-Brown (2005, 2006, 2013) und Edwards (2008) wesentliche Beiträge geleistet. Sie haben Grundlagen erarbeitet, die das Konstrukt der PO-Passung beleuchten und die Mechanismen ergründen.

O'Reilly (1991) und weitere Autoren wie Schein (1985, 2010), Schwartz (1994), Hofstede (2001) und Schmidt (2004) haben sich mit Kulturdimensionen als wesentliche Grundlage der Organisationspassung auseinandergesetzt.

b. Praxisbezogene Literatur

Bei den praxisbezogenen Publikationen wird die Ermittlung der Passung in den Vordergrund gestellt. Oftmals steht dabei nicht die PO-Passung im Zentrum, sondern die PJ-Passung. Bei den praxisbezogenen Beiträgen geht es unter anderem um Vorgehensweisen in der Ermittlung der Passung, um Persönlichkeitstypologien und diagnostische Aspekte für das Treffen der richtigen Berufs- und Jobwahl. In der Eignungsdiagnostik sind beispielsweise Kanning (2004) sowie Sarges und Scheffer (2008) zu nennen. Holland (1966, 1997) entwickelte ein Modell

mit sechs Persönlichkeitstypen. Seine Theorie basiert auf dem Trait-and-Factor-Ansatz und geht von individuellen Eigenschaften aus, die mit den Anforderungen an die Tätigkeit (Umwelt) übereinstimmen müssen. Brandstätter (1979, 1982) beleuchtet vertieft die Ermittlung personaler Eigenschaften in Bezug auf personelle Entscheide. Rastetter (1996), Schuler (2000) und Kleebaur (2007) stehen für die praktische Betrachtung der Personalauswahl und für die Urteilsfindung bei der Selektion.

c. Literatur im Zusammenhang mit der Person-Organisation-Passung

Die PO-Passung soll einen Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringen. Die betriebswirtschaftliche Perspektive sieht den Mitarbeiter als Humankapital und wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg. Das Unternehmen als funktionierende Organisation ist geprägt von seiner Strategie und Struktur, seinen Aufgaben sowie seiner Kultur. Im Zusammenhang mit der PO-Passung steht in der Literatur die Unternehmenskultur im Fokus. Schein (1985, 2003) zählt zu den bekanntesten Autoren, die das Thema Unternehmenskultur analysiert und erforscht haben. Weitere namhafte Beiträge zur Unternehmenskultur haben beispielsweise auch Kobi und Wüthrich (1986), Kotter und Heskett (1992), Gontard (2002), Sackmann (2002, 2004) und Schmidt (2004) beigebracht.

d. Allgemeiner Stand der Forschung

Die Forschungen über die PJ-Passung sind wie erwähnt sehr zahlreich. Es liegen auch etliche Arbeiten über die PO-Passung vor. Diese Beiträge sind vor allem auf die Perspektive des Unternehmens ausgerichtet. Die mitarbeiterbezogene Sichtweise wird in der Forschung kaum angegangen. Bewerber können aus einer Vielzahl an Ratgebern auswählen, die jedoch hinsichtlich Wissenschaftlichkeit meist nicht genügen.

Die gemeinsame Betrachtung der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Sichtweise bei der PO-Passung im Selektionsverfahren findet in der Literatur nur ansatzweise Eingang (beispielsweise bei Schuler, 2001, 2002 oder bei Weuster, 2012a, 2012b). Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, diese Lücke zu schliessen.

1.4 Zielsetzung

Die Arbeit hat zum Ziel, einen umfassenden Beitrag für die Praxis bei der Betrachtung der PO-Passung zu leisten und die Perspektive der Person und des Unternehmens bei der Überprüfung der Passung im Selektionsverfahren zusammenzubringen. Anhand verschiedener theoretischer Grundlagen soll ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt werden, der modellhaf-

ten Charakter hat und als Leitfaden für die Praxis dienen kann. Dieser konzeptionelle Bezugsrahmen soll geeignete Ansätze berücksichtigen. Die Zielsetzung wird durch einen theoretischen (Erklärungsaufgabe) und einen pragmatischen Teil (Gestaltungsaufgabe) verfolgt.

1.4.1 Theoretische Zielsetzungen

Im theoretischen Teil (Erklärungsaufgabe) werden verschiedene Teilziele angegangen:

- Aufarbeitung, Darstellung und Diskussion des Forschungsstands in der Literatur zum Thema PO-Passung. Dabei wird versucht, eine ganzheitliche Betrachtung zu erreichen und die Sicht der Person und der Organisation einzubeziehen.
- Entwickeln eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren, in dem beide Sichtweisen zusammengebracht werden.
- Skizzieren eines möglichen Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes zur Beurteilung der PO-Passung im Selektionsverfahren.

1.4.2 Praktische Zielsetzungen

Das Hauptziel ist, für die Praxis einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu entwickeln, der modellhaft und beschreibend eine Handlungsanleitung für die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren zur Verfügung stellt. Dieses Ziel umfasst folgende Teilziele:

- Praxisbeispiele zur Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren
- Analyse der Praxisbeispiele
- Präzisierung des konzeptionellen Bezugsrahmens

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Das Kapitel 1 befasst sich mit der Ausgangslage, dem Forschungsstand und der vorhandenen Fachliteratur sowie mit der Zielsetzung der Arbeit und ihrem Vorgehen.

In Kapitel 2 werden wichtige Begriffe der PO-Passung beschrieben und verschiedene Theorien und Ansätze zum Thema dargestellt. Weiter wird die Einordnung der PO-Passung in die Unternehmensplanung und in das Human Capital Management (HCM) sowie die Bedeutung und einige Grundlagen zum Selektionsverfahren erörtert.

In Kapitel 3 wird der konzeptionelle Bezugsrahmen der PO-Passung im Selektionsverfahren entwickelt. Es werden Bedingungsgrößen beschrieben und ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept skizziert. Zum Abschluss wird in diesem Kapitel der konzeptionelle Bezugsrahmen in komprimierter Form in einem Modell dargestellt.

Das Kapitel 4 beinhaltet die Beschreibung der qualitativen Untersuchung. Es werden das Studiendesign, die Methode und die Datenerhebung vorgestellt und die Fallstudien präsentiert.

In Kapitel 5 erfolgt die Präzisierung des konzeptionellen Bezugsrahmens. Es werden die Ergebnisse zusammengefasst, die offenen Fragen aufgezeigt und ein Ausblick gegeben, wie das Thema weiterbearbeitet werden kann.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

In der Arbeit wird durchgängig die männliche Form verwendet, um die Leserlichkeit zu vereinfachen. Mit der männlichen Form sind gleichermassen weibliche und männliche Personen gemeint.

1.6 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen ist eng an die Zielsetzungen gebunden. Diese führen zu einer explorativen Vorgehensweise mittels Bezugsrahmen. „Eine explorative Studie ist ein Instrument der Grundlagenforschung. Sie dient der erfahrungsgeleiteten Spekulation auf der Basis theoretisch geleiteter Erfahrung und erscheint zweckmässig, wenn über ein Forschungsgebiet und

-objekt nur eine allgemeine Problemkenntnis vorhanden ist.“ (Becker, 1993: 117). Der Bezugsrahmen kann helfen, Forschungsergebnisse in einen erweiterten Zusammenhang zu bringen, um einen Entscheidungsrahmen zu haben und Lösungsansätze für Problemstellungen zu entwickeln (Grochla, 1978: 62–65).

Die Vielschichtigkeit des Untersuchungsgegenstandes und die Zielsetzung der Arbeit verlangen einen interdisziplinären Ansatz. Der entscheidungstheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre ermöglicht eine Verknüpfung von theoretischen und praktischen Zielsetzungen (Heinen, 1976). Die Fragestellung umfasst die Sicht des Unternehmens und der Person. Das Modell soll als Empfehlung für die involvierten Personen bei der Überprüfung der PO-Passung dienen.

Der entscheidungstheoretische Ansatz allein scheint aber der Fragestellung nicht umfänglich gerecht zu werden. Die Komplexität und Mehrdimensionalität benötigt eine systemische und verhaltensorientierte Betrachtung. Ulrich (1979) versucht mit seinem systemorientierten Ansatz die Regelung und Steuerung von sozialen Systemen zu erklären. Beim verhaltensorientierten Ansatz steht das tatsächliche Verhalten im Fokus.

Für die Arbeit ist ein stufenweises Vorgehen geplant, welches sich an Grochla (1978) anlehnt. Zunächst ist eine sachlich-analytische Literaturanalyse vorgesehen. Es erfolgen eine Begriffserklärung und eine Annäherung an das Thema. Die erweiterte Literaturanalyse dient als Basis für die Erstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens. In einer qualitativen Untersuchung in ausgewählten Unternehmen wird der Bezugsrahmen hinsichtlich der Praxisanwendbarkeit untersucht. Aus diesen Erkenntnissen erfolgt eine Präzisierung des Bezugsrahmens, und es werden Empfehlungen für die Anwendung in der Praxis gegeben.

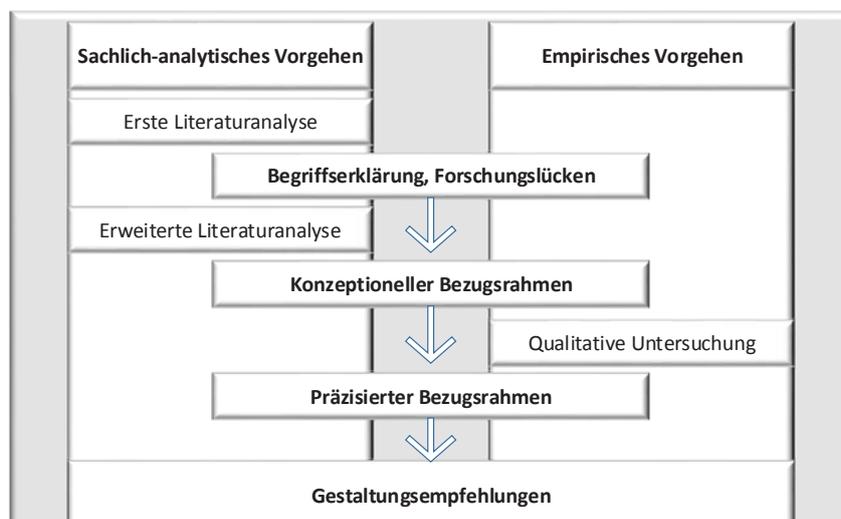


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung)

2. Konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden relevante Begriffe und verschiedene Passungsformen erörtert. Anschliessend erfolgt eine Einordnung der Passungen, insbesondere der PO-Passung, in die Unternehmensführung und das HCM. Danach werden die Bedeutung von Selektionsverfahren und ihre Grundlagen erörtert sowie die Perspektive der Person und ihrer beruflichen Planung beschrieben.

2.1. Bedeutung und Begriff der Person-Organisation-Passung

Die Bedeutung der PO-Passung hat in den letzten Jahren zugenommen. Dies zeigt sich in einer steigenden Zahl an wissenschaftlichen Studien und Publikationen. Im hart umkämpften Markt wird die Besetzung von Management- und Schlüsselfunktionen immer wichtiger. Eine optimale Passung nicht nur von Person und Job, sondern ebenfalls von Person und Organisation steuert einen wichtigen Teil zu einem längerfristigen, erfolgreichen gemeinsamen Weg bei. Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson (2005) haben in ihrer Meta-Analyse über die verschiedenen Passungsarten festgestellt, dass die PO-Passung eine hohe Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit, dem organisatorischen Commitment und der Austrittsabsicht hat.

Passung	Arbeitszufriedenheit	Commitment	Austrittsabsicht
Job	.56	.47	.46
Vorgesetzter	.44	.09	–
Gruppe	.31	.19	.22
Organisation	.44	.51	.35

Tabelle 1: Meta-Analyse über die Passungsarten: Korrelationen (Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, 2005: 299–308)

Die Frage der Werteübereinstimmung ist mit der Unternehmenskultur verbunden. Letzterer messen verschiedene Autoren eine grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu (beispielsweise Simon, 1996; Degener, 2004; Sackmann, 2004; Schmidt, 2004).

Edwards und Cable (2009) haben acht Werte zur Unternehmenskultur definiert und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass bei wahrgenommener Kongruenz das Vertrauen, die Zufriedenheit, die Kommunikation, die Identifikation mit der Organisation und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben, signifikant erhöht werden können.

Resick et al. (2012: 99–123) haben festgestellt, dass Menschen mit einer starken PO-Passung gute Mitarbeiter sind. Wenn die Passung stimmt, werden kognitiv-affektive Prozesse unterstützt. Die organisatorische Zugehörigkeit verbindet sich mit der eigenen Selbstidentität, organisatorische Erfahrungen führen zu positiven Emotionen, die motivationalen Bestrebungen werden mit der Organisation abgestimmt, und es werden spezifische Erwartungen entwickelt, die der Organisation helfen, erfolgreich zu sein.

Der Begriff der Passung findet sich in unterschiedlichen Fachbereichen, etwa in der Technik, der Psychologie, der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre. Die Literatur gibt keine genaue Definition des Begriffs wieder. Der Begriff „Passung“ lehnt sich an das Wort „passen“ an, was unter anderem heissen kann: „ähneln“, „behagen“, „belieben“, „stimmen“, „entsprechen“, „sich eignen“, „gelegen sein“, „zusagen“ (Microsoft, 2012). Der englische Begriff „fit“ findet in verschiedener Art Verwendung und wird beispielsweise übersetzt mit „Sitz“, „würdig“, „tauglich“, „passen“, „gesund“, „korrespondieren“ (Babelfish, 2013).

Im technischen Bereich kommt der Begriff Passung seit rund 100 Jahren vor. Gemäss Wikipedia (2013) handelt es sich bei der Passung um „[...] die Beziehung zwischen zwei gepaarten, toleranzbehafteten Teilen, wobei beide Teile das gleiche Nennmaß aufweisen, jedoch Lage und Größe der Toleranzfelder unterschiedlich sein können. Eine Passung gibt immer eine Toleranz an, in der sich die Ist-Masse von Bohrung und Welle bewegen dürfen.“

In der Entwicklungspsychologie haben Thomas und Chees (1977) in den 1950er-Jahren mit einer umfassenden Längsschnittstudie die Entwicklung von Kindern erforscht und darin den Begriff der Passung formuliert. „Goodness-of-fit“ wird als Güte der Passung gesehen, wenn die Merkmale der Person adäquat sind, um die Anforderungen, Erwartungen und Chancen der Umwelt bewältigen zu können. Montada (2002: 3–53) versteht als Entwicklungspsychologe unter Passung das erfolgreiche Meistern von Lebensaufgaben.

Im beruflichen Kontext thematisierte Parson (1909) schon früh das Matching von Person und Anforderungen in Tätigkeitsfeldern. Er kam zu dem Ergebnis, dass es bei der Zuordnung von Person und Beruf bestimmte Faktoren abzuwägen gilt. Lewins (1935) Feldtheorie besagt, dass das Verhalten das Ergebnis der Interaktion von Person und Umwelt ist. Tom (1971) spricht bei der PO-Passung von der Ähnlichkeit zwischen Individuum und Organisation als wichtigstem Merkmal. Personen sind in Organisationen dann erfolgreicher, wenn sie die Eigenschaften der anderen Personen teilen.

Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson (2005: 281) gehen bei der Passung von Person und Umwelt von einer Kompatibilität zwischen Person und Umwelt aus, welche dann auftritt, wenn die Merkmale gut aufeinander abgestimmt sind. Edwards (2008) verwendet für den allgemeinen Passungsbegriff sinngemäss die Bezeichnungen Kongruenz, Ähnlichkeit, zusammenpassendes Paar und Gegenstück. Er lehnt sich bei dieser Definition an verschiedene Autoren an.

Schneider et al. (1995) bringen beim Passungsbegriff vertieft die Interaktion in die Diskussion ein. Person und Umwelt reagieren in der Interaktion aufeinander und passen ihr Verhalten entsprechend an. Es braucht für ein zufriedenstellendes Ergebnis eine grundlegende Kompatibilität der Attribute der Organisation und jener der Person.

Die Definition der PO-Passung soll in dieser Arbeit umfassend verstanden werden. Es geht um eine grundlegende Kompatibilität zwischen Person und Organisation, eine gute Passung als Ergebnis der erwünschten Abstimmung. Das bedeutet, dass klar sein muss, was gegenseitig erwartet und zugleich angeboten werden kann. Das Konstrukt der Passung ist nicht statisch zu verstehen, sondern unter dem Aspekt der Interaktion und der Möglichkeit der gegenseitigen Anpassung einzuordnen.

2.2 Konzept der Passungen

2.2.1 Grundlage der Passungen

Als Basis aller verschiedenen Passungsformen wie PJ, PG, PV und PO gilt die Person-Umwelt-Passung. Hier haben schon früh Lewin (1935) und dann später beispielsweise Caplan (1983: 35–78) und French et al. (1974: 316–333) die Passung als Ergebnis aus der Interaktion zwischen Mensch und Umwelt interpretiert. Sie wenden einen interaktionistischen Ansatz zur Beurteilung der Passung an. Andere Autoren stellen die wahrgenommene Passung ins Zentrum ihrer Forschung: die Passung als Konstrukt, welche allgemeine Kompatibilität wiedergibt. Dieser Ansatz der Person-Umwelt-Passung ist sozusagen eine berechnete Passung und schildert das Gefühl der „inneren Passung“ (Kristof-Brown und Billsberry, 2013: 4). Beide Ansätze haben ihre Berechtigung und sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden.

2.2.2 Unterschiedliche Referenzebenen und Bedeutung in beruflichen Phasen

Eine Passung kann unterschiedliche Referenzebenen zur Person haben. Law, Wong und Mobley (1998) haben für die Person-Umwelt-Passung ein multidimensionales Konstrukt definiert. Sie stellen die Person-Umwelt-Passung als generelles Konstrukt dar, gebildet aus der Passung mit dem Beruf, der Organisation, der Gruppe, dem Job und anderen Personen. Dabei geht es

nicht um eine Hierarchie zwischen den verschiedenen Referenzebenen der Passung, sondern um eine Kombination. Die Bedeutung, das Ausmass und die gegenseitigen Abhängigkeiten der Passung sind individuell zu sehen. Sie sind geprägt von der Person, deren Erfahrungen sowie von beruflichen Phasen (Jansen und Kristof-Brown, 2006: 198–200).

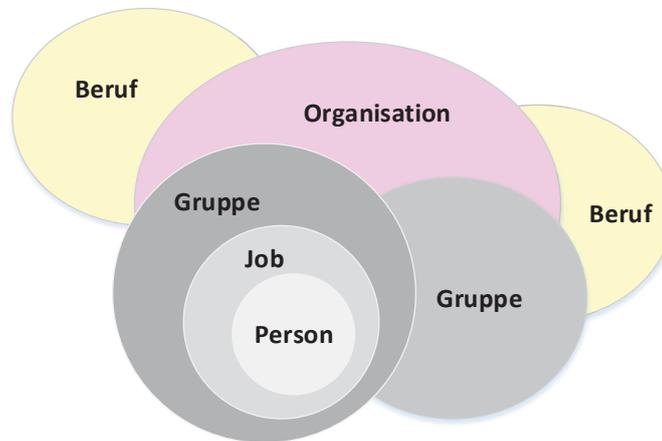


Abbildung 3: Abhängigkeiten zwischen den Referenzebenen der Passungen (Jansen und Kristof-Brown, 2006: 196)

Die Unterscheidung der verschiedenen Passungsformen ermöglicht es, die Passungsbewertung mit der Arbeitsumgebung differenziert vorzunehmen. Die vier Passungsformen haben einen moderaten Zusammenhang (Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, 2005: 315–317). Sie korrelieren unterschiedlich mit Aspekten wie der Arbeitszufriedenheit, dem organisationalen Commitment oder der Absicht, aus einem Unternehmen auszutreten. Die PO-Passung hat zu den drei erwähnten Aspekten eine hohe Übereinstimmung.

Die Bedeutung der Passungsformen ist bei einer Anstellung in einem zeitlichen Ablauf (Anhang 1) zu sehen und variiert je nach Phase, sei dies vor der Anstellung oder während der Anstellung (Jansen und Kristof-Brown, 2006: 201–203). Die PO-Passung hat im Selektionsverfahren eine besondere Stellung. Sie bildet die Basis für die Sozialisierungsphase nach dem Eintritt und für eine längerfristige, erfolgreiche Zusammenarbeit.

2.2.3 Konzeptualisierungen von Passungen

Die ursprüngliche Konzeptualisierung von Passungen ging von einer Ähnlichkeit zwischen der Person und der Umwelt aus. Verschiedene Theorien (unter anderem Festinger, 1954, und Heider, 1946, 1959) weisen darauf hin, dass Menschen ein tiefes Bedürfnis haben, mit ihrer Umgebung übereinzustimmen und mit Gleichgesinnten zusammen zu sein. Als Basis für eine gute Passung haben dann später Muchinsky und Nonahan (1987: 272) ein sich gegenseitig kompen-

sierendes Muster von relevanten Merkmalen formuliert. Kristof-Brown (1996) hat die Konzeptualisierung der beiden Passungsansätze vertieft, sie in eine komplementäre und supplementäre Passung unterteilt und diese zueinander in Bezug gesetzt.

Die Komplementärpassung sieht eine Ergänzung der einen Seite mit der anderen Seite vor. Diese Passung hat sozusagen den Charakter von Angebot und Nachfrage (Rolfs, 2001: 91). Komplementäre Passung entsteht also, wenn die eine Seite eine Lücke hat und die Lücke mit der anderen Seite geschlossen werden kann. In der Forschung wird die komplementäre Passung vor allem bei der PJ-Passung betrachtet (Welppe, 2010).

Bei der Supplementärpassung wird die Ähnlichkeit in den Vordergrund gestellt. Ähnlichkeiten können sich gegenseitig anziehen. Im Fokus stehen bei der Kongruenz die Werte, Ziele und Persönlichkeitseigenschaften. Die Supplementärpassung kommt bei der Forschung zu den Passungen PJ, PV, PG und PO zur Anwendung (Welppe, 2010).

2.2.4 Subjektive und objektive Passung

In der Erforschung der Person-Umwelt-Theorie wird zwischen der objektiven und subjektiven Passung unterschieden (Kristof-Brown und Billsberry, 2013: 2). Die subjektive Passung erfolgt durch Befragung der Personen über ihre Einschätzung der Passung zu verschiedenen Kriterien. Bei der Überprüfung der objektiven Passung wird auf externe Quellen abgestützt, um die Merkmale zu messen und zu vergleichen. Die subjektive wie objektive Passung ist durch die Wahrnehmung von Personen geprägt, sei dies als direkt betroffene Person oder bei der objektiven Passung als Person, die nicht betroffen ist, sondern anhand ihrer Beobachtung die Passungskriterien bei Dritten beurteilt.

2.3 Verschiedene Passungen

Im Folgenden werden die Passungen der Person mit dem Beruf, dem Job, der Gruppe und mit Personen bzw. dem Vorgesetzten kurz beschrieben. Diese Passungen sind in der Kombination mit der PO-Passung zu sehen und ebenfalls bei einer Anstellung zu berücksichtigen. Nicht immer lassen sich die einzelnen Passungsarten klar voneinander abgrenzen. Sie beeinflussen sich wechselseitig. Eine Unterscheidung macht jedoch Sinn, da in einem Unternehmen der Job, die Gruppe und die Personen jeweils variieren und schlussendlich in ihrer Gesamtheit für eine Anstellung stimmig sein müssen (Schuler: 2000).

2.3.1 Person-Beruf-Passung

Bei der Person-Beruf-Passung hat Holland (1959, 1997) Grundlagenarbeit geleistet. Seine Passungstheorie stellt die Person mit ihren Interessen, Kompetenzen und ihrer Persönlichkeit der Umwelt gegenüber. Er verwendet ein Matching der Person mit der Umwelt bzw. dem Beruf. Holland hatte zum Ziel, mit seinem Modell das Berufswahlverhalten zu erklären und zu verbessern (Rolfs, 2001: 69). In seinem Modell werden sechs Interessensdimensionen definiert, die Person und Umwelt bzw. Beruf charakterisieren können. Hollands Theorie der Passung geht davon aus, dass sich Personen anhand ihres Interessentyps ihre Umwelt aussuchen und ihren Beruf wählen. Er hat dabei auch Hindernisse und Begünstigungen miteinbezogen, welche die Kongruenz beeinflussen. Darunter werden soziodemografische Merkmale, Rollen- und Vorbilder wie das soziale Umfeld verstanden (Joerin Fux, 2005: 24).

2.3.2 Person-Job-Passung

Die PJ-Passung bezieht sich konkret auf eine Arbeitsstelle. Edwards (1991) spricht von der Übereinstimmung der individuellen Fähigkeiten und Wünsche an die Tätigkeit mit den Anforderungen und Eigenschaften des Jobs. Traditionell gehört zu dieser Passung bei der Selektion das Erstellen des Anforderungsprofils anhand einer Arbeitsanalyse. Die Arten der Anforderungen lassen sich unterteilen in Eigenschaftsanforderungen (Fähigkeiten und Interessen), Verhaltensanforderungen, Qualifikationsanforderungen (Kenntnisse, Fertigkeiten) und Ergebnisanforderungen (z. B. Problemlösen, Qualitätsstandards) (Schuler, 2000: 59).

2.3.3 Person-Gruppe-Passung

Kristof-Brown (1996) definiert die PG-Passung als Kompatibilität einer Person mit ihrer (Arbeits-)Gruppe. Oftmals wird diese Passung auch als Teampassung bezeichnet. Bei den Teammerkmalen wird zwischen demografischen und psychologischen Merkmalen unterschieden (Campion, Medsker und Higgs, 1993). Jackson (1996) differenziert bei der PG-Passung zwischen aufgaben- und beziehungsbezogenen Merkmalen.

2.3.4 Person-Vorgesetzten-Passung

Bei der PV-Passung spielt die dyadische Beziehung eine wichtige Rolle. Der Schwerpunkt liegt auf der Art der Beziehung und weniger auf der Passung, die zugrunde liegt. Die Charakteristiken des Vorgesetzten repräsentieren in einem gewissen Mass das Umfeld. Für die Passung spielt die Interaktion zwischen der Person und dem Vorgesetzten eine wichtige Rolle (Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, 2005: 287). Die Leader-Member-Exchange-Theorie von Danserau, Graen und Haga (1975) geht von der Einflussnahme der Führungsperson auf die Person aus. Es entsteht über die formale Beziehung im Verlauf der Zeit eine persönliche

Verbindung. Es wird bei der PV-Passung von einer gewissen Wertekongruenz ausgegangen, damit eine gute Passung erfolgen kann (Krishnan, 2002).

2.3.5 Person-Organisation-Passung

Im Modell von Holland (1959, 1997) wird die Übereinstimmung von Person und Umwelt beschrieben. Die von ihm angeführten Merkmale für die Umweltkongruenz sprechen auch soziale Aspekte der Passung an und können ebenso für die Passung von Person und Gruppe sowie von Person und Organisation zur Anwendung kommen (Rolfes, 2001: 90). Kristof-Brown (2005: 285) hält fest, dass bei allen Forschungen zur PO-Passung der Schwerpunkt auf der Kompatibilität zwischen Individuum und organisatorischen Merkmalen liegt. Es geht in der Regel um ein Operationalisieren von Werten, Zielen, Persönlichkeit und Kultur.

2.4 Bedeutung der Selektion

Die Selektion von Mitarbeitenden kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Bei der Selektion erfolgt ein gesellschaftlicher Zuordnungsprozess von Menschen in eine Organisation (Rastetter, 1996: 2). Menschen werden aufgrund eines Anforderungsprofils und dessen, was sie als Person mitbringen, ausgewählt und ins Unternehmen integriert.

Neben diesem gesellschaftlichen Aspekt hat die Selektion von Mitarbeitern eine ausgeprägte betriebswirtschaftliche Komponente und ist von grosser Bedeutung für Unternehmen. Ein Unternehmen ist auf Menschen als Leistungserbringer angewiesen, um als Betrieb Bestand haben zu können. Das Human Capital gilt als entscheidender Faktor, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen zu können (Meyer, 2010: 23). Die Mitarbeiter sind Wertschöpfungspotenzial und zugleich Lieferant von Arbeitsleistung. Sie sind damit Kostenfaktor sowie Anspruchsgruppe als Kunden gleichermassen (Meyer, 2010: 23).

Die Personalauswahl gilt als kritischer Erfolgsfaktor (Kleebaum, 2007: 1). Fehlentscheide bei der Selektion haben unmittelbar ökonomische Auswirkungen (Weuster, 2012a: 5). Eine sorgfältige Personalauswahl lohnt sich. Es gilt, die Mitarbeitenden mit dem höchsten Wertschöpfungspotenzial zu gewinnen und Frühfluktuationen zu vermeiden. Eine Personalauswahl ist immer auch ein Investitionsentscheid. Mit der Auswahl von Führungs- und Schlüsselpersonen ist oft eine strategische Investition bzw. eine Langzeitinvestition verbunden (Weuster, 2012a: 6). Bei der PO-Passung steht der Aufbau von spezifischem Human Capital im Vordergrund, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Nach der Humankapitaltheorie von Becker (1962, 1993) investieren Unternehmen und Mitarbeiter, tragen miteinander Investitionskosten und erhalten daraus gemeinsam Erträge.

In Zeiten des Mangels an Fachkräften und Talenten hat sich in den letzten Jahren der Fokus der Nachfrage verschoben. Fachkräfte können zwischen verschiedenen Angeboten auswählen. Die Auswahl für das Unternehmen ist kleiner geworden. Für spezifische Mitarbeitersegmente besteht ein Unterangebot an geeigneten Personen, das Unternehmen muss aktiv den Markt bearbeiten (Lubitsh und Smith, 2007: 7).

2.5 Grundlagen der Selektion

Die Selektion stellt ein Verfahren dar, in dem das Unternehmen, vertreten durch einzelne Repräsentanten, und die sich bewerbende Person einander gegenüberstehen. Beide Seiten versuchen sich so gut als möglich ein Urteil über verschiedene Kriterien und Aspekte zu bilden, die ihnen wichtig sind. Damit soll Gewähr entstehen, dass ein Entscheid abgestützt und realistisch auf das Resultat hin gefällt wird. Der Lead für das Selektionsverfahren liegt beim Unternehmen. Der Bewerber richtet sich nach diesem Verfahren aus.

Dem Selektionsverfahren liegen verschiedene Phasen zugrunde. Weuster (2012a) nimmt folgende Unterteilung vor:

- Anforderungsprofil als Ausgangsbasis: Bildungsprofil, Berufserfahrungsprofil, Passungen und Persönlichkeitsprofil, ergänzende Profile
- Bewerberansprache und Informationskontakte: interne und externe Ansprache, formelle und informelle Rekrutierung, telefonische Informationen für Bewerber
- Vorauswahl von Bewerbern: Gewichtung der Vorauswahlinstrumente, Analyse und Informationswert der Bewerbungsunterlagen
- Vorstellungsgespräch: Arten und Verlauf von Vorstellungsgesprächen
- Nutzung Referenzen
- Vorentscheidung und Endauswahl

Ergänzend zu Weuster sehen andere Autoren im Selektionsverfahren den Einsatz von weiteren diagnostischen Instrumenten wie Fragebögen, Persönlichkeits- und Eignungstests, Assessment-Center und Arbeitsproben vor (Schuler, 2000; Kanning, 2004; Hossiep und Mühlhaus, 2005).

2.6 Einordnung der Passung in die Unternehmensplanung und in das Human Capital Management

Das Selektionsverfahren hat eine grosse Bedeutung bei der Sicherstellung des Humankapitals im Unternehmen. Die Selektion ist im Gesamtzusammenhang mit der HC-Strategie und dem

HC-Marketing zu sehen (Meyer, 2010: 35–36). In der HC-Strategie wird der Beitrag des Humankapitals für die Erreichung der Unternehmensziele definiert. Die HC-Marketingstrategie ihrerseits trägt ihren Teil hinsichtlich der Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt bei (Meyer, 2010: 113).

Das Passungsthema ist Bestandteil des HCM in einem Unternehmen. Mitarbeiter sollen in ein Unternehmen passen, um den gewünschten betrieblichen Erfolg erreichen zu können. Das Humankapital hat eine strategische Bedeutung und muss in die Konzernstrategie eingebunden werden (Meyer, 2010: 35–36). In der Human-Capital-Strategie wird der Beitrag der Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele definiert. Ausgangspunkt sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Marktpositionierung und der Anteil des Humankapitals, um diese beherrschen zu können (Meyer, 2010: 104). Meyer (2010: 35) unterscheidet beim Humankapital die vier Handlungsfelder HC-Marketing, Competence Management, Performance Management und Compensation Management. Die Passungsüberprüfung bei Selektionsverfahren gehört in das Handlungsfeld des HC-Marketings (Meyer, 2010: 113).

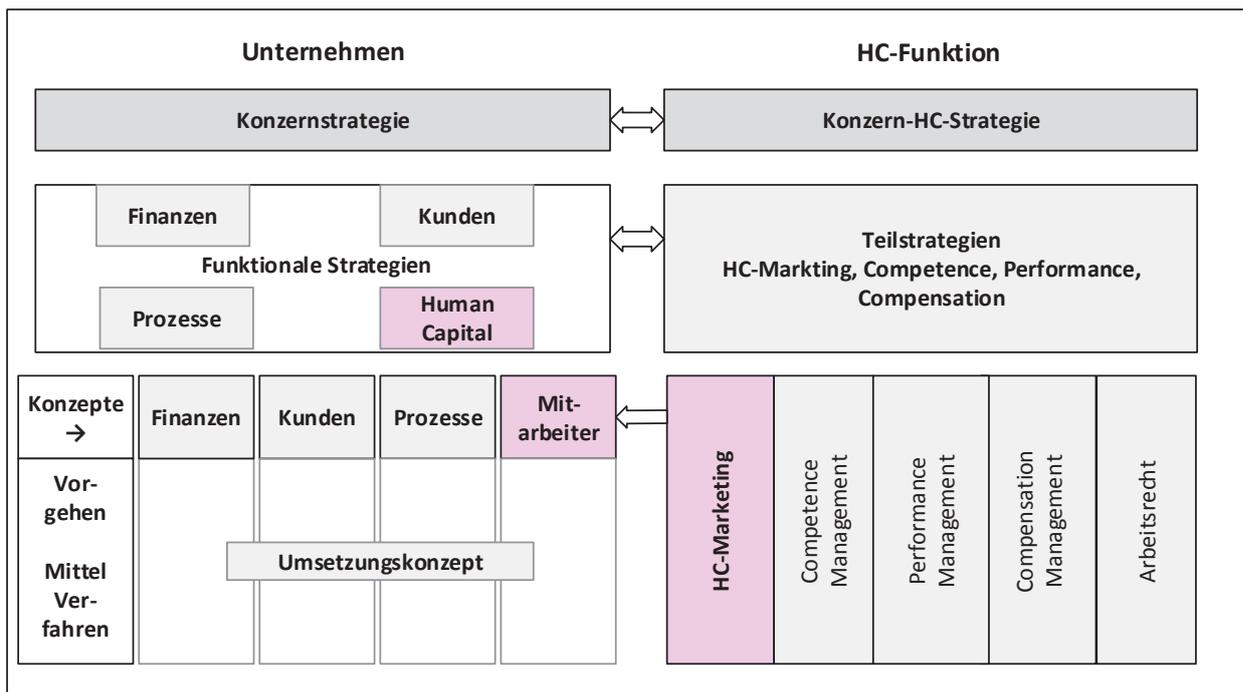


Abbildung 4: Einordnung des Passungsthemas in das Unternehmen und in die HC-Funktion (vereinfachte Darstellung nach Meyer, 2010: 36)

2.7 Einordnung der Passung in die persönliche Planung der Person

Menschen befinden sich in einer vielfältigen Umwelt. Es wird in der Regel unterschieden zwischen beruflichem und privatem Leben. Die Bedeutung der Arbeit wird durch objektive und

subjektive Aspekte beeinflusst und gesteuert. Sie kann in vier Felder unterteilt werden, die jeweils individuellen Aspekten unterliegen: Existenzsicherung, gesellschaftliche Vernetzung, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit (Schuler, 2001: 21–25). Schuler (2001: 25–34) unterscheidet als persönliche Treiber für die Arbeit Werteorientierung, Motive, Emotionen und Einstellungen.

In der westlichen Gesellschaft hat sich im Verständnis der Arbeit in den letzten Jahrzehnten ein grosser Wandel vollzogen. Die Ansprüche und damit die Bedeutung der Arbeit haben sich verändert (Kels, 2009; Parment, 2013). Es wird von erwerbsbiografischen Strategien und Zielsetzungen gesprochen, die Menschen in der heutigen Zeit verfolgen (Wiese, 2004: 11–34). Die Berufsverläufe finden oft nicht mehr linear statt. Die Planbarkeit der Karriere erfolgt nicht nach klaren Mustern. Für den beruflichen Werdegang braucht es Flexibilität und Bereitschaft, auf die steten Veränderungen einzugehen. Neue Familien- und Arbeitsmodelle, erhöhte Ansprüche an die Mitarbeiter und ein dynamisches wirtschaftliches Umfeld machen dies erforderlich. Persönliche und berufliche Zielsetzungen stehen in diesem Kontext. Der familiäre, der berufliche und der betriebliche Lebenszyklus folgen nicht vorgegebenen parallelen Linien, sondern sie können gar gegenzyklisch sein. Es wird von einer Interdependenz von Lebenszyklen gesprochen, die eine Beschleunigung von Veränderungen zur Folge hat. Im Gegenzug eröffnet dies mehr Wahl- und Handlungsoptionen (Graf, 2002: 177).

2.8 Zusammenfassung

Im Kapitel 2 wurden die Bedeutung und der Begriff der Passung erörtert. Es folgte eine Einordnung des Themas der Passung in die Unternehmensplanung und das HMC. Weiter wurden Beschreibungen über Bedeutung und Grundlagen von Selektionsverfahren und die Einordnung der (Berufs-)Planung der Person in ihre Umwelt gemacht.

Die Passung lässt sich nicht eindeutig definieren. Es wird zum heutigen Zeitpunkt von zwei verschiedenen Konzepten ausgegangen, der komplementären und der supplementären Passung. Diese beiden Konzepte existieren nicht nebeneinander, sondern sind miteinander verknüpft. Für die Passung der Person ergeben sich verschiedene Referenzebenen. Die Organisation ist eine davon, der Job, die Gruppe und der Vorgesetzte sind weitere Referenzebenen, die bei der Arbeit wichtig sind. Die Referenzebenen lassen sich nicht abgrenzen. Sie überschneiden sich, stehen in einer gewissen Abhängigkeit voneinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Das Selektionsverfahren spielt bei der Gewinnung von Führungs- und Schlüsselpersonen und der Sicherstellung des Humankapitals eine wichtige Rolle. Bei der Ausgestaltung des Verfahrens und bei der Urteilsbildung ist entsprechende Sorgfalt notwendig.

Die Unternehmensplanung verlangt nach Humankapital. Die Passung ist im HCM ein wichtiges Thema, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Menschen verfolgen durch die Arbeit verschiedene Ziele, die durch die Persönlichkeit und das Umfeld beeinflusst sind. Eine gute Passung trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

Nachdem die ersten konzeptionellen Grundlagen der PO-Passung im Selektionsverfahren aufgezeigt wurden, soll im Kapitel 3 eine vertiefte Betrachtung des Themas erfolgen und die PO-Passung in einen konzeptionellen Bezugsrahmen gestellt werden.

3. Konzeptioneller Bezugsrahmen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

In Kapitel 3 wird der konzeptionelle Bezugsrahmen für die PO-Passung vorgestellt. Zu Beginn erfolgen allgemeine Erläuterungen zu den Elementen des Bezugsrahmens. Im Anschluss werden die Elemente zur PO-Passung ausgearbeitet und miteinander verknüpft.

3.1 Elemente des konzeptionellen Bezugsrahmens

Bei den Elementen des konzeptionellen Bezugsrahmens wird auf Grochla (1978) und die im Kapitel 1.6 (S. 6-7) erörterte Methode abgestützt. Elemente des Bezugsrahmens sind die Bedingungsgrössen, die Aktionsparameter und ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept. Im Folgenden werden die drei Elemente kurz beschrieben.

Bedingungsgrössen

„Bedingungsgrössen sind Faktoren, welche die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Aktionsträger [...] zu einem gewissen Grad vorbestimmen und damit einschränken.“ (Friedli, 2002: 30) Gleichermassen wird der Begriff der Bedingungsgrössen unter anderem mit Kontextvariablen oder Einflussgrössen bezeichnet (Kubicek und Thom, 1976; Grochla, 1978). Es wird zwischen ausserbetrieblichen, betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen unterschieden (Thom, 1987: 343).

Effektivitäts- und Effizienzkonzept

Ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept erlaubt eine Überprüfung der Wirkung der Handlungsfelder und der abgeleiteten Massnahmen auf ein Zielsystem hin. Es steht nach Grochla (1978: 30) die Erfüllung von Sachzielen (Effektivität) und Formalzielen (Effizienz) im Zentrum. „Effizienzindikatoren können in Form von Kennzahlen oder Checklisten formuliert werden.“ (Zaugg, 2002: 7)

Aktionsparameter

„Aktionsparameter sind Handlungsgrössen, welche die Aktionsträger [...] zur zweckadäquaten Verhaltens- und Funktionssteuerung einsetzen [...].“ (Grochla, 1978: 30) Die Ausgestaltung der Aktionsparameter geschieht unter Einbezug der Bedingungsgrössen sowie des Zielsystems. Das Zielsystem ist in diesem Fall die PO-Passung im Selektionsverfahren. Es werden in Ableitung von den in Kapitel 2 formulierten Grundlagen der PO-Passung, drei Arten von Aktionsparametern festgelegt und für die weitere Bearbeitung unterschieden:

- **Passungskonstrukte:** Die PO-Passung kann nicht unabhängig von verschiedenen Passungskonstrukten betrachtet werden. Passungen haben unterschiedliche Referenzebenen und spielen ineinander. Zudem gibt es innerhalb der PO-Passung unterschiedliche Konstrukte. Der Aktionsparameter der Passungen stellt eine wesentliche Grundlage für den Selektionsprozess dar.
- **Funktion im Human Capital Management:** Die PO-Passung ist Teil des HCM und hat verschiedene Funktionen inne. Mit diesem Aktionsparameter wird die PO-Passung über den Selektionsprozess hinaus für das Unternehmen erschlossen.
- **Selektion:** Die Selektion ist als Prozess zu sehen. Die Gestaltung des Prozesses und die Anwendung von geeigneten Instrumenten als weiterer Aktionsparameter werden im Kapitel 3.6 erörtert.

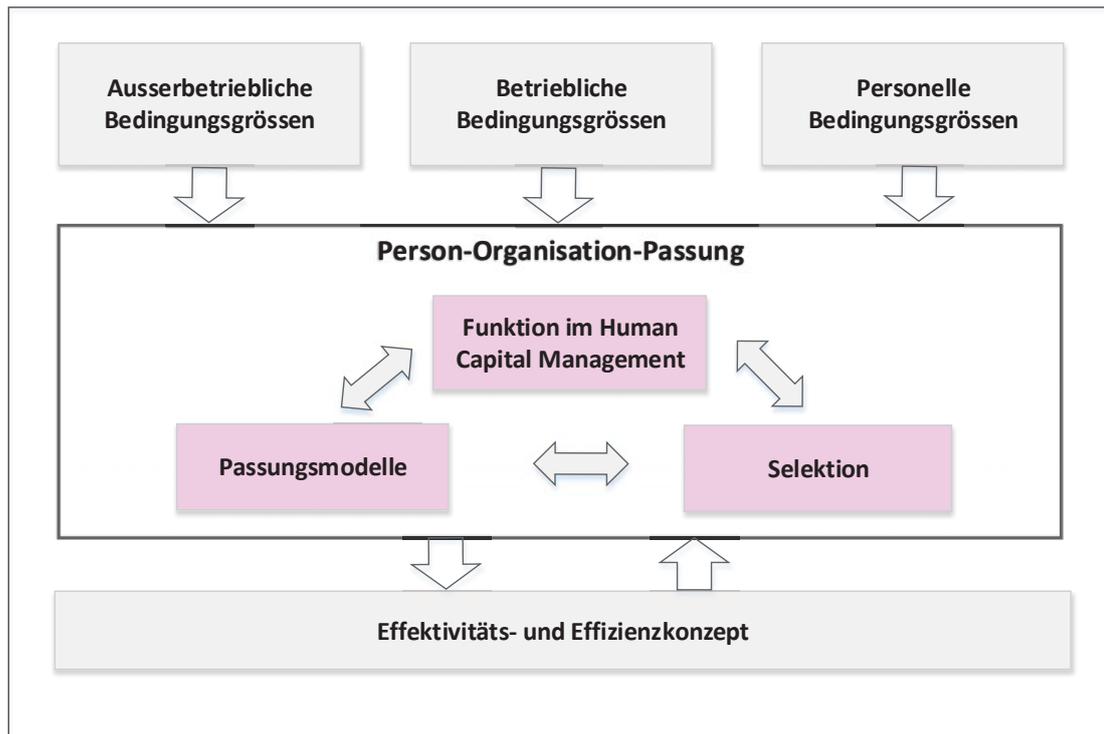


Abbildung 5: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

3.2 Bedingungsgrößen

Verschiedene Bedingungsgrößen können die PO-Passung im Selektionsverfahren beeinflussen. Der Handlungsspielraum für die ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen ist für ein Unternehmen gering bis gar nicht vorhanden. Bei den betrieblichen und personellen Bedingungsgrößen sind Veränderungsmöglichkeiten vorhanden, teilweise aber nur auf einen längeren Zeitraum hinaus betrachtet. Die Auswahl der Bedingungsgrößen erfolgt aufgrund des Literaturstudiums und der Einschätzung der Relevanz in Bezug auf die Fragestellung.

3.2.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen

Die ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen lassen sich in ökonomische, technologische, rechtlich-politische, soziokulturelle, physisch-ökologische und aufgabenspezifische Rahmenbedingungen einteilen (Kubicek und Thom, 1976: 3988).

3.2.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen

Unter den ökonomischen Rahmenbedingungen verstehen Kubicek und Thom (1976: 3988) die „[...] generelle ökonomische Struktur eines Raumes, die auf die für die Unternehmen relevanten Märkte ausstrahlt“. Dazu zählen unter anderem die Entwicklung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes.

Entwicklung der Wirtschaftslage

Das Staatswirtschaftssekretariat für Wirtschaft SECO (2013: 1) geht von einer weiteren Aufhellung des Konjunkturbildes aus. Es wird eine positive Wende der Exportwirtschaft wahrgenommen, die Binnenkonjunktur als weiterhin robust bezeichnet. Dies hat zu einer Beruhigung im Euroraum – als angrenzender und wichtiger Wirtschaftsraum für die Schweiz – geführt. Für die kommenden beiden Jahre prognostiziert das SECO eine generelle konjunkturelle Erholung der Weltwirtschaft und damit verbunden eine weitere Stärkung der schweizerischen Wirtschaft.

Arbeitsmarkt

In der Schweiz hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren positiv entwickelt. Die Zahl der Erwerbstätigen ist in den letzten fünf Jahren von rund 4,5 Millionen im Jahr 2008 auf deutlich über 4,8 Millionen im Jahr 2013 angestiegen (SECO, 2013). Damit geht ein Fachkräftemangel einher, der Unternehmen in der Schweiz beschäftigt. So gibt laut eines Berichts des Schweizer Fernsehens jedes dritte Unternehmen an, Mühe bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben (Schweizer Radio und Fernsehen, 2013). Bund, Kantone und Sozialpartner haben im Herbst 2013 einen runden Tisch einberufen, um die Anstrengungen gegen den Fachkräftemangel zu koordinieren und zu verstärken (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2013). Der Fachkräftemangel hat für die Selektion von Führungs- und Schlüsselpersonen und die damit verbundene PO-Passung eine Bedeutung. Die Gewichtung von Kriterien für die Passung ist nicht unabhängig vom Angebot bzw. der Bewerberauswahl zu sehen. Eine sorgfältige Prüfung im Selektionsverfahren mit einem Abwägen von Vor- und Nachteilen bei Lücken in der Passung ist bei der Selektion zu berücksichtigen.

3.2.1.2 Technologische Rahmenbedingungen

Die technologischen Rahmenbedingungen umfassen die „[...] technologische Entwicklung bezüglich neuer Produkte und Verfahren, mit der die Unternehmungen Schritt halten müssen, um konkurrenzfähig zu sein“ (Kubicek und Thom, 1976: 3988). Die technologischen Rahmenbedingungen der PO-Passung bei Selektionsverfahren werden primär durch die Informations- und Kommunikationsmittel bestimmt.

Kommunikations- und Informationsmittel

Die heutigen Kommunikations- und Informationsmittel ermöglichen es der Person, sich schon vor dem Einstieg in ein Selektionsverfahren vielfältige Informationen über ein Unternehmen zu beschaffen. Via Internet lassen sich zeitnah Informationen sammeln und analysieren. Soziale Netzwerke im World Wide Web verbinden potenzielle Mitarbeiter mit bestehenden Mitar-

beitern, und Bewertungsplattformen ermöglichen es (ehemaligen) Mitarbeitern, das Unternehmen zu bewerten. Auch das Unternehmen erhält durch die modernen Kommunikations- und Informationsmittel vielfach über das Bewerbungsportfolio hinaus Informationen über eine sich bewerbende Person.

Die IT-gesteuerten Informationskanäle haben ihre Tücken. Die Informationen im Netz sind in der Regel nicht systematisiert und in geeigneter Form für ein Selektionsverfahren bewertet. Wer sich im Netz adäquat zu bewegen weiss, wird sich jedoch entsprechende Vorteile verschaffen können, sei dies auf Unternehmerseite oder aufseiten der Person (Parment, 2009: 69). Der sorgfältigen Handhabung der vor dem oder während des Selektionsverfahrens beschafften Informationen ist bei der PO-Passung Rechnung zu tragen. Zu berücksichtigen ist im Selektionsverfahren zudem, wer schon welche Informationen hatte, wie diese bewertet und eingeordnet wurden und was allenfalls ergänzt oder berichtigt werden muss.

3.2.1.3 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen

Unter den rechtlich-politischen Rahmenbedingungen werden die Gesamtheit der rechtlichen Vorschriften und deren Handhabung durch die Exekutive und Judikative verstanden, die für ein Unternehmen handlungsrelevant sind (Kubicek und Thom, 1976: 3988). Bei der PO-Passung im Hinblick auf eine Anstellung werden im Folgenden arbeitsrechtliche Aspekte und die Rolle der gewerkschaftlichen Syndikate als Einflussgrössen erörtert.

Arbeitsrechtliche Aspekte

Für die rechtlichen Rahmenbedingungen bei einer Anstellung kommen in der Schweiz das Arbeitsgesetz und das Obligationenrecht zum Tragen. Das Arbeitsgesetz regelt insbesondere Arbeits- und Ruhezeit und weitere Aspekte zum Schutz des Arbeitnehmers. Das Obligationenrecht umfasst das Vertragsrecht. Die PO-Passung beim Selektionsverfahren wird durch keine rechtliche Rahmenbedingung beeinflusst. Es besteht Vertragsfreiheit für eine Anstellung. Bei der Zulassung von ausländischen Arbeitskräften wird zwischen Personen aus den EU- und EFTA-Staaten und den anderen Staaten unterschieden. Letztere erhalten nur in beschränktem Mass eine Arbeitsbewilligung, d. h. wenn keine anderen Arbeitskräfte auf dem Markt zu finden sind (Bundesamt für Migration: 2011). Nach der Annahme der Volksinitiative „Gegen Masseneinwanderung“ am 9. Februar 2014 wird sich die Zulassung zum Arbeitsmarkt für Personen aus den EU- und EFTA-Staaten ebenfalls verändern (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2014). In allen Fällen stellt sich die Frage, inwieweit die Behörden die Anforderungen an die PO-Passung bei der Bewilligungspraxis einbeziehen werden.

Rolle der gewerkschaftlichen Syndikate

International wird eine Tendenz zur Syndikatisierung der Arbeitsbeziehung beobachtet. Dies bedeutet einen Machtzuwachs der Arbeitnehmer, der bis hin zum Recht auf Arbeit diskutiert wird. In der Schweiz ist dieser Trend deutlich weniger spürbar, und die Schweizer Wirtschaft kann die Rolle gegenüber den Arbeitnehmern in einer vergleichsweise liberalen Art ausgestalten (Albert, 2011: 107).

3.2.1.4 Soziokulturelle Rahmenbedingungen

Die soziokulturellen Rahmenbedingungen werden definiert als Gesellschaftsstruktur, in die das Unternehmen eingefügt ist (Kubicek und Thom, 1976: 3988). Dazu gehören das Wertesystem der Gesellschaft, inklusive des Werts der Arbeit, sowie demografische Entwicklungen und Kenngrößen.

Wertewandel der Arbeit

Die Studie von Albert (2011: 385–389) macht wichtige Aussagen zum Wertewandel in der schweizerischen Arbeitswelt. Diese zeigt eine weiterhin anhaltend hohe Wichtigkeit der Arbeit. Die Trendwende in den 1960er/70er-Jahren hin zu einer Verschiebung der Wichtigkeit in andere Lebensbereiche als die Arbeit ist zwar nach wie vor vorhanden, aber auf einem tiefen Niveau. Die Unternehmen haben beispielsweise mit flexibleren Arbeitszeitmodellen auf diesen Umstand reagiert. In der Arbeitsorientierung haben die Selbstverwirklichungs- und die Harmonieorientierung an Bedeutung verloren, im Gegenzug hat die Karriereorientierung zugelegt. Intrinsische Motivationsfaktoren werden als Anreiz für die Arbeit weit häufiger genannt als Motivierung über äussere Anreize. Die Einstufung von Gehorsam und Sparsamkeit als besonders wichtige Erziehungswerte hat abgenommen, dafür haben Unabhängigkeit, Toleranz und Verantwortungsbewusstsein zugelegt. Die Notwendigkeit von Bildung für die Arbeit hat in den letzten zwei Jahrzehnten merklich zugenommen. Es wird von einer Bildungsexpansion gesprochen. Alters- und Lebensphase haben auf die Arbeitswerte einen gewissen Einfluss.

Für die PO-Passung ist das Wertesystem der Arbeit in der generellen Betrachtung von Bedeutung. Beeinflussen kann dies beispielsweise die Angebotsgestaltung des Unternehmens. Geht es um die konkrete Überprüfung der Passung in einem Selektionsverfahren, steht die individuelle Situation im Vordergrund.

Demografische Entwicklung

Die Bevölkerung der Schweiz wird in den nächsten Jahren vorwiegend durch Zuwanderung weiter wachsen. Zugleich wird die demografische Alterung aufgrund geburtenstarker Jahrgänge und einer höheren Lebenserwartung in den nächsten Jahrzehnten weiter voranschreiten

(Bundesamt für Statistik: 2013). Die Nachfrage nach Fach- und Führungskräften dürfte sich bei weiterhin anhaltender positiver Konjunktur akzentuieren. Der Anteil an älteren Erwerbstätigen wird durch die Babyboom-Generation in den nächsten zehn Jahren zunehmen (Höpflinger, 2011: 12). Die Altersdiversität wird sich ebenfalls erhöhen (Donozella, 2013: 139). Die PO-Passung und die Integration von jüngeren Mitarbeitenden erhalten damit zusätzliche Herausforderungen.

3.2.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen

Kubicek und Thom (1976: 3989) beschreiben die physisch-ökologischen Rahmenbedingungen als „[...] Gesamtheit physisch manifester, natürlicher oder gestalteter Rahmenbedingungen eines Raums, unter denen eine Unternehmung dort agieren muss“. Für die PO-Passung dürfte die gestiegene Mobilität der Arbeitnehmer eine Rahmenbedingung darstellen, die es für ein Unternehmen bei der Selektion zu beachten gilt.

Gestiegene Mobilität

Die Mobilität ist in den letzten Jahren generell gestiegen. Dies hat Auswirkungen auf den Wohn- und Arbeitsort. Eine Pendelzeit von einer Stunde ist keine Ausnahme. Durch eine erhöhte Mobilität scheint sich die lokale Identität zu erhöhen (Hömke, 2013: 8). Der Zusammenhang der Mobilität an die Identitätsanforderungen der Arbeit ist wenig erforscht. Mit der erhöhten Mobilität ist für den Arbeitnehmer die Auswahlmöglichkeit an Arbeitsplätzen gestiegen. Die Passungskriterien mit einer Organisation dürften dadurch mitgeprägt werden. In welcher Art, scheint momentan offen zu sein.

3.2.1.6 Aufgabenspezifische Rahmenbedingungen

Unter den aufgabenspezifischen Rahmenbedingungen werden Elemente des Umsystems verstanden, mit denen ein Unternehmen „[...] zur Erreichung ihrer Sachziele interagiert, interagieren kann oder aufgrund verbindlicher Vorschriften interagieren muss“ (Kubicek und Thom, 1976: 3992). Für die PO-Passung bei der Selektion können Personalvermittlungen durch Dritte zur Gewinnung von Mitarbeitenden wichtig sein.

Personalvermittlung

Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitenden greifen Unternehmen auch auf Executive Search Firmen zu. Im Auftrag des Unternehmens erfolgen eine gezielte Suche und eine Vorauswahl von geeigneten Personen. Diese spezialisierte Personalberatung wird vorwiegend für Führungs- und Schlüsselfunktionen in Anspruch genommen (Schanz, 2000: 347). Der Umfang und die Ausrichtung der Dienstleistungen der Personalberatungsfirmen sind vielfältig

(Achouri, 2011: 89). Auf die PO-Passung hat die Suche nach potenziellen Mitarbeitenden für spezifische Funktionen über Executive Search einen Einfluss. Eine erste Passungsüberprüfung ist an Dritte delegiert.

3.2.2 Betriebliche Bedingungsgrößen

Die betrieblichen Bedingungsgrößen können die Aktionsparameter beeinflussen. Für die PO-Passung werden im Folgenden einige relevante Bedingungsgrößen erörtert.

Branche

Branchen leben mit einer Zuschreibung von Attributen, die sie kennzeichnen. Inwieweit das Unternehmen diesen Attributen entspricht, ist eine andere Frage. Personen haben aufgrund der generellen Charakterisierungen einer Branche ein erstes Bild von einem Unternehmen. Im Selektionsprozess ist dies zu berücksichtigen, insbesondere wenn es um die PO-Passung geht.

Je nach Branche dürfte die Bedeutung der PO-Passung variieren. Wenn das Person-Umwelt-Modell von Holland (1997) betrachtet wird, sind persönliche und berufliche Eigenschaften für eine Passung überein zu bringen. Berufe und deren Branchenzugehörigkeit haben abgeleitet spezifische Eigenschaften, die nach entsprechenden Berufsleuten verlangen. Branchenspezifisch ist in der Regel auch die Gewinnung von Fachkräften und Führungs- und Schlüsselfunktionen.

Unternehmensgrösse

Die Unternehmensgrösse spielt eine Rolle bei der Ausgestaltung der Organisation. Damit verbunden ist die Einheitlichkeit bzw. Heterogenität, wie sich die Organisation präsentiert und wie sich ein Unternehmen organisieren kann und muss. Mit der Grösse des Unternehmens sind die Zahl der Mitarbeitenden, Funktions- und Beschäftigungsgruppen mitdeterminiert.

Rechtsform

Bei der Rechtsform gibt es verschiedene Unterscheidungsmöglichkeiten. Eine wesentliche Differenzierung erfolgt zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Betrieben. Öffentlich-rechtliche Organisationen erhalten ihre Legitimation und ihren Leistungsauftrag durch die Öffentlichkeit. Sie gelten als verfahrensgesteuert nach dem Modell von Ouchi (1979). Demgegenüber stehen privatrechtliche Unternehmen, die dem Obligationenrecht unterstellt sind und in der Regel ergebnisgesteuert sind. Ihre Handlungsmöglichkeiten gestalten sich dadurch offener in Bezug auf die Definition der Zielerreichung. Dies prägt ein Unternehmen im Gesamten.

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist sehr prägend für die ganze Organisation und kann definiert werden als „[...] Leitkonzept zur Bestimmung des Verhältnisses von Unternehmen und Umwelt [...]. Die Strategie ist das Medium, mit dem die Kompetenzen und Ressourcen der Organisation im Hinblick auf Chancen und Risiken der Umwelt möglichst günstig im Sinne der Erringung eines Wettbewerbsvorteils eingesetzt werden.“ (Schreyögg, 2012: 101) Teil der Unternehmensstrategie sollte die Human-Capital-Strategie sein (s. Kapitel 2.6, S. 15–16). Sie bildet personell kritische Erfolgsfaktoren ab und formuliert die spezifischen Anforderungen an Mitarbeiter, die für den Unternehmenserfolg relevant sind. Dabei definiert Meyer (2010: 99) drei Handlungsfelder: Mitarbeiter als Kunden und Anspruchsgruppe, Mitarbeiter als Wert schöpfungspotenzial sowie Mitarbeiter als Lieferanten und Kostenfaktor.

Unternehmenskultur

Es gibt keine einheitliche Definition der Unternehmenskultur. Der Begriff der Unternehmenskultur wird auf unterschiedliche Weise beschrieben. Zu den gemeinsamen Konstrukten zählen Werte, Überzeugungen, (Verhaltens-)Normen und Denkhaltungen. In der PO-Passung spielen die Merkmale der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. In den Forschungen wird von Wertekongruenz, Werteübereinstimmung, individuell-organisatorischer Ähnlichkeit gesprochen (Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, 2005: 285). In Anbetracht der direkten Bedeutung der Unternehmenskultur als Konstrukt in Bezug auf die PO-Passung wird diese in Kapitel 3.4 vertieft betrachtet.

Unternehmensorganisation

Die drei Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur und Kultur – stehen in einer Wechselwirkung und beeinflussen sich gegenseitig (Rühli, 1991: 16). Die Unternehmensorganisation ist strukturgebend und beinhaltet die hierarchischen Ebenen, die Aufgabenaufteilung, die Zuteilung der Entscheidungskompetenzen, die Prozessgestaltung, die Formalisierung von Abläufen und die Kommunikationsstruktur. Für die Passung einer Person in ein Unternehmen können die Strukturelemente relevante Entscheidungsfaktoren sein, insbesondere für Personen in Führungs- und Schlüsselfunktionen.

Arbeitsmarktauftritt

Für das Unternehmen sind die potenziellen Mitarbeiter, die eine gewünschte Passung mitbringen, eine wichtige Anspruchsgruppe. Der Auftritt des Unternehmens ist wichtig, um die entsprechende Zielgruppe schon frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen. Bereits bei der Marktforschung ist eine Mitarbeitersegmentierung vorzunehmen, um dann gezielt die Anspruchsgruppen mit dem Arbeitsmarktauftritt gewinnen zu können (Meyer, 2010: 126–127).

Ist es dem Unternehmen wichtig, dass eine optimale PO-Passung vorhanden ist, ist der Arbeitsmarktauftritt folglich zu gestalten.

Selektionsverfahren

Für die Überprüfung der PO-Passung gibt es wichtige betriebliche Rahmenbedingungen. Es hat einen Einfluss, wie die Selektion im Betrieb organisiert und eingebettet ist, welche Rolle die Vorgesetzten und welche Rolle das Personalmanagement hat, wie die Aufgaben- und Kompetenzverteilung und die Prozessgestaltung aussehen und welche Instrumente zur Anwendung kommen. Eine vertiefte Betrachtung erfolgt im Kapitel 3.6, da es sich um einen Aktionsparameter in Bezug auf das Thema handelt.

Führungs- und Schlüsselpersonen

Führungs- und Schlüsselpersonen spielen eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Die PO-Passung ist für diese spezifischen Funktionen von besonderer Relevanz. Die Auswahl dieser Funktionen bedarf Kriterien, die eindeutig und klar sind. Damit kann sichergestellt werden, dass bei einer Stellenbesetzung das Anforderungsprofil zutrifft und geeignete Selektionsinstrumente ausgewählt werden können.

3.2.3 Personelle Bedingungsgrößen

Zu den personellen Bedingungsgrößen zählen Merkmale von Personengruppen, die als Aktionsträger des Unternehmens agieren. Sie gelten wie die ausserbetrieblichen und betrieblichen Bedingungsgrößen als nicht kurzfristig veränderbar (Grochla, 1978: 19). Wenn diese angepasst werden sollen, gehen damit mittel- bis langfristige Zielsetzungen einher.

Mitarbeiter als Botschafter der Organisation

Mitarbeiter sind immer auch Botschafter für die Organisation. Sie stehen für Unternehmensziele, die Unternehmenskultur, für ihre Produkte und Dienstleistungen. Die Mitarbeiter agieren beruflich und privat in einer Vernetzung und vertreten das Unternehmen bewusst oder unbewusst in allen Lebenskontexten, in denen sie stehen. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, nutzen schon heute viele Unternehmen ihre Mitarbeiter als Botschafter und Vermittler für Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen, bringen eine Überzeugung für dieses mit. Dies kommt zum Ausdruck, wenn sie potenzielle Mitarbeiter ansprechen und für den Betrieb zu gewinnen versuchen. Eigenschaften des Mitarbeiters werden auf die Organisation übertragen und vermitteln dem potenziellen Mitarbeiter ein Bild darüber. (Goerke und Wickel-Kirsch, 2002; Wittke-Kothe, 2001)

Fach- und Erfahrungswissen

Das Durchführen von Selektionsverfahren verlangt Fach- und Erfahrungswissen (Weuster, 2012b: 46). Der Aufbau der Selektionsprozesse, die Anwendung von Instrumenten und die Urteilsbildung müssen auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestimmt sein. Für die Selektion verschiedener Funktionsgruppen ist jeweils zu überprüfen, welche Wege und Instrumente ziel führend sind (Rastetter, 1996: 217–219; Schuler und Höft, 2001: 94).

Soziodemografische Merkmale

Soziodemografische Merkmale können einen Einfluss auf die Passung einer Person haben. Zu nennen sind hier die Altersstruktur, die Geschlechterverteilung, Nationalitäten, die Sprachanforderungen, das Bildungsniveau oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Je nach Ausprägung des einen oder anderen Merkmals gibt dies dem Unternehmen einen gewissen Charakter, und Personen fühlen sich wohler und passen besser in eine Organisation oder nicht.

In diesem Kapitel wurden die wesentlichen Bedingungsgrößen für die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren aufgezählt. Nachfolgende Abbildung zeigt die herausgearbeiteten Bedingungsgrößen in einer Übersicht.

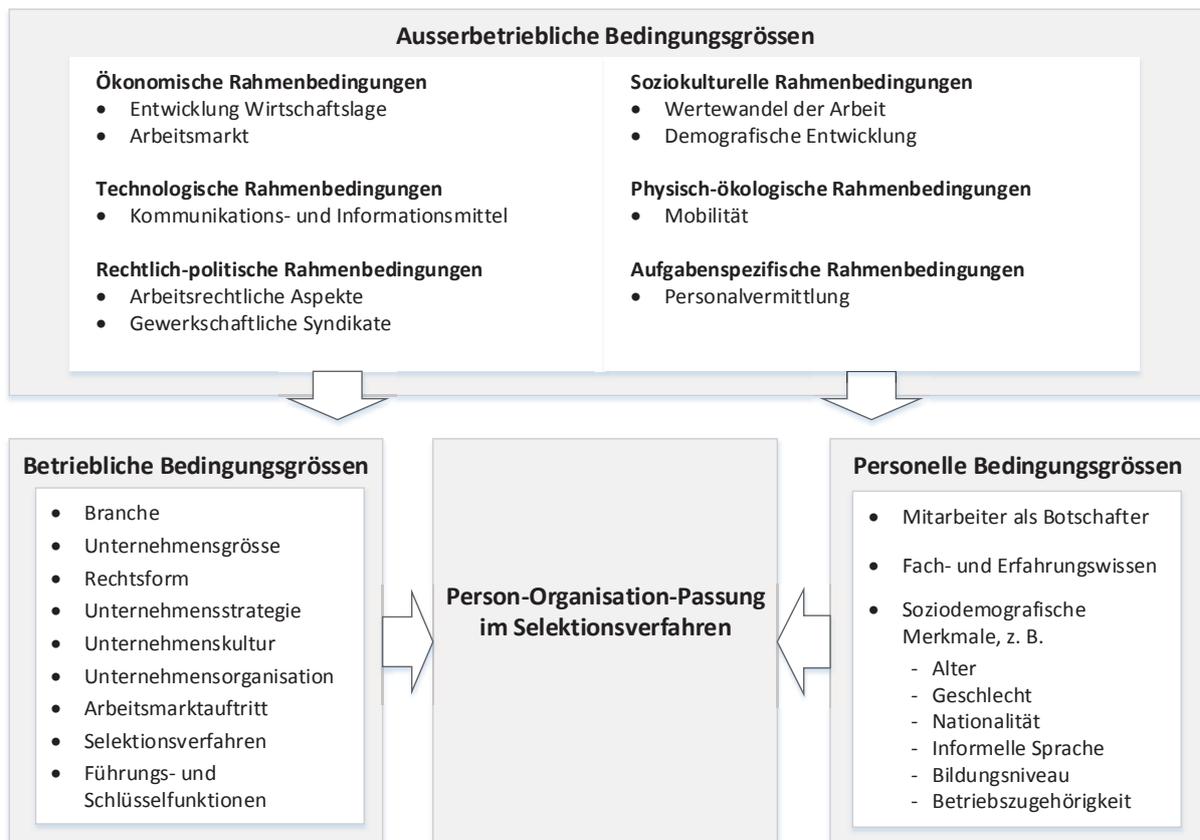


Abbildung 6: Bedingungsgrößen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren (eigene Darstellung)

3.3 Effektivitäts- und Effizienzkonzept

In diesem Kapitel wird zunächst das Vorgehen für den Aufbau des Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes für die PO-Passung im Selektionsverfahren dargelegt. Danach werden konkrete Dimensionen, Kriterien und Indikatoren skizziert und beschrieben.

3.3.1 Aufbau des Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes

Zielsetzung eines Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes ist es, die Wirkung von Massnahmen im Hinblick auf die Unternehmensziele zu messen. Damit verbunden ist die Überprüfung der Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit. Die beiden Begriffe Effektivität und Effizienz haben keine eindeutigen Definitionen. Thom und Wenger (2010: 53) formulieren die Effektivität als „[...] grundsätzliche Eignung einer Lösung zur Erreichung der Sachziele einer Unternehmung“. Demgegenüber wird die Effizienz beschrieben als Aspekt, welcher „[...] die Leistungswirksamkeit oder das Erfolgsniveau einer organisatorischen Lösung in Bezug auf die festgelegten Formalziele einer Unternehmung“ definiert.

Die Trennung von Effektivität und Effizienz wird von den Autoren unterschiedlich bewertet. Thom und Wenger (2010: 54) lehnen diese im Vergleich zu Fessmann (1980) ab. Sie machen geltend, dass die Effizienz nicht ohne die Effektivität festgelegt werden kann, da sie sich gegenseitig bedingen. In dieser Arbeit wird der Ansatz von Thom und Wenger verfolgt und keine getrennte Betrachtung von Effizienz und Effektivität vorgenommen, da es sich um eine Skizze handelt und eine Differenzierung nicht im Fokus dieser Arbeit steht.

Der Aufbau eines Konzeptes zur Effektivität bzw. Effizienz geht von den Unternehmenszielen aus. Davon abgeleitet werden die Sach- bzw. die Formalziele, die im Hinblick auf die Leistungswirksamkeit mit Messgrössen versehen werden. Um eine detaillierte Bestimmung der Effektivität und Effizienz vornehmen zu können, schlägt Fessmann (1980: 63) für die Beschreibung eine Unterteilung in Dimensionen, Kriterien und Indikatoren vor.

Dimensionen, Kriterien und Indikatoren

Fessmann unterscheidet vier Dimensionen (1980: 63): ökonomisch-technische Dimension, individual-soziale Dimension, flexibilitätsorientierte Dimension und ethische Dimension.

Die Dimensionen „[...] stellen Aggregate effizienzorientierter Sachverhalte dar, die in ihrer Gesamtheit das theoretische Konstrukt Effizienz repräsentieren“ (Fessmann, 1980: 63). Innerhalb der Dimension gibt es Sachverhalte bzw. Merkmale, die sich auf die Effizienz in Bezug auf die Problemstellung positiv auswirken. Die Merkmale sollten für das Unternehmen beeinflussbar sein, um die Effizienzkontrolle durchführen zu können (Fessmann, 1980: 66).

Kriterien beschreiben die einzelnen Merkmale, welche für die Bewertung im Zentrum stehen. Wie die Merkmale sollten auch die Kriterien gesteuert und selbst gestaltet werden können (Fessmann, 1980: 66). Anhand der Kriterien werden die Indikatoren gebildet. Sie dienen der indirekten Messung der Kriterien und somit der Überprüfung der Wirksamkeit der Merkmale (Fessmann: 68).

3.3.2 Effektivität- und Effizienzkonzept der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Das oberste Ziel der PO-Passung in der Selektion besteht in der Sicherstellung des Humankapitals. Damit soll ein wesentlicher, längerfristig ausgerichteter betrieblicher Beitrag geleistet werden, um die Unternehmensziele erreichen zu können. Die PO-Passung bei Führungs- und Schlüsselpersonen steht in diesem Zusammenhang im Zentrum. Diese sind maßgeblich an einer erfolgreichen Führung und Steuerung beteiligt. Die Passung erscheint hier als Mittel für eine hohe und auf Kontinuität ausgerichtete Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter (O'Reilly et al. 1991: 504–509).

Im Folgenden werden einige wesentliche Kriterien und Indikatoren für die PO-Passung im Selektionsverfahren in den von Fessmann (1980: 63, s. Kapitel 3.3.1, S. 29–30) vorgeschlagenen Dimensionen skizziert.

Ökonomisch-technische Dimension

1. *Wirtschaftlichkeit*: Es stellt sich die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren. Bei den Kosten sind jene für die Einführung allfälliger neuer Instrumente und die Erarbeitung von Grundlagen von den laufenden Anwenderkosten (beispielsweise das Einsetzen von spezifischen diagnostischen Verfahren) zu unterscheiden. Unter den Nutzen fallen zum Beispiel eine niedrigere Frühfluktuationsquote und die daraus resultierenden eingesparten Wiederbeschaffungskosten. Sie müssen den Kosten der Überprüfung von Person und Organisation gegenübergestellt werden, um die Wirtschaftlichkeit des Verfahrens beurteilen zu können.
2. *Produktivität*: Durch eine gezielte Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren wird auch auf die Produktivität durch eine hohe Identifikation, Leistungsbereitschaft und Passung mit dem Betrieb gezielt. Als Indikatoren können die Kosten für die Sozialisierungszeit im Betrieb, der Beitrag an die Wertschöpfung des Unternehmens oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit vorgeschlagen werden.

3. *Qualität*: Die Qualität des Selektionsverfahrens in Bezug auf die PO-Passung erscheint zentral. Das Verfahren und die eingesetzten Instrumente müssen effektiv und effizient sein. Die Grundlage für die Überprüfung der PO-Passung muss aktuell sein und die notwendigen Aussagen generieren können. Das Fach- und Erfahrungswissen bei den involvierten Personen des Unternehmens muss vorhanden sein. Für die Festlegung der Indikatoren können dafür zum Beispiel die berufliche Qualifikation und Berufserfahrung des Recruiters, die Güte der diagnostischen Instrumente und die Zufriedenheit mit der Passung nach der Einarbeitungszeit aus Sicht der Person und der Organisation herangezogen werden.

Individual-soziale Dimension

1. *Leistungsmotivation und Zufriedenheit*: Es wird mit der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren eine optimale Passung angestrebt. Die Passung soll zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und zu einer grossen Leistungsmotivation für das Unternehmen führen. Indikator dafür können gezielte Mitarbeiterbefragungen oder Vorgesetztenbeurteilungen in Bezug auf die Leistungsmotivation sein.
2. *Commitment und Akzeptanz des Selektionsverfahrens*: Für eine erfolgreiche Durchführung von Selektionsverfahren wird ein Commitment der oberen Management-Ebene benötigt, da die Anwendung insbesondere für Führungskräfte und Schlüsselpersonen im Unternehmen zum Tragen kommen soll. Bei den direkt in das Verfahren involvierten Personen wie dem Recruiter und dem Vorgesetzten ist die Akzeptanz des Selektionsverfahrens Voraussetzung. Als Indikatoren sind denkbar ein vollständiges Commitment der obersten Management-Ebene, eine Akzeptanzbefragung über das Selektionsverfahren bei den Vorgesetzten und ein regelmässiges Feedback des Recruiters an die Leitung des Personalmanagements.

Flexibilitätsorientierte Dimension

1. *Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitsmarktbedingungen*: Das Selektionsverfahren muss an veränderte Arbeitsmarktbedingungen flexibel angepasst werden können. Dabei ist die Zielerreichung des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Als Indikatoren für die Anpassungsfähigkeit an die Arbeitsmarktbedingungen könnten beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Verfahren aus Sicht des Vorgesetzten und die Akzeptanz bei den bewerbenden Personen betrachtet werden.

2. *Anpassungsfähigkeit an eine veränderte Unternehmensstrategie*: Mit der Veränderung der Unternehmensstrategie können verschiedene weitere Veränderungen verknüpft sein. Davon betroffen können unter anderem die Unternehmensorganisation und -kultur sowie die spezifischen Führungs- und Schlüsselpersonen sein. Eine derartige Veränderung verlangt eine Anpassung des Selektionsverfahrens auch im Hinblick auf die PO-Passung. Je nach Dimension der Veränderungen sind die Indikatoren zu setzen.

Ethische Dimension

Bei einem Selektionsverfahren muss ein diskriminierungsfreies Vorgehen sichergestellt werden. Die Überprüfung der Instrumente auf diskriminierungsfreie Kriterien ist als erster Aspekt zu nennen. Die Analyse der gewählten Kandidaten hinsichtlich privilegierender Merkmale bzw. der nicht gewählten Kandidaten hinsichtlich diskriminierender Merkmale gehören zu weiteren Indikatoren.

3.4 Ausgewählte Konstrukte der Person-Organisation-Passung

In diesem Kapitel werden ausgewählte Konstrukte der PO-Passung vorgestellt. Die Auswahl erfolgt anhand des Literaturstudiums und einer subjektiven Einschätzung in Bezug auf die Bedeutung für das Selektionsverfahren. Die Konstrukte werden kurz vorgestellt und im Hinblick auf den Einsatz in die Praxis beurteilt.

3.4.1 Modell Person-Organisation-Passung von Kristof (1996)

Als Erstes erfolgt die Vorstellung eines Modells von Kristof (1996). Organisation und Person werden einander gegenübergestellt. Sie bringen gewisse Charakteristiken mit, die sie als Organisation bzw. als Person ausmachen, wie Werte, Ziele und Normen. Die Charakteristiken von Person und Organisation ermöglichen es, gegenseitig ein Angebot zu machen. Das Angebot wird vom Gegenüber auf die eigenen Anforderungen hin überprüft. Eine komplementäre Passung kann entstehen, wenn dies positiv beurteilt werden kann.

Charakteristiken können sich ebenfalls ähneln und kongruent sein: Eine supplementäre Passung entsteht. Kristof (1996: 4–5) verbindet die komplementäre und supplementäre Passungsform und spricht von der Kompatibilität. „Eine Kompatibilität tritt dann auf, wenn zwischen Person und Organisation a) eine Eigenheit angeboten wird, welche der andere braucht, b) sie ähnliche grundlegende Charakteristiken teilen oder c) beides erfüllt ist.“ (Kristof, 1996: 4–5).

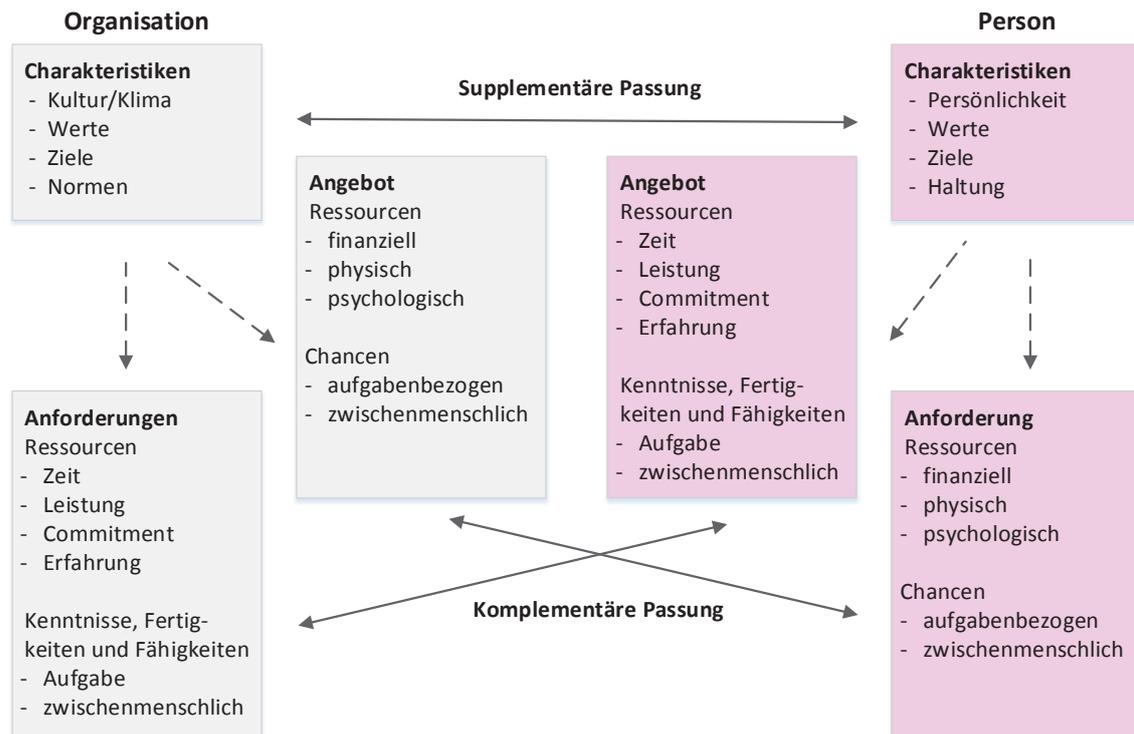


Abbildung 7: Konzeptualisierung der Person-Organisation-Passung (Kristof, 1996: 4)

Bei diesem Konstrukt wird die Wertekongruenz als wichtig für den Entscheid erachtet. Werte geltend als grundlegend, relativ dauerhaft und sind Komponenten der Unternehmenskultur. Organisation und Person erhalten eine Charakterisierung. Diese baut gemeinsam auf Werten und Zielen auf. Bei der Organisation wird die Unternehmenskultur als Merkmal angeführt.

Die Unternehmenskultur mit ihren Werten und Normen wird von etlichen Autoren als die wichtigste Kenngröße bei der PO-Passung bezeichnet (Chatman, 1989; O'Reilly et al., 1991). Das Konstrukt von Kristof verbindet komplementäre und supplementäre Ansätze der Passung. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung und tragen unabhängig zur Passung bei (Cable und Edwards, 2004: 830).

In diesem Konstrukt von Kristof wird versucht, „Gleiches“ mit „Gleichem“ zu vergleichen. Es werden Werte und Normen beim Unternehmen und bei der Person ermittelt und gegenübergestellt. Dieser Vergleich dürfte sicher in der Definition und der Bestimmung der Merkmale gewisse Herausforderungen mit sich bringen. Ein Operationalisieren des Konstrukts ist für die Praxis denkbar. Es kann bei Fragen zur PO-Passung einen guten Beitrag leisten.

3.4.2 Modell der Passung im zeitlichen Kontext (Jansen und Shipp, 2013)

Jansen und Shipp (2013: 195–221) sehen die Passung in einem zeitlichen Ablauf und nicht als statisches Konstrukt. Die Passung wird als Ausdruck der Vergangenheit und Vorausblick auf

die in der Zukunft liegende Situation verstanden. Die beiden Autoren stellen sich, wie andere auch (beispielsweise Johns, 2006; Kozlowski, 2009), auf den Standpunkt, dass die Erfahrung in der Vergangenheit eine wichtige Rolle einnimmt und für die Gegenwart und die Zukunft berücksichtigt werden muss (Jansen und Shipp, 2013: 195–196). „Nur so wird es möglich sein, die Interpretation und Reaktion der Passung einer Person im Ergebnis zu verstehen.“ (Jansen und Shipp, 2013: 196).

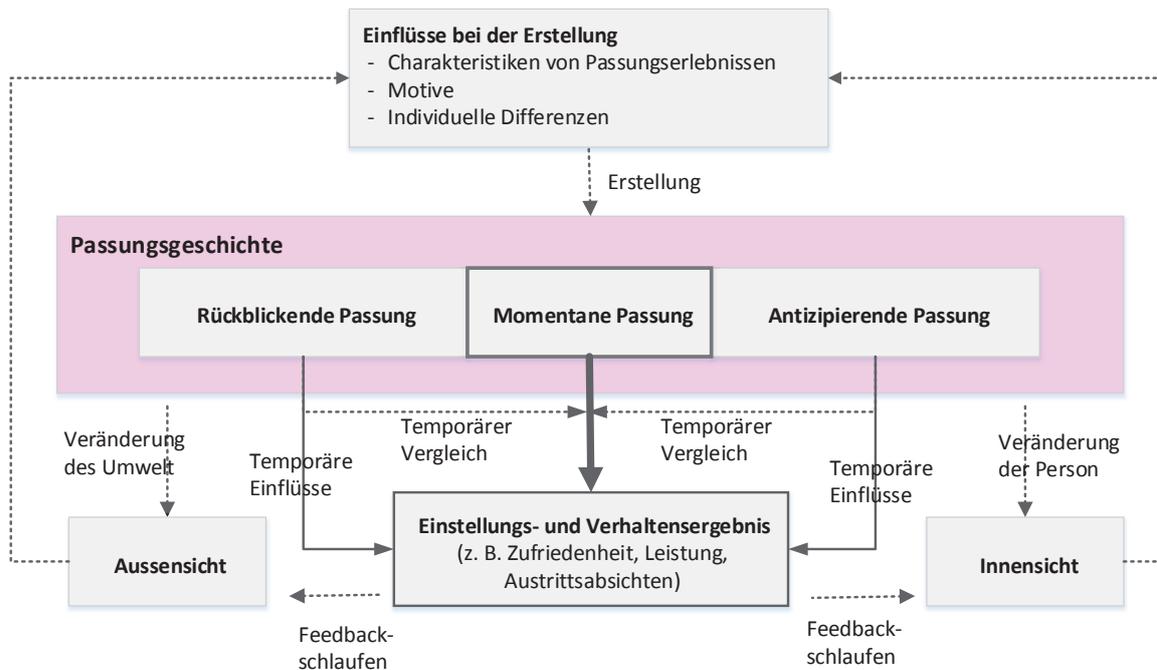


Abbildung 8: Ein zeitliches Modell der Passungsgeschichte (Jansen und Shipp, 2013: 200)

Jansen und Shipp unterscheiden in ihrem Modell den zeitlichen Raum in die Uhrzeit und die psychologische Zeit. Die psychologische Zeit wird beschrieben als Zeit der Wahrnehmung von Vergangenheit und Zukunft. Erzählungen der Passungserfahrung sollen die zeitliche Synthese und Reaktion von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft erklären. Die wahrgenommenen Veränderungen der Umwelt und der Person fließen in den Prozess mit ein. Die Uhrzeit und die psychologische Zeit beeinflussen sich und bilden den temporären Prozess der Passung.

Das Modell von Jansen und Shipp berücksichtigt die gemachten Erfahrungen und bindet diese in die Gegenwart und Zukunftsbetrachtung ein. Die Passungsgeschichten basieren auf den wahrgenommenen Passungen, welche dann zum Einstellungs- und Verhaltensergebnis führen. Durch dieses Modell werden Entwicklungen erkennbar, welche für die Einschätzung der künftigen Passung nützlich sein können. Damit geht bei der Überprüfung der Passung in der Selektion auch die Chance einher, nicht nur eine Momentaufnahme im Fokus zu haben, sondern im

Hinblick auf eine längere Anstellung die gemeinsame Entwicklung einschätzen zu können. Das Modell weist im Gesamten mit all den Einflussgrößen eine recht grosse Komplexität auf, kann jedoch für die Ermittlung der PO-Passung einen wertvollen Teil beisteuern.

3.4.3 Modell der multidimensionalen Passung (Jansen und Kristof-Brown, 2006)

Die Person-Umwelt-Passung betrachten Jansen und Kristof-Brown (2006: 193–212) als multidimensionales Konstrukt. Sie sehen das Modell als Denkschema zur besseren Einschätzung der Gewichtung der einzelnen Passungsformen (PJ, PG etc.). Die Einbettung erfolgt nicht hierarchisch, sondern die Passungen interagieren miteinander (s. Kapitel 2.2.2, S. 10–11). Die Anforderungen an die unterschiedlichen Passungen und ihren relativen Beitrag verbinden Jansen und Kristof-Brown (2006: 198) mit verschiedenen Aspekten. Einen Beitrag stellt die Erfahrung dar. Weiter kann eine Bedeutungszunahme einzelner Passungen durch die Neuheit, die Einzigartigkeit oder ein inkonsistentes Verhalten erfolgen (Fiske und Taylor, 1984).

Jansen und Kristof-Brown (2006: 199–200) unterscheiden verschiedene individuelle Kriterien, welche die Person in die Gewichtung ihrer Passungsform einbringt. Als wesentliche Faktoren bewerten sie das Bedürfnis nach Akzeptanz, die Gewissenhaftigkeit, soziale Werte und die Leistungsorientierung. Eine Person, die ein hohes Bedürfnis an Akzeptanz hat, wird folglich verstärkt auf die Teampassung achten.

Neben den individuellen Differenzen bei der Gewichtung der Passung spielen umweltbezogene Gewichtungen in diesem Modell eine Rolle. Bei den umweltbezogenen Unterschieden werden die Stärke der Unternehmenskultur, der Umfang und der Grad der Formalität der Umwelt und der Hierarchiegrad als wesentliche Einflussfaktoren auf die Gewichtung der Passung angesehen.

Die Stärke der Unternehmenskultur wird durch Jansen und Kristof-Brown (2006: 200) als Ausmass definiert, wie sich eine Gruppe mit den Normen, Werten und Überzeugungen identifiziert. Hierbei lehnen sie sich an Schein (1985) an. Je klarer die Werte in einer Organisation vermittelt werden, desto wichtiger werden diese für die Bewertung der Passung durch das Unternehmen.

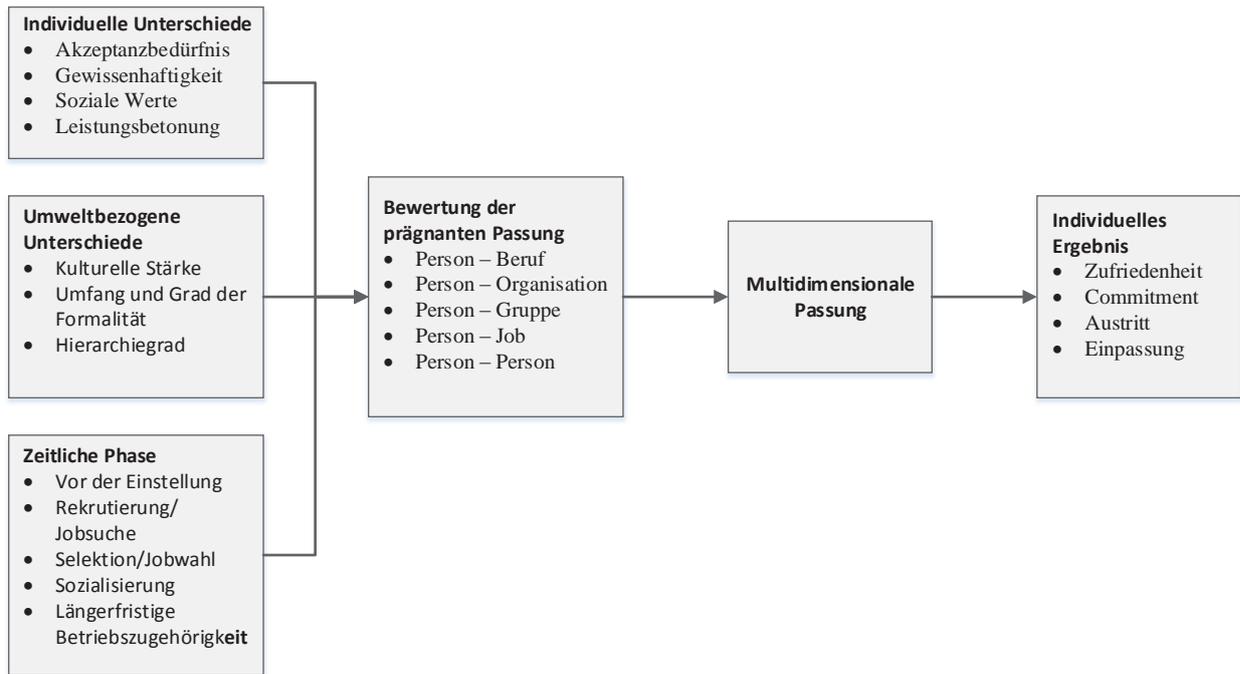


Abbildung 9: Modell der multidimensionalen Anpassung (Jansen und Kristof-Brown, 2006: 199)

Das Modell von Jansen und Kristof-Brown (2006) bietet die Möglichkeit, die Passungen als mehrdimensionales Konstrukt zu beleuchten und die Gewichtungen der Passungen differenziert zu betrachten. Es steht nicht eine Passungsform im Blickfeld, sondern verschiedene Passungen werden in Verbindung gebracht. Damit wird nicht die eine Passungsform gegen die andere ausgespielt, sondern die Personenpassung wird gesamtheitlich beurteilt. Bei der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren hat dieses Modell seine Berechtigung. Es muss Ziel sein, die Passung als Ganzes zu betrachten. Auch dieses Modell beinhaltet eine gewisse Komplexität und ist in der Anwendung nicht mit klaren Kriterien verbunden. Es bietet aber die Möglichkeit, eine vertiefende gedankliche Auseinandersetzung mit der Passung von Person und Organisation und den anderen Passungsformen vorzunehmen.

3.4.4 Organizational Culture Profile (O'Reilly, 1991)

In einer Organisation hat die Organisationskultur für das Funktionieren des Betriebes und den Unternehmenserfolg eine wichtige Bedeutung. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass bei der PO-Passung dieser Aspekt vielfach eingehend und separat beleuchtet wird. So hat O'Reilly (1991) ein Organisationskulturprofil definiert, welches einen Vergleich zwischen dem Organisationsprofil und dem Personenprofil ermöglicht. Es handelt sich dabei um eine quantitative, beschreibende Methode, mit der das Wertesystem eines Unternehmens abgebildet wird. Das

Organisationskulturprofil enthält 54 Items (s. Anhang 2). Eine Anzahl an ausgewählten Mitarbeitern bewertet die einzelnen Items in einer Skala. Als Endresultat ergibt sich das Organisationskulturprofil, welches dann zum Vergleich bei der Passung mit den individuellen Präferenzen einer Person herangezogen werden kann. Die 54 Items sind in acht Dimensionen eingeteilt: Innovation und Risikobereitschaft, Detailorientierung, Ergebnisorientierung, Aggressivität und Wettbewerbsorientierung, Unterstützung, Wachstums- und Belohnungsorientierung, Teamorientierung sowie Entschlussfreudigkeit.

Das Organizational Culture Profile wurde von etlichen Autoren gewürdigt, für verschiedene Forschungen zum Thema PO-Passung eingebunden (Edwards und Cable, 2009) sowie in verschiedenen Branchen und gesellschaftlichen Kulturen überprüft (Chatman, 1994; Vandenberghe, 1999). Das Organizational Culture Profile ist direkt in der Praxis anwendbar und kann den Bereich der Werteüberprüfung abdecken.

3.4.5 Unternehmenskulturprogramm (Schmidt, 2004)

Schmidt (2004: 10) sieht die Kultur eines Unternehmens nicht als einen Bereich oder eine Komponente, „[...] sondern dass ein Unternehmen überhaupt existiert und funktioniert, wenn es über ein konsistentes Programm zur Selbststeuerung beziehungsweise Lösung aller seiner zentraler Probleme verfügt“. Als Basis dient ein Kulturprogramm. Es ist für die Mitglieder ein verbindliches Programm, welches in der Regel unreflektiert und unbewusst abläuft. Das Erleben und Bewerten im fortlaufenden Prozess wird vom Individuum als Sinn erlebt. Durch das Kulturprogramm entstehen Riten, Mythen, Religionen, aber auch Arten des Geschäftemachens und der Umgang im Betrieb. Daneben steht das Wirklichkeitsmodell, welches dem Kulturprogramm als Ordnungssystem dient. Das Wirklichkeitsmodell hat Sinnkategorien, die sich in lebenspraktischen Handlungs- und Kommunikationskontexten widerspiegeln. Schmidt (2004: 75–76) unterteilt die Sinnkategorien in fünf Dimensionen:

- Umgang mit der Umwelt: Welche Umweltkonstruktion entwirft ein Unternehmen?
- Umgang mit Akteuren der Umwelt: Welche Menschenbilder werden auf welchen Ebenen des Unternehmens vertreten und welche Auswirkungen haben diese?
- Vergesellschaftungsformen: Wie sieht die Prozessorganisation aus (Hierarchien, Führungsstil, Strukturbildung)?
- Moralische Orientierungen: Welche moralischen Orientierungen werden im Unternehmen verfolgt?
- Umgang mit Gefühlen: Welchen Stellenwert haben die Gefühle und wie wird mit ihnen umgegangen?

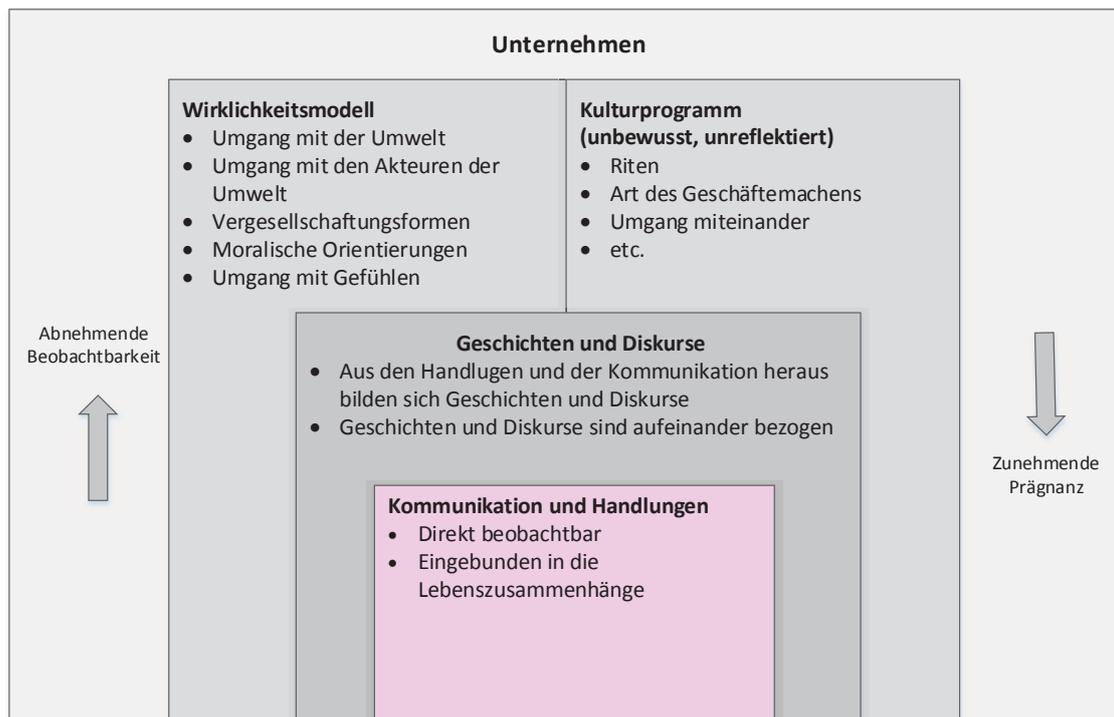


Abbildung 10: Unternehmenskulturprogramm (in Anlehnung an Schmidt, 2004: 87)

Zur Bewusstmachung der Unternehmenskultur hat Schmidt (2004: 200–212) einen Interviewleitfaden entwickelt (s. Anhang 3). Der Interviewleitfaden ermöglicht anhand beobachtbarer Kriterien und Einschätzungen, die in verschiedene Themenblöcke (Gefühle, Entscheidungen, Entwicklung etc.) aufgeteilt sind, die Kultur erkennbar zu machen.

Eine Anwendung in der Praxis ist mit dem Unternehmenskulturprogramm möglich. Es beleuchtet unterschiedlichste Themen, die eine Unternehmenskultur ausmachen können. Das Unternehmenskulturprogramm von Schmidt orientiert sich auch am Sichtbaren bzw. an Artefakten wie das Modell von Schein (1985, 2010) sowie an grundlegenden Überzeugungen, Gefühlen und Verhaltensweisen, wie es Sackmann (2002: 36) in ihrem Modell vorsieht.

Selbstverständnis gibt es weitere Wertekonstrukte und -typologien, die für die PO-Passung herangezogen werden können. So hat unter anderem Schwartz (2004: 101–110) universelle Wertedomänen (z. B. Konservatismus, Harmonie, gleichwertiges Engagement, affektive und intellektuelle Autonomie, Macht und Hierarchie) definiert. Kabanoff und Holt (1996) haben Organisationswerte mit den Dimensionen „Kompensationsnormen“ und „Machtstrukturen“ entwickelt, die für die Erfassung von Werten eingesetzt werden können.

3.4.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden einige Konstrukte zur PO-Passung und ergänzend zur Betrachtung der Unternehmenskultur vorgestellt. Nicht alle vorgestellten Konstrukte sind für die Praxis gleichermaßen operationalisiert und wissenschaftlich überprüft. Es handelt sich um eine Auswahl, die bei der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren Anregungen geben soll. Diese und weitere Konstrukte können im Selektionsprozess helfen, gezielt Fragen zu stellen und differenzierte Antworten auf die Passung zu finden.

3.5 Human Capital Management: Überprüfung der Person-Organisation-Passung in der Selektion als Bestandteil des HC-Marketings

In diesem Kapitel wird die Einordnung der PO-Passung im Selektionsverfahren in das HCM besprochen. Das Selektionsverfahren hat eine grosse Bedeutung bei der Sicherstellung des Humankapitals im Unternehmen. Die Selektion ist im Gesamtzusammenhang mit der HC-Strategie und dem HC-Marketing zu sehen (Meyer, 2010: 35–36), was bereits im Kapitel 2.6 (S. 15–16) erörtert wurde. Das HC-Marketing umfasst den gesamten Kreislauf zur Sicherstellung des Humankapitals (Meyer, 2010: 114):

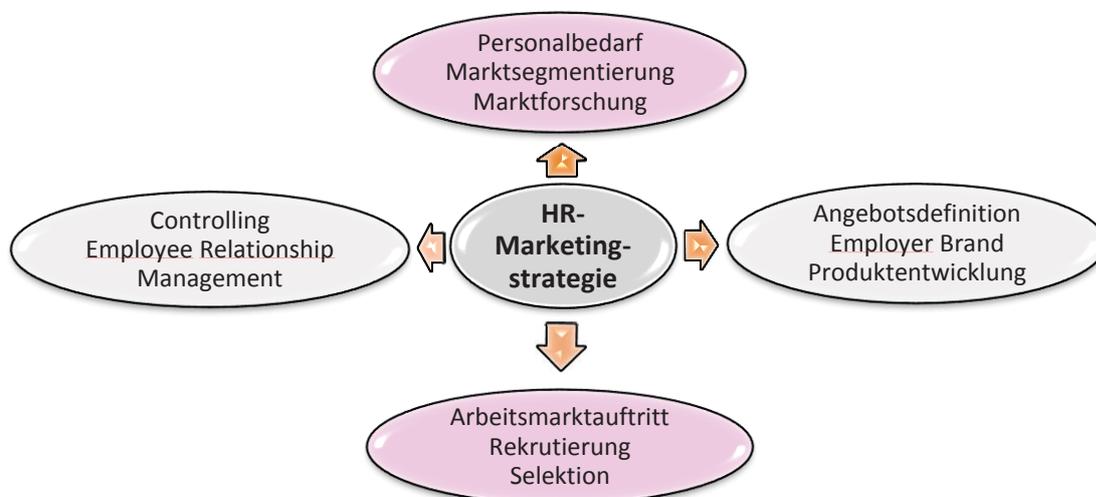


Abbildung 11: HC-Marketingmodell (Meyer, 2010: 114)

Die HC-Marketingstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie gibt die Zielsetzungen für das gesamte HC-Marketing vor. Im Folgenden werden die einzelnen Themenfelder unter dem Aspekt der PO-Passung kurz beschrieben.

Personalbedarfsplanung, Marktsegmentierung, Marktforschung (Meyer, 2010: 114–122)

Fragen zur Passung stellen sich bereits bei der Personalbedarfsplanung. Es müssen bei der Planung des Personalbedarfs die Erfordernisse an die Mitarbeitenden definiert sein. Die Arbeitsmarktsegmentierung ist für diejenigen Funktionen wichtig, die für die Wettbewerbspositionierung entscheidend sind. Meyer (2010: 116) spricht von „[...] Mitarbeitersegmenten, die für das Unternehmen besonders wertvoll sind und die sozusagen als Key Accounts zu behandeln sind“. Ein erster Entscheid für die Relevanz der PO-Passung fällt bei der Personalbedarfsplanung und der damit verbundenen Marktsegmentierung.

Angebotsdefinition, Employer Brand, Produktentwicklung (Meyer, 2010: 122–126)

Mit der Angebotsdefinition sollen die verschiedenen Mitarbeitersegmente gezielt auf ihre Bedürfnisse hin angesprochen werden. Die potenziellen Mitarbeiter sind als Kunden zu sehen. In der Angebotsdefinition wird ein Teil der Unternehmenskultur und -struktur sichtbar, etwa beim Entlohnungssystem oder den Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Employer Brand wird entscheidend durch die Produkte und Dienstleistungen gebildet. Die Leistungen, welche unter anderem die Attraktivität des Stellenprofils, die Unternehmenskultur, die Entwicklungsmöglichkeiten und das Gehalt umfassen, sind für die entsprechenden Mitarbeitersegmente möglichst interessant zu gestalten. Meyer (2010: 123) formuliert dazu: „Bewerber und Mitarbeiter entscheiden sich aber immer für das Gesamtangebot, das sich aus den verschiedenen Komponenten zusammensetzt und deren Attraktivität sie, mehr oder weniger bewusst, gegeneinander aufrechnen.“

Arbeitsmarktauftritt, Rekrutierung, Selektion (Meyer, 2010: 126–129)

Der Arbeitsmarktauftritt soll die Personengruppen ansprechen, die für das Unternehmen relevant sind. Der Passungsanspruch wird dabei durch den Auftritt in Medien oder bei der Direktansprache gegen aussen ein Stück weit sichtbar. Das Unternehmen soll für die definierten Anspruchsgruppen attraktiv erscheinen, und es sollen sich die „richtigen“ Kandidaten bewerben. Die Selektion wird von Meyer (2010: 128) als eine der anspruchsvollsten Aufgaben im HCM angesehen. Ziel muss es sein, bei der Selektion möglichst verlässliche Aussagen über die Passung der Person zu erhalten. Dabei weist Meyer (2010: 128) darauf hin, dass sich zwar die Fachlichkeit relativ einfach ermitteln lässt, jedoch die Überprüfung der Passung der bewerbenden Person in die Unternehmenskultur schwierig ist.

Employee Relationship Management, HC-Marketing-Controlling (Meyer, 2010 : 129–135)

Die Mitarbeiterpflege soll die Wertschöpfung der Mitarbeitenden aufrechterhalten. Im sich ständig verändernden Arbeitsmarktumfeld und in den verschiedenen Lebenszyklen, in denen ein Mitarbeiter stehen kann, ist es wichtig, mit den Mitarbeitenden in einem guten Kontakt zu

sein. Jüngere Mitarbeitende am Anfang ihres beruflichen Werdegangs wie ältere Mitarbeitende mit viel Erfahrung müssen gepflegt und gefördert werden.

Das HC-Marketing-Controlling rundet den Kreislauf des HC-Marketings ab, was sich für die PO-Passung im Selektionsverfahren in der Effektivitäts- und Effizienzüberprüfung niederschlägt. Vorschläge für dieses Controlling wurden im Kapitel 3.3.2 (S. 30–32) skizziert.

3.6 Selektionsverfahren

In diesem Kapitel wird das Selektionsverfahren vertieft betrachtet und Bezug auf die PO-Passung genommen. Einleitend erfolgen allgemeine Bemerkungen, danach wird der Selektionsprozess im Detail aufgearbeitet, und abschliessend erfolgen einige spezifische Überlegungen zur Überprüfung der PO-Passung durch den Bewerber. Die Auswahl der Inhalte erfolgt anhand des Literaturstudiums, verbunden mit einer subjektiven Einschätzung der Relevanz für das Thema.

Ziel des Selektionsverfahrens ist es, dass Unternehmen wie Bewerber für sich einen Entscheid fällen können, ob eine Zusammenarbeit stimmig ist und die Erwartungen erfüllen kann. Die inhaltlichen Zielsetzungen können von beiden Seiten unterschiedlich und teilweise gegenläufig sein. Das Unternehmen möchte wissen, wie sich der Bewerber bei der Arbeit verhält und welche Leistungen er erbringen wird. Der Bewerber möchte abschätzen, ob die Stelle seinen Vorstellungen entspricht, er sich nach seinen Vorstellungen einbringen kann und dafür ausreichend entschädigt wird. Im Selektionsverfahren besteht eine wechselseitige Informationsasymmetrie. Beide Seiten möchten während des Verfahrens für sich selbst die erlebten Informationsdefizite überwinden (Rastetter, 2008: 288–289).

Der Selektionsprozess kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden. In Anlehnung an Weuster (2012a, 2012b) und weitere Autoren (s. Kapitel 2.5, S. 15–16) werden folgende Phasen für die Betrachtung herangezogen:

- Anforderungsprofil als Ausgangsbasis
- Bewerberansprache und Informationskontakte
- Vorauswahl von Bewerbern
- Vorstellungsgespräch: Arten und Verlauf von Vorstellungsgesprächen
- Einsatz von weiteren diagnostischen Instrumenten
- Nutzung Referenzen
- Urteilsbildung und Entscheid

Es werden in den weiteren Kapiteln die einzelnen Prozessschritte beleuchtet. Diese sollen Aufschluss geben über die Möglichkeiten der Überprüfung der PO-Passung.

3.6.1. Anforderungsprofil als Ausgangsbasis

Um eine Selektion durchführen zu können, wird als Grundlage vor der Ausschreibung das Anforderungsprofil benötigt. Das gesamte Anforderungsprofil setzt sich aus den verschiedenen Passungen zusammen, angefangen vom Job über den Vorgesetzten und die Gruppe bis zur Organisation und zu allfälligen ergänzenden Passungen wie beispielsweise Kunden. Das Anforderungsprofil sollte ausreichend aussagekräftig über die Erfordernisse an den Mitarbeiter sein. Die Konzentration auf die wesentlichen Kriterien kann helfen, beim Verfahren den Überblick nicht zu verlieren und sich auf die relevanten Aspekte konzentrieren zu können. Eine Gewichtung der verschiedenen Kriterien wird empfohlen (beispielsweise Weuster, 2012a: 67–68).

Umweltpassung einer Person				
Aufgabenerfüllung	Kooperationsleistungen, Kontextleistung, inhaltliche Leistung, organisatorische Verantwortung, prosoziale organisatorische Leistung			
Passung				
Job Aufgabe	Vorgesetzte	Gruppe	Organisation	Kunden Externe
↑	↑			
Ausbildung Erfahrung	Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale, Ziele, Werte, Überzeugungen			

Abbildung 12: Anforderungsprofil und Passungstypen (in Anlehnung an Van Vianen, 2005: 419)

Die Analyse der Anforderungskriterien kann auf drei unterschiedlichen Wegen angegangen werden (Eckhardt und Schuler, 1992: 536–538):

- Erfahrungsgeleitete-intuitive Methode: Die Anforderungen werden abgeschätzt. Dies setzt eine grosse Erfahrung in Bezug auf die Arbeitstätigkeit und Organisation voraus.
- Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode: Formalisierte Vorgehensweise, welche die konkreten Tätigkeiten aufnimmt und in einzelne Personenmerkmale „übersetzt“. Diese Methode gilt als gängig für die Analyse von einzelnen Funktionen.
- Personenbezogene-empirische Methode: Statistische Zusammenhänge von Personen, die in einem Beruf tätig sind, werden für Merkmalsausprägungen einer Tätigkeit genutzt. Diese Methode kommt bei der Festlegung von Berufsprofilen häufig zum Tragen.

Für die Beschreibung der Anforderungen schlägt Schuler (2001: 48–57) drei verschiedene Ebenen vor:

- Aufgabenebene: Beschreibung der objektiven Tätigkeiten oder Tätigkeitselemente.
- Verhaltensebene: Auf der verhaltensorientierten Ebene wird beschrieben, welche Fertigkeiten, welche Gewohnheiten und welches Verhalten zur erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit benötigt werden.
- Eigenschaftsanforderungen: Temperamentsmerkmale, Interessen, Fähigkeiten, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.

Die verschiedenen Beschreibungsebenen für die Anforderungen lassen sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen. Sie sollen aber eine gewisse strukturierte Vorgehensweise bei der Anforderungsanalyse ermöglichen.

Um die PO-Passung überprüfen zu können, sind die für das Unternehmen relevanten Kriterien zu beschreiben und herauszuarbeiten. Dabei kann auf ein bestehendes Instrument wie das Organizational Culture Profile von O'Reilly (s. Kapitel 3.4.4, S. 36–37) zurückgegriffen werden. Andere Autoren schlagen wie Schmidt (s. Kapitel 3.4.5, S. 37–38) gezielte Fragen vor (Sackmann, 2002; Schein, 2010). Anhand des Anforderungsprofils werden die diagnostischen Instrumente festgelegt.

Schuler (2001: 48–57) hat den drei Beschreibungsebenen der Anforderungsanalyse exemplarisch verschiedene diagnostische Instrumente zugeordnet, die für die Überprüfung in Frage kommen:

Anforderungsanalyse	Mögliche diagnostische Verfahren
Aufgaben-, Ergebnis- und Qualifikationsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisprüfung – Noten – Biografie – Fachliche Qualifikation und Erfahrung
Verhaltensanforderungen, z. B. Fertigkeiten, Gewohnheiten, Handlungsregulation	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsproben – Simulationen – Fertigungsprüfungen
Eigenschaftsanforderungen, z. B. Fähigkeiten, Temperamentsmerkmale, Interessen	<ul style="list-style-type: none"> – Tests – Potenzialanalysen

Tabelle 2: Beschreibungsebenen personalpsychologischer Instrumente (Schuler, 2001: 49)

3.6.2 Bewerberansprache und Informationskontakte

Für die Rekrutierung kann eine interne und/oder externe Ansprache erfolgen. Die Ansprachen können formeller oder informeller Natur sein. Bei der internen Ansprache ist davon auszugehen, dass die PO-Passung bereits geklärt ist. Erfolgt eine informelle Ansprache von potenziellen externen Mitarbeitern, zum Beispiel über bestehende Mitarbeiter, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass dies zu einer längeren Verweildauer im Betrieb führt (Weuster, 2012a: 84). Zu den Auswirkungen der verschiedenen Bewerberansprachen auf die unmittelbare PO-Passung konnte in der Literatur kein Hinweis gefunden werden.

Der Bewerber hat in der Regel erste Informationen über das Unternehmen vor der Bewerbungseingabe zusammengetragen. Diese Sammlung an Informationen kann über verschiedene Kanäle wie Firmen-Website, Bewertungsportale von Unternehmen, Produktbroschüren oder das persönliche Beziehungsnetz erfolgen. Die Informationsqualität dürfte dabei sehr unterschiedlich sein und ist überwiegend nicht zweckbezogen auf die Überprüfung der PO-Passung ausgerichtet. Unternehmen mit einer eigenen Job- und Karriere-Website bieten eine gezieltere Informationsmöglichkeit an.

Bei den meisten Stellenausschreibungen besteht die Möglichkeit, dass interessierte Personen eine telefonische Ansprechperson kontaktieren können, um mehr Informationen zu erhalten. Das Telefongespräch kann beiden Seiten ein erstes, kurzes „Kennenlernen“ bieten, ist aber in jedem Fall nur als sehr kleiner Teilaspekt des Bewerbungsverfahrens zu sehen (Weuster, 2012a: 90–91).

3.6.3 Vorauswahl von Bewerbern

Bei der Vorauswahl von Bewerbern fallen bereits wichtige Entscheide. Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen reduziert die Kandidaten auf eine überschaubare Zahl und soll die Auswahl der geeignetsten Kandidaten ermöglichen. Verschiedene Autoren (Schuler und Marcus, 2001: 177; KleeBaur, 2007: 26; Weuster, 2012a: 97) weisen darauf hin, dass die Analyse der Unterlagen in der Praxis vielfach mehr intuitiv als systematisch erfolgt.

Die Validität bzw. die Vorhersagegenauigkeit anhand der Unterlagen ist wenig ergründet (Schuler, 2000: 78–84). In der Fachliteratur wird ein einheitliches Vorgehen empfohlen, um Zufälligkeiten vorzubeugen und die Subjektivität des Beurteilers zu berücksichtigen. Häufig wird eine Analyse durch zwei Personen vorgenommen (Weuster: 2012a: 99), um eine breiter abgestützte Vorauswahl zu treffen, als wenn dies nur durch eine Person erfolgt. Die Überprüfung der PO-Passung in der Vorauswahl ist schlussfolgernd nur sehr beschränkt möglich. Die

harten Fakten wie Ausbildung, Erfahrungshintergrund, beruflicher Werdegang etc. bilden die wesentlichen Kriterien bei der Vorauswahl.

3.6.4 Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist das am weitesten verbreitete diagnostische Instrument für die Selektion. Gegenüber anderen Verfahren wie Assessment-Center (AC) oder Arbeitsproben kann es in Bezug auf die Validität gut mithalten (Schuler, 2002: 27). Die Funktionen des Vorstellungsgesprächs lassen sich wie folgt zusammenfassen (Schuler, 2002: 3):

Für die Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Qualifikation abschätzen – Bewerber gewinnen – Auswahl treffen – Unternehmenskultur vermitteln – Späteres Commitment vorbereiten und als Mittel der Sozialisation nutzen – Selbstselektion ermöglichen
Für den Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> – Stellenangebot erzielen – Arbeitsbedingungen und Stil des Unternehmens einschätzen können – Selbstbeurteilung ermöglichen – Eigenen Marktwert eruieren
Für die Organisation und den Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> – Sich vorstellen und verkaufen – Das Zusammenpassen abschätzen – Absprachen treffen und Bedingungen aushandeln

Tabelle 3: Funktionen des Vorstellungsgesprächs (Schuler, 2002: 3)

Es kann unterschieden werden zwischen unstrukturierten, teilstrukturierten und vollstrukturierten Interviewformen. Erfolgt das Interview mit Bezug zu den Anforderungen, ist eine deutlich höhere Validität vorhanden, als wenn das Interview situativ und weniger gezielt geführt wird (Schuler, 2000: 85). Oft wird das teilstrukturierte Interview bevorzugt, da neben der Strukturierung ein gewisser Freiheitsgrad erhalten bleibt (Rastetter, 1996: 244).

Das Vorstellungsgespräch beinhaltet in der Regel einen diagnostischen Teil und einen Informationsteil für den Bewerber. Die Abfolge kann unterteilt werden in Kontaktaufbau, Eignungsdiagnose, Information des Bewerbers und Abschluss (Weuster, 2012a: 233). Für die Strukturierung des Vorstellungsgesprächs gibt es verschiedene Ansätze. Es werden im Folgenden einige Ansätze kurz erörtert.

Verhaltensbeschreibungsgespräch (Rastetter, 1996: 252)

Das Verfahren zielt auf vergangenes Verhalten ab, welches typisch für die Person ist. Die Fragen werden anhand der Anforderungsanalyse gestellt und auf das Handeln am jetzigen oder an den bisherigen Arbeitsplätzen ausgerichtet. Daraus abgeleitet wird das künftig zu erwartende Verhalten an der zu besetzenden Stelle.

Situationales Interview (Rastetter, 1996: 253)

Im situationalen Interview wird nachgefragt, was die bewerbende Person in einer bestimmten Situation tun würde. Die Ausrichtung der Fragen bezieht sich nicht auf die Vergangenheit, sondern hat eher einen in die Zukunft gerichteten Blick. Es können Fragen gestellt werden, die sich auf typische Situationen am Arbeitsplatz oder generelle Situationskontexte beziehen.

Multimodales Interview (Schuler, 2002)

Das multimodale Interview wurde von Schuler entwickelt und integriert verschiedene Frage-techniken. Es ist auf acht Komponenten aufgebaut, die aufeinander abgestimmt sind. Zur Bewertung kommen fünf der Komponenten. Das multimodale Interview ermöglicht eine vergangenheits- und zukunftsbezogene Verhaltensbeurteilung und benutzt auch eine Selbstbewertung sowie die Besprechung des Werdegangs:

1. Gesprächsbeginn	–
2. Selbstvorstellung des Bewerbers	Beurteilung nach Anforderungsdimensionen: Verhaltensbeurteilungen, Einstufungsskalen (1–5) Summarische Beurteilung
3. Freier Gesprächsteil	Summarische Beurteilung
4. Laufbahn- und Unternehmenswahl	Verhaltensbeurteilung, Einstufungsskalen (1–5)
5. Biografiebezogene Daten	Verhaltensbeurteilung, Einstufungsskalen (1–5)
6. Realistische Tätigkeitsinformationen	–
7. Situative Fragen	Verhaltensbeurteilung, Einstufungsskalen (1–5)
8. Gesprächsabschluss	–

Tabelle 4: Multimodales Interview: Komponenten und Beurteilung (eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler, 2002)

Alle drei erwähnten Ansätze für die Befragung des Bewerbers ermöglichen es, die verschiedenen Passungsformen im Rahmen der Möglichkeiten eines Interviews zu überprüfen.

Geht es um die PO-Passung, lassen sich Einstellungen, Werte, Normen und Zielsetzungen durch gezielte Fragen herausarbeiten. Judge und Ferris (1992) gehen in ihrer Beurteilung gar so weit, dass sich die Überprüfung der PO-Passung im Interview deutlich besser bewerkstelligen lasse als jene der PJ-Passung. Letztere sehen sie besser in Arbeitsproben überprüfbar.

Nach dem diagnostischen Teil im Vorstellungsgespräch folgt in der Regel der Teil der Tätigkeitsinformation für den Bewerber. Dort erhält dieser die Möglichkeit, die Passung aus seiner Sicht zu prüfen. In der Regel wird über die Aufgabe und die Organisation informiert sowie auf Fragen des Bewerbers eingegangen. Schuler (2002: 192) nimmt im multimodalen Interview das Thema der realistischen Tätigkeitsinformation gezielt auf. Er orientiert sich am Konzept des Realistic job preview von Wanous (1989). Die Informationen sollen nicht nur Positives, sondern auch Probleme der Organisation und des Arbeitsalltags beinhalten.

Die Auswertung des Vorstellungsgesprächs gilt als separater Vorgang. Die Verlässlichkeit kann durch die Zahl der Beurteiler erhöht werden, insbesondere bei unstrukturierteren Interviewformen (Schuler, 2002: 225–226).

Mit Mitarbeitenden in unteren Hierarchieebenen wird in der Regel ein Gespräch geführt. Bei Verfahren für anspruchsvolle Funktionen oder für eine Führungsfunktion wird mehrheitlich ein Zweitgespräch oder werden noch weitere Gespräche geführt. Dabei werden jene Kandidaten eingeladen, die schon sehr konkret für die Funktion gesehen werden. Es können dabei gewisse Vertiefungen in der Betrachtung der Persönlichkeit vorgenommen werden (Weuster, 2012a: 232–233). Mit einem Zweitgespräch kann weiteres Vertrauen geschaffen werden. Dies kann für die Überprüfung der PO-Passung genutzt werden.

3.6.5 Einsatz von weiteren diagnostische Instrumenten

In KMU ist das Vorstellungsgespräch sozusagen das Endauswahlinstrument, es kommen keine weiteren Instrumente zur Anwendung (Weuster, 2012a: 191–192). Es gibt eine Vielzahl von weiteren diagnostischen Verfahren, die für ein Selektionsverfahren verwendet werden können. Anhand des Anforderungsprofils werden die Verfahren festgelegt und definiert.

Der trimodale Ansatz zur Berufseignungsdiagnostik von Schuler und Höft (Schuler und Höft, 2001: 93; Schuler, 2002: 13–15) unterscheidet drei methodische Ansätze. Die Ansätze folgen verschiedenen Logiken und sollen eine umfassende diagnostische Beurteilung ermöglichen. Der Eigenschaftsansatz ermittelt Merkmale, die als ziemlich konstant gelten, wie Gewissenhaftigkeit oder räumliches Vorstellungsvermögen. Der Simulationsansatz will Verhalten überprüfen, welches in bestimmten Situationen gefordert ist. Der biografische Ansatz will anhand

biografischer Fragen eine prognostische Aussage machen. Die drei Ansätze gelten nicht als trennscharf, sollen sich in den Aussagen aber ergänzen.

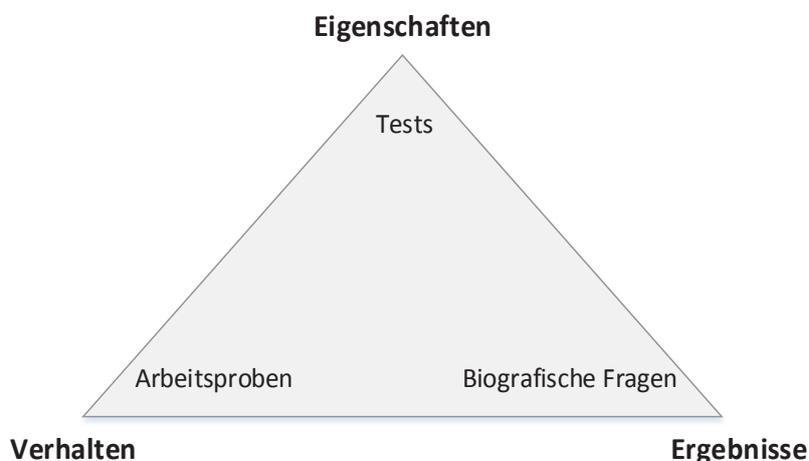


Abbildung 13: Trimodaler Ansatz der Berufseignungsdiagnostik (Schuler, 2002: 14)

Bei der Festlegung der diagnostischen Verfahren ist auf die Gütekriterien zu achten (Schranz, 2000: 367; Schuler, 2002: 45–58). Damit können Entscheide auf einer Basis erfolgen, die prognostisch abgestützt ist.

Für die Überprüfung der PO-Passung sind zusätzliche Überlegungen zu machen. Die traditionelle Sichtweise der Passung geht vorwiegend von der Überprüfung aus der Sicht des Unternehmens aus und zielt auf die PJ-Passung ab. Bei strukturierten Interviews lassen sich, wie bereits erwähnt, Fragen für die PO-Passung generieren, die für das Unternehmen verwertbar sind. Ergänzende diagnostische Verfahren sind denkbar. Das Organizational Culture Profile von O'Reilly (1991) beinhaltet die Möglichkeit, dass das Unternehmen und die bewerbende Person ihre Wertprofile erstellen und in einen Direktvergleich bringen können (s. Kapitel 3.4.4, S. 36-37).

Eine weitere Variante für die Überprüfung der PO-Passung ist die Anwendung von bestehenden eignungsdiagnostischen Instrumenten. Dabei dient als Grundlage das erarbeitete Anforderungsprofil in Bezug auf die PO-Passung. Normen, Werte, Einstellung können unter anderem über Persönlichkeitstest (beispielsweise Visual Questionnaire, Scheffer und Loerwald, 2008: 62 oder Big Five, Sarges und Roos, 2008: 215) mehr oder weniger direkt für das Unternehmen ermittelt werden.

3.6.6 Nutzung von Referenzen

Das Einholen von Referenzen ist in der Schweiz weit verbreitet. Bei Führungspositionen und Stellen mit erheblicher Verantwortung haben Referenzauskünfte einen noch höheren Stellenwert (Weuster, 2012a: 294). Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass das Einholen von Referenzauskünften nur eine geringe Aussagekraft hat und hinsichtlich Gütekriterien nicht genügen kann (Weuster, 2012a: 297). Eine strukturierte Vorgehensweise und das Befragen von mehreren Referenzpersonen können helfen, die Aussagekraft zu erhöhen und einen Vergleich zum Vorstellungsgespräch herzustellen. Dies wird von mehreren Autoren empfohlen (Weuster, 2012a: 298).

3.6.7 Urteilsbildung und Entscheid

Um einen Entscheid fällen zu können, ist das Zusammenbringen der Resultate aus den verschiedenen diagnostischen Verfahren erforderlich. Das Anforderungsprofil der verschiedenen Passungserfordernisse stellt die Basis für die Beurteilung dar. Die Beurteilung kann vom Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien abhängig gemacht werden und/oder in Bezug auf die anderen Kandidaten erfolgen (Schuler, 2002: 225–227). Werden mehrere Verfahren angewendet, stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis diese zueinander stehen und wie sie in der Kombination die Erfolgsprognose verbessern können.

Die beurteilenden Personen unterstehen bei der Urteilsbildung verschiedenen Einflussgrößen. Kognitive, motivationale und emotionale Aspekte tragen zur Verarbeitung der Informationen bei (Rastetter, 1996: 287–298). Daneben bestehen Einflüsse durch den situativen Kontext, d. h. die Umgebung und die Beschaffenheit der Informationen (Kanning, 1999: 35 und 169; Rastetter, 1996: 282–286). Die Urteilskompetenz kann verbessert werden durch vertiefte diagnostische Kenntnisse, eine Bewusstwerdung der eigenen Fehlerquellen, Schulung und eine aktive Strategie, Beurteilungen durch genauso bestätigende und widersprechende Informationen zu bilden (Rastetter, 1996: 299–301).

Die bewerbende Person geht in der Regel beim Entscheid nicht so systematisch vor. Ein Entscheid hängt unter anderem von der Einschätzung der Arbeitsmarktchancen und der Zahl an Alternativen ab. Ein arbeitsloser Bewerber wägt anders ab als eine Person in ungekündigter Stellung (Weuster, 2012a: 145). Harten Faktoren wie Lohn, Stelleninhalt, Entwicklungsmöglichkeiten etc. stehen weiche Faktoren wie Werte, Normen, Unternehmensimage etc. gegenüber.

3.6.8 Überprüfung der Person-Organisation-Passung durch den Bewerber

Bis heute ist das Selektionsverfahren geprägt von der Überprüfung des Bewerbers durch das Unternehmen. Zu der Überprüfung der PO-Passung aus Sicht des Bewerbers findet sich in der Literatur nur wenig Aussagen. Deshalb lohnt es sich, einige grundsätzliche Überlegungen dazu zu machen.

Ausgangslage des Bewerbers

Die Ausgangslage des Bewerbers ist an verschiedene Rahmenbedingungen geknüpft, die das Unternehmen vorgibt. Das Unternehmen bestimmt und führt das Selektionsverfahren durch. Rastetter (1996: 302) macht geltend, „[...] dass das Auswahlverfahren die Bewerber in eine ungünstige Position bringt [...] beispielsweise:

- Die Verfahren werden vom Betrieb ausgewählt, der Bewerber hat sich dabei einzuordnen
- Die Verfahren und die Auswertungsregeln sind meist intransparent
- Das Vorstellungsgespräch ist geprägt von Fragen an die bewerbende Person
- Die Informationen und Fragemöglichkeiten für den Bewerber sind im Verfahren eher gering
- Die Einstellenden weisen meist mehr Erfahrung in ihrer Rolle aus als die Bewerber“

Dies zeigt auf, dass das Selektionsverfahren eine gewisse Machtasymmetrie aufweist. Die Art und Weise der Durchführung liegt beim Unternehmen (Weuster, 2012a: 234). Rastetter (1996: 302) hält fest: „Eine Testsituation ist immer ein Unterwerfungsritual (s. auch Pullig, 1990), welches umso ausgeprägter ist, je weniger Kontrollmöglichkeiten die Geprüften haben.“ Selektionsverfahren haben einen Einfluss auf die affektive und kognitive Verarbeitung und auf das Verhalten des Bewerbers. Sie werden als Stresssituation erlebt (Rastetter, 1996: 303).

Soziale Validität

Um die Situation für den Bewerber möglichst angenehm zu gestalten bzw. eine gute Akzeptanz des Verfahrens zu schaffen, wird von verschiedenen Autoren das Konzept der sozialen Validität vorgeschlagen (Schuler, 2002: 107–111). Gilliland (1994) hat den Einfluss der Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit in Selektionsverfahren untersucht und dabei einen Zusammenhang mit dem Erleben und der Vertrauensbildung festgestellt.

Schuler (2000: 182) fasst die wesentlichen Aspekte für eine soziale Validität folgendermassen zusammen:

- Information: Informationen über Aufgabenbereiche und Tätigkeiten, erfolgskritische Anforderungen, Organisationsmerkmale und -ziele, Organisationskultur, Entwicklungsmöglichkeiten

- Partizipation/Kontrolle: Beteiligung an der Gestaltung der Auswahl-situation, Kontrolle über die Situation ausüben zu können
- Transparenz: Transparenz über die Auswahl-situation, Rollen und Kompetenzen der beteiligten Personen, Verhaltenserwartung an den Bewerber, Bedeutung und den Bezug der diagnostischen Instrumente, die Beurteilungsregeln und Ermöglichung einer Selbstbeurteilung im Prozess
- Urteilkommunikation/Feedback: diagnostische Informationen während des ganzen Selektionsverfahrens; inhaltlich: offen, bezogen auf Erfolgswahrscheinlichkeit; formal: verständlich, unterstützend

Im Selektionsverfahren ist eine soziale Validität anzustreben. Dadurch wird das Verfahren durch den Bewerber als fairer und angenehmer erlebt. Eine vertrauensvolle Basis kann aufgebaut werden, und wenn es zu einer ablehnenden Entscheidung kommt, ist die Akzeptanz grösser (Gilliland, 1994).

Einflüsse der Rekrutierungspersonen

Die bei der Selektion beteiligten Personen des Unternehmens stehen in einer Interaktion mit dem Bewerber. Ähnlichkeitseffekte können auftreten, indem ein Vergleich von Person zu Person und der Vergleich der Person mit den Passungsanforderungen erfolgen. So werden die Interviewer für den Bewerber zum Massstab für das, was der Bewerber in der Organisation anzutreffen glaubt. Erfahrene und trainierte Rekrutierungspersonen können die Validität von Verfahren steigern, sie werden vom Bewerber professioneller wahrgenommen und das Verfahren wird von ihm in grösserem Mass akzeptiert (Weuster, 2012b: 46–51).

Möglichkeiten zur Überprüfung der Person-Organisation-Passung durch den Bewerber

Standardisierte Instrumente für die Überprüfung der PO-Passung für das Unternehmen und den Bewerber, wie es das Organizational Culture Profile von O'Reilly (1991) darstellt (s. Kapitel 3.4.4, S. 36-37), sind rar. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Machtasymmetrie im Selektionsverfahren besteht. In der Regel versuchen Bewerber so gut es geht, an relevante und realistische Informationen heranzukommen. Eine systematische Vorgehensweise ist meist nicht gleichermassen möglich, wie es das Unternehmen im Verfahren tun kann. Weuster (2012b: 131) spricht von einer Informationsasymmetrie, die zwischen dem Unternehmen und dem Bewerber besteht.

Es gibt für den Bewerber etliche Informationsquellen. Diese haben neben heterogenem Qualitätsgehalt eine unterschiedliche Wirkung auf die Beurteilung des Bewerbers. Cable et al.

(2000: 1076–1085) haben verschiedene Informationsquellen untersucht und dabei Folgendes festgestellt:

1. Informationen vom Unternehmen (Broschüren, Website, Unternehmensvertretungen): führen eher zu einer Überschätzung des Positiven und Unterschätzung des Negativen
2. Informationen über Produkte und Dienstleistungen (Werbung, Eigennutzung): Gefahr der Überschätzung des Unternehmens über die Produkte- und Dienstleistungswahrnehmung
3. Informationen aus Praktika: haben zu keinem namhaften Zugewinn an Informationen über die Unternehmenskultur geführt

Wanous (1989: 253–267) hat untersucht, wie Informationen über die Tätigkeit und die Organisation dem Bewerber im Selektionsverfahren am besten übermittelt werden können. Er empfiehlt anhand der Resultate:

1. Dem Bewerber möglichst früh eine Vorschau geben, damit die Selbstselektion wirklich erfolgen kann.
2. Klärung gegenüber dem Bewerber, warum die Information erfolgt, um einen Abwägungsprozess auszulösen.
3. Konzentration auf Sachverhalte, dabei positive und negative Aspekte ausgewogen übermitteln.
4. Die Informationsquelle muss glaubwürdig sein. Am glaubwürdigsten werden bisherige Stelleninhaber gesehen.
5. Medienwahl: Schriftliche Informationen werden nicht immer gründlich gelesen, unstrukturierte Informationen führen zu zufälligen Einflüssen.

Der Bewerber hat Erwartungen an die Stelle und das Unternehmen. Im Vorfeld sind für ihn gleichermaßen Überlegungen zu seiner Passung zu machen und ein Anforderungsprofil zu erstellen. Im direkten Kontakt mit den Rekrutierungspersonen, insbesondere im Vorstellungsgespräch, besteht die Möglichkeit, gezielt Fragen zu stellen, dies in Ergänzung zu den Informationen, die über offene Kanäle wie Firmen-Website und Broschüren oder persönliche Kontakte zur Firma (Jobmesse, persönliches Kontaktnetz etc.) eingeholt werden konnten.

3.7 Modellhafte Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens

Der im Kapitel 3 entwickelte konzeptionelle Bezugsrahmen bildet die Grundlage für das Modell.

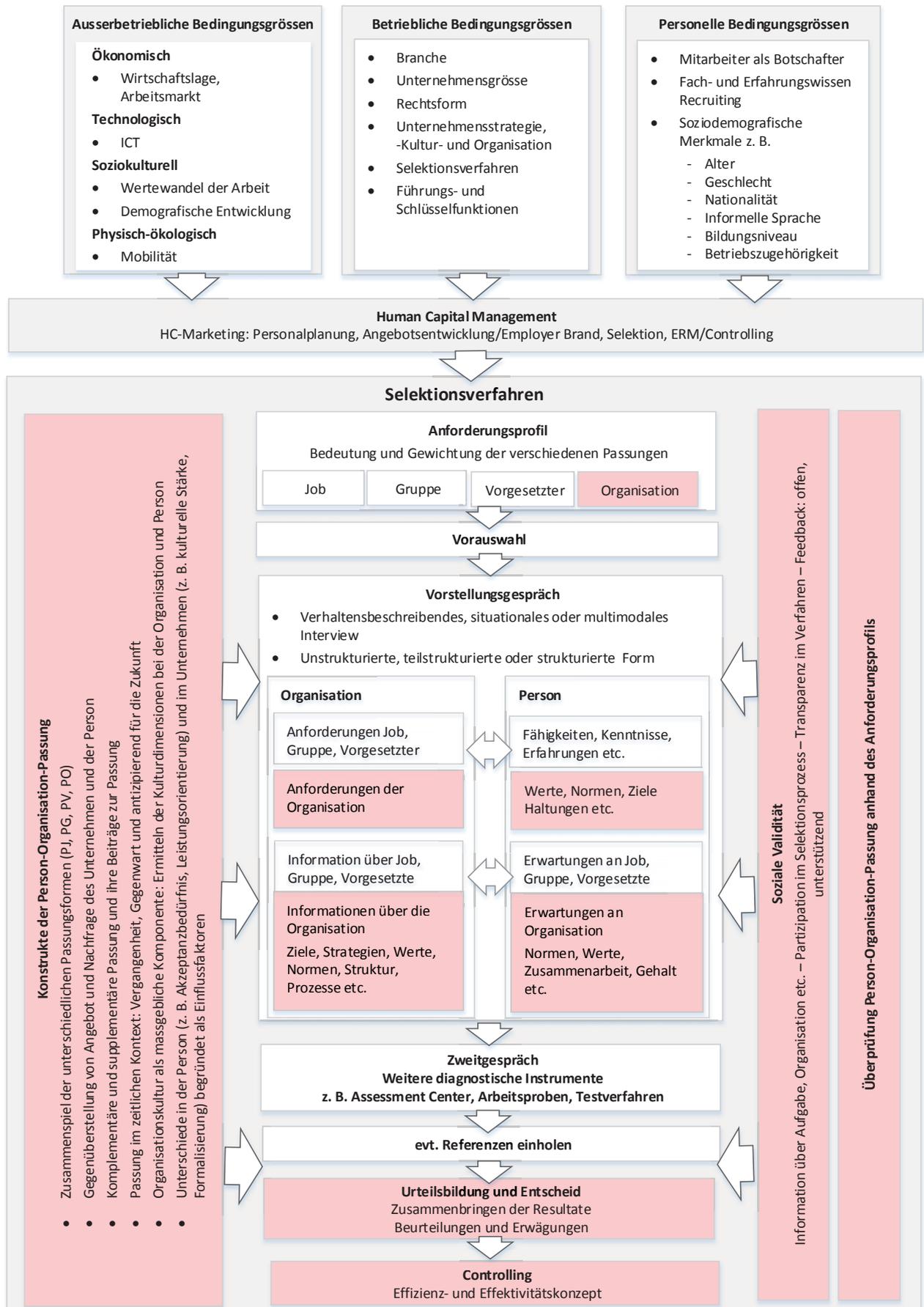


Abbildung 14: Konzeptioneller Bezugsrahmen im Modell (eigene Darstellung)

3.8 Zusammenfassung

Im Kapitel 3 wurden die Bestandteile für den konzeptionellen Bezugsrahmen ausgearbeitet. Als Basis diente die Literaturanalyse. Für die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren ergeben sich für das Unternehmen zahlreiche ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrößen. Einflussgrößen sind insbesondere der Arbeitsmarkt, wenn es um die Selektion von Fach- und Führungskräften geht. In diesem Kontext kann der demografische Wandel zu einer weiteren Akzentuierung des angespannten Arbeitsmarktes bei bestimmten Zielgruppen führen. Als weitere Einflussgrößen sollen hier der Wertewandel der Arbeit, der Arbeitsmarktauftritt und nicht zuletzt die Unternehmensstrategie, -organisation und -kultur Erwähnung finden.

Als Aktionsparameter wurden verschiedene Konstrukte der PO-Passung präsentiert. Sie stellen eine Auswahl dar und bieten eine Grundlage für die praktische Überprüfung. Das Selektionsverfahren umfasst verschiedene Prozessschritte, in denen die spezifischen Aspekte der Überprüfung der PO-Passung betrachtet werden müssen. Als wesentliches diagnostisches Instrument gilt das Vorstellungsgespräch. Weitere diagnostische Instrumente sind je nach Bedarf einzusetzen.

Die Passungsüberprüfung im Selektionsverfahren ist verknüpft mit dem HCM und stellt eine strategische Komponente bei der Sicherstellung des Humankapitals dar. Eine Akzeptanz des Verfahrens beim Management ist Voraussetzung. Die kulturelle Stärke ist zudem bei der Gewichtung der Organisationspassung im Vergleich zu den anderen Passungsformen ausschlaggebend. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine starke Unternehmenskultur.

Im Effizienz- und Effektivitätskonzept wurde aufgezeigt, welche Wirkungen erwartet werden können und anhand welcher Indikatoren dies erkannt werden kann. Bei der gezielten Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren sollen unter anderem die Selektionsqualität sowie die generelle Leistungsmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.

Als Abschluss des Kapitels wurde der konzeptionelle Bezugsrahmen in einem Modell dargestellt. Dieses Modell soll für die Praxisanwendung eine Handlungsanleitung bieten.

4. Qualitative Untersuchung

Der konzeptionelle Bezugsrahmen soll in einer qualitativen Studie überprüft und präzisiert werden. In diesem Kapitel wird zunächst das Studiendesign beschrieben, danach wird die Situation der PO-Passung im Selektionsverfahren von fünf Unternehmen vorgestellt. Ein kurzes Resümee über die Überprüfung in den konkreten Unternehmen rundet das Kapitel ab.

4.1 Studiendesign

In diesem Kapitel werden die Studienziele, die Methode der Erhebung und Auswertung sowie die Auswahl der Unternehmen besprochen.

4.1.1 Studienziele

Es können zwei hauptsächliche Zielsetzungen als Studienziele formuliert werden:

1. Darstellung der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren
2. Präzisierung der Einflussgrößen, welche die PO-Passung in der Selektion ausmachen

Die Vertiefung des Themas hat schlussendlich zum Ziel, den konzeptionellen Bezugsrahmen zu überprüfen und zu präzisieren. Der Bezugsrahmen bzw. das Modell soll für die Praxis konkrete Handlungsempfehlungen für Selektionsverantwortliche geben.

4.1.2 Methode

Die Studienziele sollen erreicht werden, indem die theoretischen Grundlagen der Praxis angenähert werden. Dazu werden Fallstudien verwendet: „Die Fallstudie stellt eine holistische Forschungsmethode dar, mit der interessierende Fälle ganzheitlich, unter Einbeziehung ihres Kontextes, unter Verwendung verschiedener Datenquellen und Erhebungsverfahren umfassend untersucht werden.“ (Hussy, Schreier und Echterhof, 2013: 200) „Fallanalysen sind ein hervorragendes Anwendungsgebiet ihrer eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik.“ (Mayring, 2010: 23).

Grundsätzlich ist bei der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch vorzugehen (Mayring, 2010: 29). Nach Mayring (2010: 65) ist das Ziel qualitativer Studien:

- Zusammenfassen des Materials, wesentliche Inhalte müssen erkennbar gemacht werden
- Explikation durch zusätzliches Material, welches erläutert, erklärt, ausdeutet
- Strukturierung bestimmter Aspekte aus dem Material, welches den vorher festgelegten Ordnungskriterien entspricht

4.1.3 Stichprobe

Die Auswahl der Fallstudien soll die Erfüllung der Zielsetzungen ermöglichen. Es stellt sich die Frage, welche Kriterien es für die Bestimmung geeigneter Unternehmen braucht. Der erarbeitete konzeptionelle Bezugsrahmen bzw. das Modell richtet sich nicht an spezifische Firmen, sondern ist in allgemeiner Art gestaltet. Voraussetzung ist ein Bewusstsein für eine gezielte Personalselektion. Für die Untersuchung wurden mittlere bis grosse Firmen mit einem ausgewiesenen Personalbereich ausgewählt. Es wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgesucht, um allfällige branchenspezifische Eigenheiten aufgreifen zu können.

4.1.4 Datenerhebungsmethode

Bei der Erhebung der Daten in den Fallstudien wird das problemzentrierte Interview angewendet. Dieses ermöglicht es, Erfahrungen und Wahrnehmungen der Befragten zu bestimmten Fragestellungen abzuholen. Ein Leitfaden mit offenen Fragen bildet die Grundlage. Das problemzentrierte Interview gehört zu den halbstandardisierten Formen und ermöglicht es, breite Problemstellungen anzugehen und zu steuern (Witzel, 2000).

Für die Interviews wurden als Gesprächspartner Personalverantwortliche ausgewählt. Dadurch kann Expertenwissen abgeholt werden, was die Zielsetzungen der Studie unterstützt.

Der Interviewleitfaden stellt die Basis für die Fallstudien dar. Es werden folgende Themen für die Interviews festgelegt:

- Einstieg: Rahmenbedingungen der Studie, Erläuterung des Untersuchungsgegenstands, Ablauf
- Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren: Unter diesem Thema soll ein vertiefter Einblick der Überprüfung der PO-Passung ermöglicht werden mit Fragen zum Selektionsprozess, zu angewendeten Modellen der Passungsüberprüfung, zu den angewendeten diagnostischen Instrumenten sowie zur Gestaltung des Prozesses mit dem Bewerber
- Relevante Bedingungsgrössen
- Einbettung der PO-Passung ins HCM und die Unternehmensplanung
- Anforderungen für die Zukunft an die PO-Passung und Auswirkungen auf die Selektion

Der detaillierte Interviewfragebogen findet sich im Anhang 4. In Ergänzung zum Interview werden öffentlich zugängliche und interne Dokumente des Unternehmens analysiert und ausgewertet.

4.1.5 Datenaufbereitung

Die Interviews wurden mit Tonband aufgenommen und danach transkribiert. Die Interviews erfolgten auf Mundart und wurden bei der Transkription in Schriftsprache umformuliert. Die Transkription erfolgte teilweise Wort für Wort, auf Wiederholungen wurde jedoch verzichtet. Um die Sinnzusammenhänge erkennbar zu machen, wurden die Interviews an verschiedenen Stellen textlich angepasst. Im Anhang 5 finden sich die einzelnen transkribierten Interviews.

Für die Auswertung der Interviews wurden von den Unternehmen abgegebene Unterlagen mit einbezogen. Die Datenaufbereitung erfolgt nach der Methode von Mayring (2010: 65). Die Zusammenfassung beinhaltet die wesentlichen Inhalte und wird überschaubar gehalten. Erklärungen sollen einzelne unverständlich erscheinende Passagen des Interviews durch zusätzliche Informationen ergänzen. Die Strukturierung wird so gestaltet, dass die wesentlichen thematischen Aspekte erkennbar und zusammengefasst dargestellt sind.

Die Darstellung der Fallstudien folgt dem Interviewleitfaden. Dabei wird das Vorgehen der Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren erkennbar gemacht. Inwieweit die angewendeten Selektionsverfahren erfolgreich sind, kann nicht beurteilt werden, da dies weitergehende Studien erforderlich machen würde. Mit den Interviews soll der konzeptionelle Bezugsrahmen kritisch betrachtet und präzisiert werden.

4.2 Fallstudien

Dieses Kapitel präsentiert die fünf Fallstudien in Abfolge der zeitlichen Durchführung.

4.2.1 Betrieb im Gesundheitswesen

4.2.1.1 Darstellung des Unternehmens

Der Betrieb im Gesundheitswesen befindet sich in der Deutschschweiz und bietet eine medizinische Versorgung für verschiedene Kantone an. Das Unternehmen behandelt im Jahr über 180 000 Patientinnen und Patienten.

Im Gesundheitsbetrieb arbeiten rund 3000 Mitarbeitende. Mitarbeitersegmente sind die Ärzte, das Pflegepersonal, das medizinisch-technische Personal, die Mitarbeiter der Administration und der Infrastruktur. Der Betrieb ist hierarchisch organisiert, führt vier Departemente und weitere Bereiche, die medizinische oder andere Supportleistungen erbringen.

Der Gesundheitsbetrieb hat ein Leitbild, in dem auch Werte und Haltungen beschrieben sind. Das Leitbild hat einen hohen Stellenwert und wird durch das Management bewusst zusammen

mit den Mitarbeitern gepflegt. Es fließt in den Alltag und in spezifischen Situationen wie der Mitarbeiterbeurteilung oder beim Selektionsverfahren ein.

4.2.1.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bedeutung der Person-Organisation-Passung

Der PO-Passung wird eine hohe Bedeutung zugestanden. Fehlende PO-Passung ist ein wesentlicher Kündigungsgrund. Das Leitbild gibt Werte und Haltungen wieder, die im Selektionsverfahren, insbesondere beim Management und bei Kaderfunktionen, überprüft werden. Es wird erwartet, dass das Management das Leitbild lebt und umsetzt. Die Einarbeitung bei den erwähnten Funktionen ist mit einem grossen Aufwand verbunden. Umso wichtiger erscheint eine sorgsame Passungsüberprüfung im Selektionsverfahren.

Selektionsprozess

Am Anfang steht eine detaillierte Stellenbeschreibung mit einem Stellenprofil. Darin enthalten ist bei den Führungspersonen der erwartete Führungsstil, der sich aus dem Leitbild ableitet. Das Bewerbungsgespräch bzw. die verschiedenen Gespräche im Verlauf des Verfahrens sind wesentliche Bestandteile der Selektion. Bei Führungs- und Kaderfunktionen wird eine Wahlkommission eingesetzt, die aus dem CEO, dem Direktor HR und weiteren Personen besteht, die an wichtigen Schnittstellen zur Funktion agieren.

Die fachliche Qualifikation kann am einfachsten überprüft werden. Für die Überprüfung der PO-Passung wird analysiert, welche Werte und Haltungen eine Person mitbringt. Der retrospektive Blick wird im Lebenslauf, bei den Gesprächen und beim Einholen von Referenzen gezielt eingenommen. Die Gespräche werden intensiv für die Überprüfung der kulturellen Passung genutzt, und es werden entsprechende Fragen gestellt. Dabei wird ebenfalls angestrebt, ehrlich und differenziert darüber zu informieren, was den Bewerber erwartet und was von ihm erwartet wird. Das Erstgespräch erfolgt immer in strukturierter Weise, die weiteren Gespräche sind offen gestaltet.

Die Kaderpersonen erhalten für das Zweitgespräch im Vorfeld eine Problemsituation aus dem Alltag übermittelt und müssen Lösungen präsentieren. Dabei wird auch die kulturelle Passung überprüft. Vor der definitiven Anstellung findet zum Kennenlernen ein Gespräch zwischen den Mitarbeitern und dem Bewerber statt. In der Pflege wird standardisiert vor der Anstellung ein Schnuppertag durchgeführt. Eine gegenseitige Überprüfung aller Passungsarten soll so ermöglicht werden.

Die Urteilsbildung und der Entscheid erfolgen nicht in einer standardisierten, strukturierten Weise. Das Bauchgefühl hat eine hohe Bedeutung. Das Stellenprofil gilt als Ausgangsbasis. Der Bewerber soll so gut als möglich das Anforderungsprofil erfüllen.

Bedingungsgrössen

Als wesentliche Bedingungsgrössen werden gesehen:

- **Arbeitsmarkt:** Im Gesundheitswesen herrscht ein Fachkräftemangel. In einem solchen Fall steht das Potenzial einer Person und nicht die eindeutige Übereinstimmung der Fachlichkeit im Vordergrund.
- **Mobilität:** Allzu lange Distanzen von Wohn- zum Arbeitsort werden aus Erfahrung als ungünstig angesehen, bei der Selektion besprochen und beim Entscheid einbezogen.
- **Lohn:** Die Lohnoptionen und das Lohngefüge des Marktes können stark auseinanderklaffen. Dies erschwert die Selektion von geeigneten Personen.
- **Kulturelle Passung:** Beim Kader ist eine kulturelle Passung in die schweizerischen Verhältnisse unabdingbar.
- **Geschlecht:** Aufgrund der Zusammensetzung der Teams kann das Geschlecht bei der Selektion ein ergänzendes Kriterium sein.

Einbettung der Person-Organisation-Passung ins Human Capital Management und in die Unternehmensplanung

Die Bedeutung der PO-Passung wird als wichtige Kenngrösse genannt. Im Vergleich zum Universitätsspital Zürich als direkte Konkurrentin wird dieser Aspekt gezielt im Selektionsverfahren überprüft. Die erwarteten Werte und Haltungen sind im Leitbild festgehalten und sollen von allen gelebt werden. Das Management hat dabei eine Vorbildrolle. Die PO-Passung ist komplementär zu sehen. Sie wird in der Ausbildung und bei Reorganisationen ebenfalls gezielt aufgegriffen.

Anforderungen an die Zukunft

Die Bedeutung der PO-Passung wird in Zukunft gleichermassen hoch bleiben, um effizient und mit der erforderlichen Qualität im Gesundheitswesen bestehen zu können.

4.2.2. Industrieunternehmen

4.2.2.1 Darstellung des Unternehmens

Die Firma ist ein global tätiges Industrieunternehmen mit Sitz in der Schweiz. Weltweit ist das Unternehmen an mehr als 50 Haupt- und Servicestandorten präsent. Neben techn. Systemen in Industrieunternehmen werden andere Industrielösungen angeboten.

Im Industrieunternehmen arbeiten rund 3000 Mitarbeiter. Davon sind 2000 Berufsleute, die vorwiegend in der Produktion, der Logistik, im Kundenservice, im Sicherheitsbereich, in der Administration und im Finanzbereich arbeiten. Rund 1000 Mitarbeitende bringen eine höhere Berufsausbildung mit und sind im Engineering, in der Kommunikation, im Finanzbereich und im Management tätig. Es besteht eine Matrixorganisation, in der Mitarbeiter zwei bis drei vorgesetzte Personen haben können. Die Belegschaft verteilt sich weltweit auf die verschiedenen Standorte. In der Schweiz sind nur das oberste Management und einige wenige Personen in spezialisierten Funktionen stationiert. Die HR-Verantwortlichen in den einzelnen Ländern und an den Standorten sind in das Management integriert. Die HR-Leitungen der drei weltweiten Regionen wirken von der Schweiz aus und sind dem obersten Personalchef unterstellt. Dieser ist Mitglied der Konzernleitung.

Die Firma hat Unternehmenswerte definiert. Sie sollen Kompass für die Aktivitäten sein und beinhalten Aussagen über das Selbstverständnis und das Verhalten.

4.2.2.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bedeutung

Der Schwerpunkt liegt im Selektionsverfahren bei der PJ-Passung. Je mehr ein Mitarbeiter gegen aussen wirkt oder eine Funktion mit abteilungsübergreifenden Aufgaben hat, desto wichtiger wird die PO-Passung. Bis zum obersten Management nimmt diese Bedeutung zu.

Das Industrieunternehmen hat eine dreidimensionale Matrixorganisation. Aufgrund dieser Organisationsform ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Fähigkeit haben, sich in dieser Struktur flexibel zu bewegen. Das Industrieunternehmen hat dieses organisational bedingte Kriterium neu für sich definiert und daraus 13 Kompetenzen formuliert. Diese Kompetenzen werden bei der Selektion überprüft. Je nach Funktion kann die fachliche Passung gänzlich in den Hintergrund treten. Ziel ist es, im Selektionsprozess den Mitarbeiter zu verstehen und seine Passung für das Unternehmen in genereller Weise zu erkennen.

Für das Industrieunternehmen ist das Selektionsverfahren der Beginn der Integration eines neuen Mitarbeiters. Jede Integration bedeutet eine hohe Investition für das Unternehmen. Frühfluktuationen infolge mangelhafter Passung sollen vermieden werden. Das Selektionsverfahren und die Passungsprüfung erhalten dadurch einen sehr hohen Stellenwert.

Selektionsprozess

Die Selektion erfolgt nach einem standardisierten Prozess. Als Basis dient eine detaillierte Stellenbeschreibung. Darin ist festgehalten, wie die Person eingebunden ist, wo ihr Verantwortungsbereich liegt, welche Aufgaben sie erwarten und welche Fähigkeiten und Eigenschaften dafür erforderlich sind. Der Lebenslauf wird mit der Stellenbeschreibung verglichen, und es wird eine Auswahl für das Erstgespräch vorgenommen. Im Erstgespräch mit dem Vorgesetzten und Recruiter erfolgt eine vertiefte Überprüfung. In einer zweiten oder auch dritten Gesprächsrunde werden weitere Personen aus dem Unternehmen wie Teammitglieder und Vorgesetzte aus der Matrixorganisation beigezogen. Damit wird eine breite Abstützung der Beurteilung angestrebt. Ab einer gewissen Hierarchiestufe werden AC gemacht. In Ländern wie Deutschland, Frankreich und Afrika ist es gängig, AC auch bei Berufsleuten durchzuführen. Die AC erfolgen mittels eines Online-Tools und geben Auskunft über die Persönlichkeit und die Fähigkeit, sich in der Organisationsstruktur zu bewegen. Ab einer gewissen Kaderstufe erfolgen die AC extern.

Jede Person des Unternehmens, die am Verfahren beteiligt ist, kommentiert ihre Beobachtungen. Die Beobachtungen werden durch den Recruiter gesammelt. Vorgesetzte fällt den Entscheid.

Der Bewerber erhält vor dem Erstgespräch die detaillierte Stellenbeschreibung zugestellt. Die Erwartungen an ihn werden in den verschiedenen Gesprächen transparent gemacht. Es besteht die Maxime, möglichst offen zu sein und keine falschen Erwartungen zu wecken. Der Bewerber lernt im Verfahren verschiedene Personen kennen. Alle diese Aspekte sollen ihm ermöglichen, seine Passung für das Unternehmen, den Job und das Team zu erkennen.

Bedingungsgrößen

- Wirtschaftslage: das Industrieunternehmen arbeitet global und ist den weltwirtschaftlichen industriellen Zyklen ausgesetzt.
- Shareholder: Als börsenkotiertes Unternehmen gelten die Shareholder als wesentliche Einflussgröße auf die Betriebsführung und damit auf die Anforderungen an die Organisation.
- Unternehmensstruktur und -kultur: Veränderungen des Absatzmarktes und Erwartungen der Shareholder beeinflussen die Unternehmensstruktur und damit die Unternehmenskultur. Der Betrieb muss hier flexibel sein.
- Schlüsselfähigkeiten der Mitarbeiter: Es gibt klare Kriterien, welche die Mitarbeiter infolge der laufenden Veränderungen durch die äusseren Einflussgrößen mitbringen müssen. Diese Schlüsselfähigkeiten sollen die volle Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters sicherstellen.

Einbettung der Person-Organisation-Passung ins Human Capital Management und in die Unternehmensplanung

Das HRM ist in der Geschäftsleitung vertreten. Die PO-Passung wurde ursprünglich aus dem Performance Management und MbO vom HRM entwickelt und dann ins Selektionsverfahren integriert. Die Schlüsselfähigkeit, dass die Mitarbeitenden im Unternehmen flexibel sein müssen, ist Bestandteil der Unternehmensplanung und des HCM.

Anforderungen an die Zukunft

Die Bedingungsgrössen werden gemäss Einschätzung des Head HR zunehmen. Für Sulzer gilt es, sich verstärkt auf die Schlüsselkriterien zu fokussieren.

4.2.3 Unternehmen im Facility Management

4.2.3.1 Darstellung des Unternehmens

Das Unternehmen im Facility Management übernimmt Hauswartungen bei Wohnhäusern und Geschäftsliegenschaften in der ganzen Schweiz. Die Firma ist vor rund fünf Jahren aus einer anderen Firma heraus entstanden und eine eigenständige Aktiengesellschaft.

Das Unternehmen im Facility Management beschäftigt rund 300 Mitarbeiter. Diese sind auf die verschiedenen Standorte verteilt in der ganzen Schweiz verteilt. Hauptmitarbeitersegment sind die Hauswarte, die sich in gelernte und ungelernete Personen unterteilen lassen. Im Hauptsitz in Zürich sind das Management und die Administration angesiedelt. Die Personalleitung gehört der erweiterten Geschäftsleitung an. Weiter ist im Personalwesen je eine Personalassistentin in Zürich und in Lausanne tätig.

Beim Unternehmen im Facility Management gibt es ein Leitbild, welches das Verständnis als Unternehmen definiert. Dieses wird zurzeit überarbeitet und soll in Zukunft einen neuen Stellenwert erhalten.

4.2.3.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bedeutung

Die PO-Passung hat im Selektionsverfahren nicht oberste Priorität. Bei den Hauswarten sind schwergewichtig die PJ- und die PG-Passung relevant. Es gibt ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen an die Hauswarte. Neben der reinen Fachlichkeit wird Teamfähigkeit und Kommunikationsvermögen mit den Kunden erwartet. Diese Kriterien können als Unternehmenskompetenzen gewertet werden. Die Passungsprüfung im Selektionsverfahren umfasst

gezielt diese Aspekte in internen AC. Bei den Regionalleitern ist ein externes AC im Selektionsverfahren vorgesehen.

Selektionsprozess

Als Ausgangsbasis für den Selektionsprozess steht eine Stellenbeschreibung zur Verfügung. Der Selektionsprozess hat einen Standardablauf und umfasst nach einer Vorselektion durch die Personalleitung das Vorstellungsgespräch, das AC, bei den Hauswarten die Besichtigung der Anlage und das Einholen von Referenzen. Das Vorstellungsgespräch hat einen Aufbau, der die Vorstellung des Unternehmens, die Vorstellung des Bewerbers, die Stellenbeschreibung, Formales und weiteres Vorgehen beinhaltet. Es wird eine gleichberechtigte Gesprächsrunde angestrebt, in welcher der Bewerber gleichermaßen Fragen zuhanden des Regionalleiters und des Personalleiters stellen kann. Das AC bei den Hauswarten überprüft die Sprach- und EDV-Kenntnisse sowie die organisatorischen Fähigkeiten. Bei den anderen Funktionen wird das AC ebenfalls praxisbezogen und auf ganz konkrete Situationen ausgerichtet.

Die Urteilsbildung erfolgt nach dem Bauchgefühl und den damit verbundenen Erfahrungswerten. Die Entscheidungsfindung erfolgt nicht nach einer bestimmten Systematisierung. Der Entscheidung für eine Anstellung wird bei den Hauswarten vom Regionalleiter gefällt. Die Regionalleiter werden von der Geschäftsleitung gewählt.

Bedingungsgrößen

- Lohnkosten und Ausbildungsniveau der Hauswarte: Das Unternehmen im Facility Management hat gegenüber ihren Konkurrentinnen hohe Lohnkosten. Die Hauswarte bringen eine einschlägige Ausbildung mit, was zu entsprechenden Lohnkosten führt. Unternehmensziel ist es, die Löhne mit der Anstellung von ungelernten oder jüngeren Mitarbeitern zu senken.
- Die Gestaltung der bisherigen Abläufe bei den Hauswarten wird als zu wenig straff beschrieben. Das Unternehmen verspricht sich von einer Prozessoptimierung Kostenersparnisse.
- Deutsche Sprachkenntnisse: Die Anstellung von Ungelernten führt dazu, dass mehr ausländische Arbeitnehmer mit schlechten Sprachkenntnissen vorhanden sind. Für den Kundenkontakt sind Mindestanforderungen definiert.

Einbettung der Person-Organisation-Passung ins Human Capital Management und in die Unternehmensplanung

Die PO-Passung findet sich im Unternehmensleitbild. Die Überprüfung dieser Passungsform erfolgt im Selektionsverfahren in eher unbewusster Weise. Die Mitarbeiter als Wertschöpfungspotenzial und zugleich Kostenfaktor haben durch den Preisdruck auf dem Absatzmarkt an Bedeutung gewonnen. Die vor einem Dreivierteljahr neu geschaffene Personalleiterstelle hat zum Ziel, das Personalwesen zu professionalisieren und die Vorgesetzten für das HCM zu sensibilisieren und zu unterstützen.

Anforderungen an die Zukunft

Das Unternehmen im Facility Management sieht sich einem starken Konkurrenzkampf ausgesetzt. Sie wird gefordert sein, bei der Selektion die Aspekte der Lohnkosten und der Qualifikation des Bewerbers gegeneinander abzuwägen. Das Lohnsystem und das Lohngefüge soll korrigiert werden. Die PO-Passung in Bezug auf diese Rahmenbedingungen wird als Herausforderung für die Zukunft gesehen.

4.2.4 Grosskonzern

4.2.4.1 Darstellung des Unternehmens

Der Grosskonzern ist weltweit tätig und in fünf Divisionen unterteilt. Es besteht eine vielschichtige Matrixorganisation. Die Organisationsstruktur gliedert sich in sieben bis zehn Hierarchiestufen.

Der Grosskonzern hat total rund 60 000 Mitarbeitende. Davon arbeiten rund 35 Prozent in der Schweiz. Es gibt viele Mitarbeitersegmente. Meist handelt es sich um qualifizierte Funktionen, die einen Hochschulabschluss verlangen. Es bestehen interne Ausbildungsprogramme, um den Nachwuchs sicherstellen zu können. Durch die Unternehmensgrösse und globale Tätigkeit stehen den Mitarbeitenden verschiedene Karrieremöglichkeiten offen.

Es besteht eine schriftlich formulierte Unternehmensidentität, welche der Grosskonzern bei ihren Mitarbeitern anstrebt. Darin werden die Vision, die Prinzipien und die Haltung beschrieben. Der Konzern formuliert für den Erfolg des Unternehmens eine Leistungs- und Entwicklungskultur für die Mitarbeiter. Angesichts der Vielfalt an Nationalitäten und kulturellen Hintergründen wird ein starker Einbezug der Mitarbeiter proklamiert.

4.2.4.2 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bedeutung

Der Konzern legt Wert auf die PO-Passung. Diese wird teilweise als wichtiger angesehen als die anderen Passungsformen. Die PO-Passung kann bei der Anstellung entscheidend sein.

Das Selektionsverfahren ist auf den Kompetenzen aufgebaut, welche vom Kandidaten für die Funktion erwartet werden. Die Instrumente sind auf die Überprüfung dieser Kompetenzen hin ausgerichtet. Ein spezifisches Instrument für die PO-Passung hat das Unternehmen nicht. Erfahrungswerte im HRM und bei den Vorgesetzten sind der Massstab und bilden die Kriterien für die Beurteilung.

Selektionsprozess

Es gibt einen standardisierten Selektionsprozess. Der Bewerbungseingang erfolgt über die eigene Jobplattform. Die Vorselektion wird durch das HRM anhand formaler Kriterien wie Hochschulabschluss, Noten, Sprachkenntnisse etc. gemacht. In Absprache mit den Vorgesetzten werden die Kandidaten zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Das HRM und der Vorgesetzte führen mit dem Kandidaten separat das Gespräch. Bei den Hochschulabsolventen, die sich für das interne Ausbildungsprogramm interessieren, wird ein Leistungstest gemacht, in dem intellektuelle Fähigkeiten und Problemlösungsfähigkeit überprüft werden. Das HRM wendet einen standardisierten Fragenbogen anhand der erforderlichen Kompetenzen an. Es werden beim Kandidaten selbst erlebte Beispiele aus der Vergangenheit erfragt, die Aufschluss über die Fähigkeiten geben sollen. Beim Gespräch mit den Vorgesetzten werden vor allem die Fachlichkeit und die Passung ins Team überprüft.

Bei den Hochschulabsolventen und beim oberen Kader werden interne bzw. externe AC durchgeführt, um die Kompetenzen genauer überprüfen zu können. Es werden nur diejenigen Kandidaten für ein AC eingeladen, die ernsthaft für eine Anstellung in Frage kommen.

Das Einholen von Referenzen ist im Prozess nicht standardisiert vorgesehen. Der Anstellungsentscheid erfolgt anhand der Bewertungen der Kompetenzen in den Interviews und in ergänzenden diagnostischen Instrumenten. Bei den Hochschulabsolventen kommt die Bewertung beim Leistungstest und des AC hinzu. Beim oberen Kader ist es das externe AC, welches neben den Gesprächen in die Bewertung einfließt. Die Beurteilung der PO-Passung erfolgt aufgrund der Erfahrungswerte der Vorgesetzten und des HRM. Das Bauchgefühl steht bei dieser Passungsüberprüfung im Zentrum.

Der Bewerber erhält durch die verschiedenen Interviewpartner die Möglichkeit, seine Passung zu überprüfen. Daneben werden Events an den Hochschulen für potenzielle Kandidaten veranstaltet. Das Unternehmen präsentiert sich als Arbeitgeber und steht interessierten Personen für Fragen an Repräsentanten des HRM und der Vorgesetzten zur Verfügung.

Bedingungsgrößen

- Image: Der Konzern hat durch verschiedene Gegebenheiten in den letzten Jahren an Image verloren. Das Arbeiten im Konzern erscheint nicht mehr gleichermassen attraktiv.
- Regulatorische Vorgaben: In den letzten Jahren sind neue regulatorische Vorgaben entstanden. Diese Vorgaben haben zusammen mit dem verschlechterten Image Einfluss auf die Unternehmenskultur und -struktur genommen.
- Mobilität: In den städtischen Gebieten sind die Menschen sehr mobil. Es können aus einem grossen Pool an Personen Mitarbeiter gewonnen werden. Auf dem Land spürt der Konzern eine geringere Mobilität der Menschen. Dies wirkt sich auf die Selektionsverfahren aus.
- Arbeitsbewilligungen: In spezifischen Funktionen hat die Arbeitsbewilligung für Ausländer eine Bedeutung und beeinflusst das Selektionsverfahren und die Passungsbeurteilung.
- Diversity: Der Konzern ist männerdominiert. Vermehrt möchte sie Frauen für das Unternehmen gewinnen.

Einbettung der Person-Organisation-Passung ins Human Capital Management und in die Unternehmensplanung

Die PO-Passung wird durch ein schriftlich formuliertes Unternehmensverständnis transparent gemacht und gezielt verfolgt. Dem HRM obliegt auf verschiedenen Ebenen die Aufgabe, bei der PO-Passung unterstützend mitzuwirken. Insbesondere soll der Austausch aller Mitarbeiter gefördert werden. Das HRM organisiert interne Events, an denen ein teamübergreifendes Kennenlernen möglich ist. Das HRM bietet zentrale Schulungen an und hat eine Business University, welche sich an den Erfordernissen des Betriebes ausrichtet. Webbasiert wird Mitarbeitern eine Vernetzung im Unternehmen ermöglicht. Bei den Selektionsverfahren ist das HRM eine Konstante, die bereichsübergreifend operiert und damit eine übergeordnete Betrachtungsweise einbringen kann.

Anforderungen an die Zukunft

Diversity ist ein zentrales Zukunftsthema für den Grosskonzern. Eine ausgewogene Geschlechterverteilung wird angestrebt. Das Potenzial von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt soll bestmöglich abgeholt und genutzt werden.

Es gibt immer mehr Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt. Dort die richtigen Talente entdecken und gewinnen zu können, ist eine Herausforderung, welche der Konzern für sich sieht. In diesem Zusammenhang steht das Image, welches weiter verbessert werden soll, um auch als attraktive Arbeitgeberin gesehen zu werden.

Social Media bieten eine Möglichkeit an, sich zu vernetzen und Informationen zu verbreiten. Die verschiedenen Plattformen werden für ein Unternehmen auch bei der Rekrutierung immer wichtiger.

4.2.5 IT-Unternehmen

4.2.5.1 Darstellung des Unternehmens

Das IT-Unternehmen hat ein Mutterhaus und ist mit sechs operativen Unternehmen in der Schweiz, in Deutschland und in drei Länder auf anderen Kontinenten unterwegs. In diesen Unternehmen werden individuelle Softwareprogramme für die Industrie, für öffentliche Verwaltungen und die Telekommunikation entwickelt und gepflegt. Von den rund 500 Mitarbeitern sind 95 Prozent im Engineering tätig und bringen eine einschlägige Ausbildung auf Hochschulstufe mit. Die Unternehmen sind flach organisiert und haben in der Regel drei Hierarchiestufen. Es wird vorwiegend in wechselnden Projektteams gearbeitet.

4.2.5.1 Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bedeutung

Die PO-Passung im Selektionsverfahren wird als sehr wichtig betrachtet. Es wird vorwiegend in immer wieder neu zusammengesetzten Projektteams gearbeitet. Umso entscheidender erscheint ein gemeinsames Verständnis des Unternehmens und seiner Kultur der Zusammenarbeit zu sein.

Daneben ist die PJ-Passung für das Unternehmen zentral. In der Entwicklung und Pflege von Software haben die verschiedenen Programmiersprachen eine grosse Bedeutung. Je nach Funktion und Mitwirkung bei der Auftragserfüllung wird explizites Fachwissen auf einem ganz bestimmten Niveau benötigt.

Selektionsprozess

Neue Mitarbeiter werden in der Regel über Direktansprache und Stelleninserate gesucht. Bei der Ausschreibung dienen als Basis die Stellenbeschreibung und ein damit verbundenes An-

forderungsprofil. Die eingehenden Bewerbungsdossiers werden durch das HRM und den Vorgesetzten nach diesen Kriterien überprüft. Es sind vor allem fachliche Aspekte, die in dieser Prozessphase beurteilt werden. Lässt sich die fachliche Qualifikation nicht eindeutig aus den Unterlagen erkennen, wird schriftlich nachgefragt.

Es werden mindestens zwei Gespräche mit den Kandidaten geführt. Neben dem HRM sind ein bis zwei Personen aus dem Bereich mit dabei. Es gibt keinen standardisierten Fragebogen. Ein offenes Gespräch soll das Kennenlernen und Beantworten von Fragen ermöglichen. Spontan werden kleinere Aufgaben in das Gespräch eingeflochten. Dabei können fachliche Problemstellungen aufgeworfen werden oder Situationen, die das Verhalten im zwischenmenschlichen Bereich aufzeigen sollen. Im Gespräch wird darauf Wert gelegt, dass der Mensch und die Menschlichkeit im Mittelpunkt stehen. Die Konzentration soll vollständig auf das Gegenüber ausgerichtet sein. Auf Notizen während des Gesprächs wird deshalb bewusst verzichtet.

Jede Person aus dem Unternehmen, die an einem oder mehreren Gesprächen teilgenommen hat, erstellt eine schriftliche Beurteilung des Kandidaten. Die Resultate werden einen oder zwei Tage danach ausgetauscht. Der Entscheid für eine Anstellung wird unter der Voraussetzung gefällt, dass alle vom Kandidaten überzeugt sind. Eine einzige abweichende Beurteilung führt zu einer Absage. Referenzen werden nicht systematisch erfragt.

Der Bewerber wird im Gespräch ermuntert, Fragen zur Aufgabe und zum Unternehmen zu stellen. Nicht nur die fachliche Passung soll dabei von seiner Seite erfragt werden, sondern auch diejenige zum Unternehmen. Das HRM sieht sich hier in einer Coaching-Rolle gegenüber dem Bewerber. Personen aus der IT-Branche werden als Menschen wahrgenommen, bei denen das Fachliche sehr stark im Vordergrund steht.

Bedingungsgrößen

- **Mobilität:** Die Mitarbeiter müssen sehr mobil sein. In Projekten kann es über Wochen vorkommen, dass die Auftragserfüllung vor Ort beim Kunden erfolgen muss. Die Flexibilität der Mitarbeiter, auswärts zu arbeiten, ist Voraussetzung.
- **Unternehmensstrategie:** Die Unternehmensstrategie wird als wichtige Bedingungsgrösse bei der PO-Passung angesehen. Das IT-Unternehmen befindet sich in einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld. Die strategische Ausrichtung der verschiedenen Unternehmen bestimmt einen Teil der Organisationspassung.
- **Kundensegmente:** Die Ansprüche der Kundensegmente beeinflussen die Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens. Das Kundenverständnis und die Begegnung mit dem Kunden sind wichtige Faktoren und bestimmen die PO-Passung mit.

- Integrationsfähigkeit: Wechselnde Zusammensetzungen der Teams und die Kundenbetreuung vor Ort verlangen von allen Mitarbeitern eine hohe Integrationsfähigkeit.

Einbettung der Person-Organisation-Passung ins Human Capital Management und in die Unternehmensplanung

Die PO-Passung nimmt einen wichtigen Stellenwert in der Unternehmensplanung und im HCM ein. Die HR-Leitung ist in der Geschäftsleitung des IT-Unternehmens. Sie ist im Selektionsverfahren dafür zuständig, dass die Organisationspassung geprüft wird. Die fachliche Passungsüberprüfung liegt bei den Vorgesetzten.

An Unternehmensanlässen wird die Unternehmenskultur aktiv gepflegt. Das interne Beziehungsnetz der Mitarbeiter wird gefördert und bis in den Privatbereich hinein gestaltet. Diese Anlässe gelten als Grundlage, dass sich zwischen den Mitarbeitern vieles von selbst regulieren lässt.

Anforderungen an die Zukunft

Die Anforderungen von heute werden beim IT-Unternehmen auch als Anforderungen der Zukunft gesehen. Die hohe Bedeutung der PO-Passung bleibt bestehen.

4.3 Gesamtbetrachtung

In diesem Kapitel werden die fünf Fallstudien zusammengeführt. Der konzeptionelle Bezugsrahmen gibt die verschiedenen Aspekte der Betrachtung vor, angefangen bei den Bedingungsgrößen über die Aktionsparameter mit dem Selektionsverfahren, den Passungsmodellen bis zur Einbettung in das HCM.

4.3.1 Bedingungsgrößen der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

In allen fünf Unternehmen wurden ausserbetriebliche und betriebliche Bedingungsgrößen genannt. Bei den ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen finden der Arbeitsmarkt und die Mobilität häufige Erwähnung. Die Fachpersonen sind auf dem Arbeitsmarkt nicht immer ganz einfach zu finden. Von den Mitarbeitern wird Mobilität erwartet. Diese Erwartungen des Unternehmens decken sich mit der gestiegenen Mobilität, welche Mitarbeiter heute auch zeigen. Faktoren wie das Image, regulatorische Vorgaben, der wirtschaftliche Druck und Erwartungen der Shareholder sind unter anderem weitere betriebliche Bedingungsgrößen, die genannt wurden.

Die betrieblichen Bedingungsgrößen stehen in einer Wechselbeziehung zu den ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen. Der Markt macht es erforderlich, sich den steten Veränderungen anzupassen. Organisationsstruktur und -kultur rücken dabei ins Zentrum. Unternehmen müssen flexibel sein, um im Konkurrenzkampf bestehen zu können. Mehrfach nannten die befragten Unternehmen die Bedeutung der Unternehmenskultur. Diese muss so ausgestaltet sein, dass auf ausserbetriebliche Veränderungen rasch reagiert werden kann. Sei dies, indem die Mitarbeiter in wechselnder Zusammensetzung in Projektteams arbeiten oder sich gewohnt sind, bei Reorganisationen schnell wieder an einen neuen Ort angepasst zu sein und die volle Leistungsfähigkeit abrufen zu können.

Die Lohnkosten sind in Dienstleistungsunternehmen die hauptsächlichsten Aufwände. Der Fachkräftemangel lässt die Arbeitnehmer in die Rolle des Angebotsprüfenden schlüpfen. Es gilt für die Unternehmen, Lohnkosten und Sicherstellung der Fachlichkeit abzuwägen. Das kann bedeuten, günstige, weniger qualifizierte Personen einzustellen, zu dem Preis, dass von gewissen Anforderungen an eine Funktion abgewichen werden muss. Es gilt, minimale Lohnkosten und maximale Erfüllung der Anforderungen zu erreichen. In diesem Zusammenhang wesentliche Abstriche in der PO-Passung machen zu müssen, wurde von keinem der fünf Interviewten geäußert.

Die Kundensegmente können die Anforderungen an die PO-Passung mitbestimmen. Je nach Branche und Ausrichtung des Unternehmens hat diese betriebliche Bedingungsgröße eine Relevanz in der Personalplanung und -selektion.

Das Thema der Diversity als personelle Bedingungsgröße wurde von mehreren Unternehmen genannt. Es werden insbesondere geschlechterdurchmischte Teams angestrebt. Inwieweit dies bei der Selektion im Detail einfließt, wurde aus den Interviews nicht erkennbar.

Die Mitarbeiter werden teilweise für die Ansprache von potenziellen Mitarbeitern eingesetzt. Die individuelle Vernetzung wird genutzt, um gezielt an geeignete Personen zu gelangen und sie für das Unternehmen zu gewinnen.

4.3.2 Passungsmodelle

Die Unternehmen orientieren mehrheitlich an der PJ- und PO-Passung. Je nach Funktionsstufe und Aufgaben hat die eine oder andere Passungsform eine grössere Bedeutung. Die PO-Passung orientiert sich bei den Unternehmen an Leitbildern, Unternehmenswerten und/oder an Erfahrungswerten. Ebenfalls von hoher Bedeutung kann die PG-Passung sein, wenn in Teams gearbeitet werden muss.

Die Differenzierung und das Zusammenspiel der verschiedenen Passungsformen werden von den Unternehmen nicht in einer formulierten Weise vorgenommen. Bei der PO-Passung dürfte die komplementäre und weniger die supplementäre Passung zum Tragen kommen.

Mehrfach wurde die vergangenheitsbezogene Betrachtung der Passung ins Spiel gebracht, um eine Einschätzung der künftigen Passung machen zu können. Vor allem in den Gesprächen werden die Fragen auf konkret erlebte Situationen hin gestellt, um prognostische Einschätzungen zur PO-Passung machen zu können. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Konstrukten zur PO-Passung konnte in den Interviews nicht ausgemacht werden. Einzig bei Sulzer gibt es Kriterien, die zumindest einen Teil der PO-Passung ausmachen sollen.

4.3.3 Selektionsverfahren

Als Ausgangsbasis für die Passungsüberprüfung dienen die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil. Dabei wird hauptsächlich die PJ-Passung abgebildet. Einzig bei Sulzer werden, wie bereits im vorangehenden Kapitel erwähnt, Kriterien für die Unternehmenspassung definiert und gezielt überprüft. Bei den anderen Unternehmen sind mehrheitlich Leitbilder und Unternehmenswerte formuliert, die in die Bewertung der PO-Passung einfließen. Daneben sind die Personalfachleute sozusagen Hüterinnen der Überprüfung dieses Aspekts. Ihre Erfahrungswerte und Kenntnisse über das Unternehmen nehmen sie dabei als Anhaltspunkte für die Überprüfung. Die im Verfahren involvierten Vorgesetzten sehen ihre Rolle vorwiegend in der Bewertung der Fachlichkeit des Bewerbers.

Die Vorauswahl ermöglicht eine Grobselektion anhand eher formaler Kriterien wie Ausbildung, Erfahrungshintergrund, Fachkenntnisse etc. In der Regel übernimmt der Recruiter die erste Durchsicht der Dossiers, die Vorgesetzten erhalten eine Auswahl für die Bestimmung der Kandidaten, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollen.

Das Gespräch ist bei allen Unternehmen massgebliches Instrument im Selektionsverfahren. Es werden bis auf eine Ausnahme teilstrukturierte und strukturierte Interviews durchgeführt. Die Fragestellungen richten sich an den Anforderungen aus. Die Standardisierung der Fragen wird unterschiedlich gezielt vorgenommen. Es werden insbesondere vergangenheitsbezogene Verhaltensweisen und situationales Verhalten betrachtet. Praxisnahe Aufgaben sollen aufzeigen, welche Fähigkeiten eine Person mitbringt und was sie auszeichnet. Die Personalverantwortlichen der Unternehmen verwenden ergänzend den Lebenslauf, um anhand der beruflichen Laufbahn die Person besser erfassen zu können. Es werden beispielsweise die Kontinuität überprüft, Auffälligkeiten analysiert und spezifische berufliche Stationen vertieft besprochen.

Werte, Normen und Haltungen gelten als wichtige Kriterien für die PO-Passung. Es wird darauf geachtet, im Gespräch für diese kulturellen Aspekte Antworten zu erhalten.

Der Bewerber soll durch eine transparente und offene Information das Unternehmen erfahren. Durch die Beteiligung von verschiedenen Personen aus der Linie erhält der Kandidat ergänzend ein Bild, wie die Unternehmens- und Zusammenbeitskultur sowie die Prozesse und Verantwortlichkeiten gestaltet sind. In der Regel werden zwei oder mehr Gespräche mit den Kandidaten geführt. Es werden Begegnungsmöglichkeiten mit Teammitgliedern und wichtigen Partnern in der Zusammenarbeit geschaffen. Die fünf interviewten Personalfachpersonen geben an, dem Bewerber viele Kontaktmöglichkeiten zu eröffnen, damit dieser sich ein breit abgestütztes Bild über das Unternehmen, die darin arbeitenden Personen und das Aufgabengebiet machen kann.

Als häufiges diagnostisches Instrument wird das AC eingesetzt. Bereits für Berufsleute und Hochschulabsolventen werden interne AC angewendet. Für obere Kader gehören externe AC zum Standard. Diese decken ein breites Spektrum an Kriterien ab, die überprüft werden. Es können dies das Verhalten, die Herangehensweise in Problemsituationen, Einstellungen und Haltungen sowie auch fachliche Aspekte sein, die beobachtet werden sollen. Referenzauskünfte werden bei den fünf befragten Unternehmen nicht standardmässig eingeholt. Die Bedeutung für die PO-Passung erscheint gering zu sein.

Die Urteilsbildung und die Entscheidungsfindung variieren vom systematischen Bewerten der Anforderungskriterien bis zum Bauchgefühl, welches den Entscheid ausmacht. Der Urteilsbildung als inneres Abwägen, was die Person alles mitbringt – ihre Fachlichkeit, ihre Fähigkeiten, ihre Einstellungen und diejenigen Kriterien, die für eine Organisationspassung sprechen oder nicht –, steht die Bewertung mit Punkten und klaren Erwartungen an das Minimum, welches für eine Anstellung erreicht werden muss, gegenüber.

4.3.4 Einbettung in das Human Capital Management

Die PO-Passung wird als wichtiger Bestandteil des HRM bewertet. Von der Unternehmens- und Personalplanung über die Angebots- und Salärgestaltung bis hin zu Kultur-Events, Schulungen, dem Performance Management und MbO hat das Thema Einfluss auf die Aufgaben im Personalbereich. In den Interviews ist der Eindruck entstanden, dass das HRM die Rolle hat, im Unternehmen den Aspekt der PO-Passung zu „hüten“ und darüber zu „wachen“. In den personalwirtschaftlichen Instrumenten und Prozessen soll dieser Aspekt gezielt berücksichtigt werden.

4.3.5 Ergänzende Bemerkungen

Alle fünf Unternehmen haben die zukünftige Bedeutung der PO-Passung generell und im Speziellen im Selektionsverfahren bekräftigt. Diejenigen Personen zu finden, die in die Organisation passen, wird als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg definiert. Die PJ-Passung verliert demgegenüber nicht an Bedeutung, wird aber im Gesamten als einfacher beurteilbar eingestuft. Die Passung in ein Team ist je nach Aufgabenstellung des Unternehmens mit ein Selektionsfaktor, der massgeblich den Entscheid beeinflusst. Die Gewichtung der einzelnen Passungsformen erscheint, aus der Distanz betrachtet, für die Unternehmen nicht ganz einfach zu sein. Die Gewichtung und das Abwägen erfolgen in einer intuitiven Art.

Indikatoren zur Messung der Qualität der Selektionsverfahren konnten nur in einem Unternehmen explizit ausgemacht werden. Mit Sicherheit dürfte die Frühfluktuationsquote eine Messgrösse sein, die das HRM im Auge hat, auch wenn dazu keine klare Zielgrösse formuliert ist.

5. Präzisierte Bezugsrahmen und Schlussfolgerungen

Im Schlusskapitel wird der konzeptionelle Bezugsrahmen anhand der Ergebnisse aus den Fallstudien ergänzt und präzisiert. In Kombination mit der Literaturanalyse werden Gestaltungsempfehlungen abgegeben. Eine Zusammenfassung mit einem Ausblick auf offene Fragestellungen schliesst das Kapitel ab.

5.1 Präzisierte Bezugsrahmen

Der konzeptionelle Bezugsrahmen wird durch die Interviews im Grundsatz bestätigt. In der Praxis wurden situative Gegebenheiten angetroffen, die gewisse Abweichungen aufzeigen. Im Folgenden werden, zusammen mit der Auswertung der Fallstudien, eine Bewertung und Kommentierung der Grössen im konzeptionellen Bezugsrahmen vorgenommen.

Bedingungsgrössen

- *Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen:* Im Wesentlichen wurde in den Fallstudien die Wirtschaftslage, der Arbeitsmarkt und die Mobilität als ausserbetriebliche Bedingungsgrössen bestätigt. Nicht zur Sprache kamen der Wertewandel der Arbeit, die demografische Entwicklung und die Informationstechnologie. Die demografische Entwicklung steht im engen Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt. Der bereits spürbare Fachkräftemangel wird von der demografischen Entwicklung, weiteren Faktoren wie der Wirtschaftslage und dem aktuell anstehenden Systemwechsel in der Zuwanderungspolitik beeinflusst werden. Inwieweit die Informationstechnologie bei der PO-Passung im Selektionsverfahren effektiv einen Einfluss hat, wird als Gegenstand einer separaten Forschungsfrage gesehen. Die

Frage nach der Bedeutung von Vorinformationen und deren Auswirkung auf Wahrnehmung der Organisation durch den Bewerber kann ebenso wenig beantwortet werden und müsste ebenfalls als separate Frage untersucht werden.

- *Betriebliche Bedingungsgrößen*: Praktisch alle betriebliche Bedingungsgrößen des konzeptionellen Bezugsrahmens wurden bestätigt. Unbeantwortet bleibt die Rechtsform. Die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren für Führungs- und Schlüsselfunktionen muss auf weitere Mitarbeitersegmente ausgeweitet werden. Die Fallstudien zeigen auf, dass praktisch bei allen Mitarbeitenden die PO-Passung analysiert und bewertet wird. Die Gewichtung dieser Passungsform kann dann beim oberen Kader stärker ausfallen als bei den anderen Hierarchiestufen.
- *Personelle Bedingungsgrößen*: Fach- und Erfahrungswissen bei den Recruitern haben eine grosse Bedeutung bei der Beurteilung der PO-Passung. Das HRM hat in der Regel die Aufgabe, diese Passungsform im Verfahren gezielt zu erfragen und zu beurteilen. Die Vorgesetzten übernehmen in der Regel die Überprüfung der fachlichen Passung. Die Mitarbeiter werden insbesondere bei der Direktansprache von potenziellen Mitarbeitern zu Botschaftern des Unternehmens. Die Geschlechterdiversität wird bei den Fallstudien besonders hervorgehoben und als personelle Bedingungsgrösse bei der Selektion erwähnt.

Konstrukte der Person-Organisation-Passung

Die Verwendung von verschiedenen Denkmodellen für die Überprüfung der PO-Passung hat punktuell Eingang in die Selektion gefunden. Zu erwähnen ist die Entwicklung, dass die PO-Passung im zeitlichen Kontext betrachtet wird und aus der Vergangenheit Schlussfolgerungen auf die Zukunft gezogen werden. Das Zusammenspiel der verschiedenen Passungsformen wird auf eine unverkrampfte Weise betrachtet. Auf eine differenzierte Vorgehensweise wird verzichtet. Abgegrenzte Anforderungskriterien der PO-Passung zu den anderen Passungsformen sind bedingt vorhanden. Die Unternehmenskultur hat eine grosse Bedeutung im Selektionsverfahren. Leitbilder und schriftliche formulierte Unternehmenswerte gelten als Ausgangspunkt bei der Befragung der Bewerber.

Selektionsverfahren

Das Selektionsverfahren wird durch die Fallstudien ebenfalls im Grundsatz bestätigt. Ablauf und Gewichtung der einzelnen diagnostischen Instrumente stimmen zu einem grossen Teil mit den Aspekten des konzeptionellen Bezugsrahmens überein. Stellenbeschreibung und Anforder-

rungsprofil gelten als Grundlage. Die Bestimmung von Anforderungskriterien für die verschiedenen Passungsformen wird nicht differenziert vorgenommen. Die Abläufe der Verfahren in den befragten Unternehmen gleichen sich stark. AC ergänzen vielerorts die Gespräche.

Die Beteiligung von verschiedenen Personen aus dem Unternehmen im Verfahren soll die Validität erhöhen und dem Bewerber die Möglichkeit eröffnen, das Unternehmen durch diese Repräsentanten breit kennenzulernen. In den Fallstudien wird mehrfach betont, ein transparentes und offenes Verfahren anzustreben. Bereits während der Selektion soll der Bewerber einen Teil der Unternehmenskultur miterleben. Das Selektionsverfahren wird implizit und explizit als erste Stufe der Integration in das Unternehmen bezeichnet. Im konzeptionellen Bezugsrahmen ist die Überführung der Selektionsresultate in die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters nicht erwähnt. Zu beachten ist, dass die Investitionskosten für die Integration und Einarbeitung oft als sehr hoch bezeichnet werden. Mit einer Einarbeitung, die sich auch auf die Erkenntnisse über die Person aus dem Selektionsverfahren bezieht, können allenfalls die Investitionskosten optimiert werden.

Ein weiterer Aspekt der sozialen Validität ist die Partizipation im Selektionsprozess. Es wird in keiner Fallstudie dem Bewerber gezielt eine Plattform geboten, seine Bedürfnisse im Bewerbungsprozess zu formulieren. Der Aufbau der Selektionsverfahren lässt in allen Fallstudien jedoch Raum, sich als Bewerber einzubringen.

Der präziserte Bezugsrahmen präsentiert sich aufgrund der Erkenntnisse nun wie folgt:

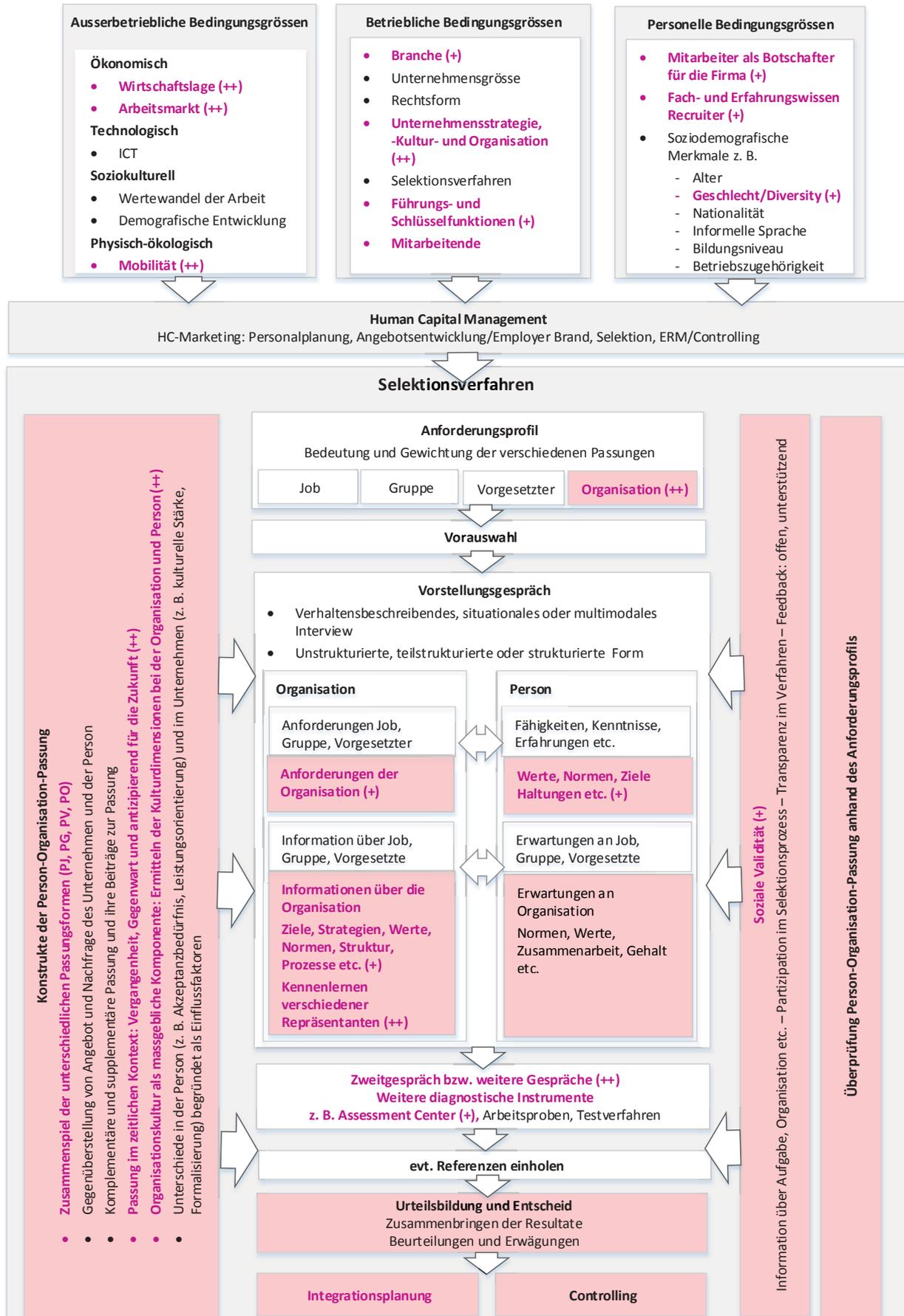


Abbildung 15: Präzisiertes konzeptionelles Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

5.2 Gestaltungsempfehlungen

Die Gestaltungsempfehlungen sollen für die verantwortlichen Personalfachleute Anregungen geben, wie sie die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren gezielt vornehmen können. Die Empfehlungen basieren auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse, den Ergebnissen der Fallstudien und ergänzenden Überlegungen der Autorin.

Gesamtheitliche Betrachtung der Person-Organisation-Passung

Die PO-Passung ist in einem Unternehmen gesamtheitlich zu betrachten. Das Selektionsverfahren stellt dabei einen Aspekt dar. Daneben sind weitere personalwirtschaftliche Prozesse betroffen. Die Unternehmenskompetenzen gelten als Erfolgsfaktoren für die Positionierung auf dem Markt. Unternehmenskompetenzen sind verbunden mit der individuellen Passung und Anforderungserfüllung der Mitarbeitenden. Die PO-Passung ist Teil davon. Sie gehört in alle Überlegungen, welche die Förderung der Unternehmenskompetenzen zum Ziel haben.

Berücksichtigung der Bedingungsgrößen

Die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren wird durch ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrößen beeinflusst. Veränderungen in den Bedingungsgrößen machen es erforderlich, das Selektionsverfahren in Verbindung mit dem HC-Marketing zu betrachten und Anpassungen vorzunehmen. Als Erstes müssen die kritischen Bedingungsgrößen herausgearbeitet werden. Danach gilt es, Schlussfolgerungen für das HC-Marketing und das Selektionsverfahren zu ziehen und Massnahmen einzuleiten. Auswirkungen auf die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren sind dabei immer auch gezielt nachzufragen.

Person-Organisation-Passung gezielt ermitteln

Die Fallstudien haben aufgezeigt, dass die PO-Passung eine hohe Bedeutung hat und im Selektionsverfahren berücksichtigt werden muss. Die Überprüfung der PO-Passung erfolgt aber nicht in derselben strukturierten Weise, wie das bei der PJ-Passung der Fall ist. Die Kriterien und Anforderungen in der PO-Passung werden meist durch die Recruiter, in einer nicht ausdiskutierten und gemeinsam festgelegten Fassung, definiert und überprüft. Im Wissen darum, dass die PO-Passung ein Konstrukt ist, welches sich nicht einfach beschreiben lässt, wird ein bewussterer Umgang mit der PO-Passung im Selektionsverfahren als Optimierungsmöglichkeit gesehen. Für Unternehmen dürfte sich die Frage stellen, ob die Überprüfung der PO-Passung durch Denkmodelle nicht besser unterstützt werden könnte. So findet sich etwa in keiner Fallstudie die Überlegung des Zusammenspiels der verschiedenen Passungsformen oder die Erwartung einer komplementären und supplementären Passung.

Differenzierung und Gewichtung der verschiedenen Passungsformen

Die verschiedenen Passungsformen haben je nach Funktion eine unterschiedliche Gewichtung. Es braucht ein Bewusstsein, für welche Aufgaben welche Passungsform in welchem Umfang relevant ist. Eine differenzierte Betrachtung der Passungsformen kann im Selektionsprozess einen wertvollen Beitrag in der Beurteilung der Gesamtpassung geben. Ein analytisches Vorgehen hilft, in der Wahrnehmung der Person ein verfeinertes Bild zu erlangen. Die einzelnen Passungsformen haben Überschneidungen in den Kriterien. Das Bewusstsein dieser Überschneidungen kann eine sorgfältige Beurteilung der einzelnen Passungsformen unterstützen.

Soziale Validität als Chance für den Bewerber

Eine stark gelebte soziale Validität kann dem Bewerber die Chance geben, seine PO-Passung im Selektionsverfahren erkennbar zu machen. Das Verfahren wird durch das Unternehmen gesteuert. Diese Machtasymmetrie verlangt ein Ausbalancieren, möchte das Unternehmen dem Bewerber eine gleichwertige Überprüfung seiner Passung ermöglichen. Ein verstärktes und gezieltes Informieren und Bewerkstelligen eines Kennenlernens der Organisation sowie eine Partizipation am Verfahren fordern den Bewerber deutlich auf, in seiner Verantwortung seine Passung zu überprüfen. Ergänzende Instrumente wie Arbeitsproben oder ein Fragebogen zur gemeinsamen Reflexion der Überprüfung der PO-Passung könnten Unterstützung bieten.

Nutzung der Selektionsergebnisse für die Integrationsplanung

Die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters ist insbesondere bei Funktionen mit erhöhtem Anforderungsprofil mit einer grösseren Investition für das Unternehmen verbunden. Die Ergebnisse aus dem Selektionsverfahren können wertvolle Hinweise auf die Einarbeitungserfordernisse geben und eine Integration mit geeigneten Massnahmen optimieren.

Controlling der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Um das Selektionsverfahren in seiner Qualität und Wirksamkeit überprüfen zu können, ist ein gezieltes Controlling notwendig. Die Frühfluktuation, verbunden mit systematisierten Austrittsgesprächen, oder die Probezeitgespräche können gewisse Hinweise auf die Güte Selektion und die Überprüfung der PO-Passung geben. Die Auswertung von verschiedenen Indikatoren soll zu einer laufenden Optimierung der Instrumente und Prozessgestaltung beitragen.

5.5 Zusammenfassung

Die Arbeit hatte zum Ziel, die PO-Passung im Selektionsverfahren genauer zu beleuchten. Als Erstes wurde eine Literaturanalyse vorgenommen. Die vertiefende Literaturanalyse führte zur Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens. Wichtige Aspekte wurden erörtert und in das Modell eingebunden.

Der konzeptionelle Bezugsrahmen besteht aus den ausserbetrieblichen, betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen. Diese Bedingungsgrössen haben in einem gewissen Mass Einfluss auf das Selektionsverfahren und die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren. Die ausserbetrieblichen Bedingungsgrössen lassen sich nicht beeinflussen, die betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen können nur längerfristig angepasst werden.

Um die Wirksamkeit der PO-Passung im Selektionsverfahren aufzeigen zu können, ist ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept notwendig. Dieses Konzept dient der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Verfahrens.

Der konzeptionelle Bezugsrahmen besteht weiter aus den Aktionsparametern. Sie stellen Handlungsgrössen dar, die – unter Einbezug der Bedingungsgrössen sowie des Zielsystems – zur Steuerung führen. Neben den Selektionsverfahren an sich und den PO-Konstrukten sind die Einbettung in das HCM und die Unternehmensplanung als Aktionsparameter zu sehen.

In einer qualitativen Studie wurde der konzeptionelle Bezugsrahmen an fünf praktischen Beispielen auf seine Anwendbarkeit und Definition hin überprüft. Der Bezugsrahmen wurde bestätigt und konnte weiter präzisiert werden. Zusammen mit weiteren Überlegungen wurden Gestaltungsempfehlungen für die HR-Verantwortlichen formuliert.

5.4 Ausblick

Es liegt etliche Forschungsliteratur über die PO-Passung vor. Die PO-Passung ist ein komplexes Konstrukt. Dieses im Selektionsverfahren systematisch zu überprüfen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Bereits bei der Definition, was ein Unternehmen ausmacht und wie eine Passung sein müsste, werden weitreichende Fragestellungen tangiert. Sich bewusst zu machen, wie die PO-Passung im „Idealfall“ aussehen soll, bildet die Grundlage. Wenn diese Klarheit besteht, müssen die Instrumente für die Überprüfung vorhanden sein. Spezifische Instrumente für die Praxis existieren kaum. Der Einsatz von bestehenden Instrumenten für die Überprüfung der PO-Passung ist wenig ergründet – ein weiteres Forschungsfeld, welches sich hier auftut.

Dabei gilt es nicht nur, die Sicht des Unternehmens einzunehmen, sondern in Anbetracht der Machtasymmetrie auch dem Bewerber Chancen für seine Überprüfung zu geben. Gerade dieser Aspekt scheint wenig untersucht. Wie kann eine Organisation für den Bewerber im Selektionsverfahren bestmöglich erfahrbar gemacht werden? Dies ist eine weitere offene Frage, die in Bezug auf die Überprüfung der PO-Passung im Selektionsverfahren von grossem Interesse ist.

Literaturverzeichnis

- Achouri, C. (2011). *Human Resources Management. Eine praxisnahe Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Albert, E. (2011). *Wandel Schweizerischer Arbeitswerte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Allgood, S., Farrell, K. (2003). The Match between CEO and Firm. *Journal of Business*, Vol. 76, No. 2, ohne Seitenangabe.
- Babelfish (2013). Übersetzung „fit“. Wetzlar: Babelfish.de. <http://www.babelfish.de/dict?query=fit&src=en&dst=de&submit=%C3%BCbersetzen> [24.12.2013].
- Becker, F. (1993). Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen. Ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1993, S. 111–127.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 70 (5). S. 746–757.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brandstätter, H. (1979). Die Ermittlung personaler Eigenschaften kognitiver Art. Reber, G. (Hrsg.). *Personalinformationssysteme*. Stuttgart: Poeschel. S. 74–95.
- Brandstätter, H. (1982). Psychologische Grundlagen personeller Entscheidungen. H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.). *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel. S. 19–45.
- Bundesamt für Migration (2011). *Arbeit / Aufenthaltsbewilligung*. Bern: Bundesamt für Migration. <https://www.bfm.admin.ch/content/bfm/de/home/themen/arbeit.html> [6.1.2014].
- Bundesamt für Statistik (2013). *Zukünftige Bevölkerungsentwicklung – Daten, Indikatoren - Schweiz Szenarien*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/intro.html> [26.12.2013].
- Cable, D. M. et al. (2000). The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, S. 1076–1085.
- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 5, S. 822–834.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, S. 294–311.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, S. 823–850.
- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. Cooper, C. L (Hrsg.). *Stress Research*. Chicester: Wiley. S. 35–78.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, Issue 3, S. 248–267.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 459–484.
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture. How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, S. 522–553.
- Danserau, F., Graen, G. B., Haga, W. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, S. 46–78.
- Degener, M. (2004). *Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Dorozalla, F. (2013). *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel*. Wiesbaden: Springer.
- Eckhardt, H. H., Schuler, H. (1992). Berufseignungsdiagnostik. Jäger, R. S., Petermann, F. (Hrsg.). *Psychologische Diagnostik*. Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 533–551.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6. Oxford: Wiley, S. 283–357.
- Edwards, J. R. (2008). Person Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, S. 167–230.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 3, S. 654–677.
- Fessmann, K. D. (1980). *Organisatorische Effizienz in Unternehmen und Unternehmensbereichen*. Düsseldorf: Mannhold.

- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, S. 117–140.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Forgas, J. P. (1999). *Soziale Interaktion und Kommunikation*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- French, J. R. P., Rodgers, W., Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Coelho, G., Hamburg, D., Adams J. (Hrsg.). *Coping and Adaptation*. New York: Basic Books. S. 316–333.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, S. 691–701.
- Goerke, S., Wickel-Kirsch, S. (2002). *Internes Marketing für Personalarbeit*. Neuwied: Luch-terhand.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung*. München, Mering: Rainer Hampp.
- Gössing, L. (2005). *Der psychologische Vertrag*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. Bern: Haupt.
- Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie*. Stuttgart: Poeschel.
- Grochla, E., Welge, M. K. (1975). Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 27, S. 273–289.
- Grössing, L. (2005). *Der Psychologische Vertrag*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21, S. 107–112.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relation*. New York: Wiley.
- Heinen, E. (1976). *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. München: Goldmann.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, S. 35–45.
- Holland, J. L. (1966). *The psychology of vocational choice. A theory of personality types and model environments*. Waltham, Massachusetts: Blaisdell.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Hömke, M. (2013). *Mobilität und Identität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Höpflinger, F. (2011). *Demographische Alterung – Trends und Perspektiven*. Horgen: Höpflinger. <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Demografische-Alterung.pdf> [26.12.2013].
- Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2005). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeits-tests*. Göttingen: Hogrefe.
- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. West, M. A. (Hrsg.). *Handbook of work group psychology*. New York: Wiley. S. 53–75.
- Jansen, K. J., Kristof-Brown, A. L. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII, No. 2, S. 193–212.
- Jansen, K. J., Shipp, A. J. (2013). A Review and Agenda for Incorporating Time in Fit Research. Kristof-Brown, A. L., Billsberry, J. (Hrsg.). *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*. Chichester: Wiley-Blackwell. S. 195–221.
- Joerin Fux, S. (2005). *Persönlichkeit und Berufstätigkeit. Theorie und Instrumente von John Holland im deutschsprachigen Raum*. Göttingen: Cuvillier.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31 (2), S. 386–408.
- Judge, T. A., Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15 (4), S. 261–271.
- Kabanoff, B., Holt, J. (1996). Changes in the espoused values of Australian organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 17, S. 201–219.
- Kanning, U. P. (1999). *Die Psychologie der Personenbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.

- Kanning, U. P. (2004). *Standards in der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe, Berlin: Beuth.
- Kels, P. (2009). *Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Selbstverwirklichung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleebaur, C. (2007). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Mering: Rainer Hampp.
- Kobi, J. M., Wüthrich, H. A. (1986) *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kozlowski, S. W. J. (2009). Editorial. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), S. 1–4.
- Krishnan V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15 (1), S. 19–33.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, Vol. 49, Issue 1, S. 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Billsberry, J. (2013). Fit for the Future. Kristof-Brown, A. L., Billsberry, J. (Hrsg.) *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*. Chichester: Wiley-Blackwell. S. 1–18.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, S. 281–342.
- Kubicek, H., Thom, N. (1976). Betriebliches Umsystem. Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Poeschel. S. 3977–4017.
- Law, K. S., Wong C., Mobley W. H. (1998). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, 23, S. 741–755.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lubitsh, G., Smith, I. (2007). Talent Management: A Strategic Imperative. *360° The Ashridge Journal*, 1, S. 6–11.

- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meyer-Ferreira, P. (2010). *Human Capital strategisch einsetzen*. Köln: Luchterhand.
- Microsoft (2012). *Word 2013, Thesaurus*. Redmond, Washington: Microsoft.
- Minssen, H. (2012). *Arbeit in der modernen Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Montada, L. (2002). Fragen, Konzepte, Perspektiven. Oerter, R. & Montada, L. (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz. S. 3–53.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Muchinsky, P. M, Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, Issue 3, S. 268–277.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit. *Academy of Management Journal*, 34, S. 487–516.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25, S. 833–848.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Parment, A. (2013). *Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren und führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The External control of Organizations – A Resource Dependence Theory*. Stanford: University Press.
- Pullig, K.-K. (1990). Auswahl von Hochschulabsolventen: Eine Initiationsritus. *Personalwirtschaft*, 9, S. 37–38.
- Rastetter, D. (1996). *Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche*. Stuttgart: Ferdinand Enke.

- Rastetter, D. (2008). Mikropolitik in der Eignungsdiagnostik – Störfaktor oder Eignungskriterium? Sarges, W., Scheffer, D. (Hrsg.). *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 287–292.
- Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T., Bajdo, L. M. (2013). Person-Organisation Fit, Organizational Citizenship, and Social-Cognitive Motivational Mechanismus. Kristof-Brown, A. L., Billsberry, J. (Hrsg.). *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*. Chichester: Wiley-Blackwell. S. 99–123.
- Rolfs, H. (2001). *Berufliche Interessen. Die Passung zwischen Person und Umwelt in Beruf und Studium*. Göttingen: Hogrefe.
- Rühli, E. (1991). Unternehmenskultur – Konzepte und Methoden. Rühli, E., Keller, A. (Hrsg.). *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*. Bern: Haupt. S. 9–49.
- Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur erkennen, entwickeln, verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W., Roos, C. (2008). SELF-BF – ein indirektes Verfahren zur Erfassung der Big Five. Sarges, W., Scheffer, D. (Hrsg.). *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 215–228.
- Sarges, W., Scheffer, D. (2008). *Innovative Ansätze für die Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schanz, G. (2000). *Personalwirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- Scheffer, D., Loerwald, D. (2008). Messung von Persönlichkeitseigenschaften mit dem Visual Questionnaire (ViQ) – Attraktivität als Nebengütekriterium. Sarges, W., Scheffer, D. (Hrsg.). *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 51–64.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., (2010). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP Humanistische Psychologie.
- Schmidt, S. J. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weierswist: Verbrück Wissenschaft.

- Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel psychology*, 48, S. 747–773.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Marcus, B. (2001). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. Schuler, H. (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 175–212.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, S. 19–45.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism. New cultural dimensions of values. Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C. (Hrsg.) *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Thousand Oaks: Sage. S. 85–119.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2014). *Systemwechsel bei der Zuwanderung: Ja zur Volksinitiative "Gegen Masseneinwanderung"*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft. <http://www.news.admin.ch/dokumentation/00002/00015/index.html?lang=de&msg-id=51948> [16.2.2014].
- Schweizer Radio und Fernsehen (2013). Kampf gegen Fachkräftemangel: vorerst mit freiwilligen Massnahmen. *10vor10*. Zürich: Schweizer Radio und Fernsehen. <http://www.srf.ch/news/schweiz/kampf-gegen-fachkraeftemangel-vorerst-mit-freiwilligen-massnahmen> [26.12.2013].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2013). *Fachkräfteinitiative: Bund, Kantone und Sozialpartner koordinieren und verstärken ihre Anstrengungen*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft. <http://www.admin.ch/aktuell/00089/index.html?lang=de&msg-id=48927> [26.12.2013].
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Six, B., Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. Schuler, H. (Hrsg.). *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 597–672.

- Staatswirtschaftssekretariat für Wirtschaft SECO (2013). *In der Schweiz arbeitende Erwerbstätige*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/entwicklung.html> [26.12.2013].
- Staatswirtschaftssekretariat für Wirtschaft SECO (2013). *Konjunkturelle Belebung der Exporte – Rückgang der Arbeitslosigkeit in Sicht*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. <http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00375/00376/> [26.12.2013].
- Sturman, M. C., Walsh, K., Chermie, R. A. (2008). The Value of Human Capital Specificity Versus Transferability. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 2, S. 290–316.
- Sulzer AG (2013a). *Das Unternehmen 2012*. Winterthur: Sulzer AG.
- Sulzer AG (2013b). *Die Vision, strategischen Prioritäten und Werte von Sulzer*. Winterthur: Sulzer Ltd. <http://www.sulzer.com/de/About-us/Vision-Strategic-Priorities-and-Values> [19.1.2014].
- Thom, N. (1987). *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*. Stuttgart: Poeschel.
- Thom, N. (2002). Wechseln können, aber bleiben wollen. *Executive plus*, 8, S. 35.
- Thom, N., Ritz, A. (2004). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N., Wenger, A. (2010). *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, A., Chees, S. (1977). *Temperament and Development*. New York: Brunner/Mazel.
- Tom, V. (1971). The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 6, Issue 5, S. 573–592.
- Ulrich, H. (1971). Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Kortzfleisch, G. (Hrsg.). *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Duncker & Humblot. S. 43–60.
- Van Vianen, A. E. M. (2005). A Review of Person-Environment Fit Research: Prospects for Personnel Selection. Events, A, Anderson, N., Voskuil, O. (Hrsg.). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Malden, Massachusetts: Blackwell. S. 419–439.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational Cultur Fit, and Turnover: A Replication in the Health Car Industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 175–184.

- Wanous, J. P. (1989). Impression management at organizational entry. Giacalone, R. A., Rosenfeld, P. R. *Impression Management in the Organizational*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum. S. 253–267.
- Welpe, I. M. (2010). *Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Ergebnisse aktueller Organisationsforschung: Person-Environment-Fit*. München: Technische Universität München. http://www.psy.lmu.de/soz/studium/downloads_folien/ws_09_10/muf_09_10/welpe.pdf [21.12.2013].
- Weuster, A. (2012a). *Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weuster, A. (2012b). *Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiese, B. S. (2004). Berufliche Ziele als entwicklungsregulative Herausforderung. Wiese B. S. (Hrsg.). *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt/Main: Campus. S. 11–34.
- Wikipedia (2013). *Passung*. San Francisco, CA: Wikimedia Foundation Inc. <http://de.wikipedia.org/wiki/Passung> [20.12.2013].
- Wittke-Kothe, C. (2001). *Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Witzel, A. (2010). Das problemzentrierte Interview. *Forum qualitative Social Research*, Vol. 1, No. 1. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Zaugg, R. J. (2002). *Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen – Bezugsrahmen – Forschungsstrategien – Forschungsmethoden*. Bern: Universität Bern.

Anhang 1: Klassifikation der Passungsliteratur nach zeitlicher Abfolge und voraussichtlichen Passungen (Janson und Kristof-Brown, 2006: 202)

Vor der Anstellung	Person – Beruf	Laufbahnberatung Berufswahl	Vor-Rekrutierung
	Person – Job	Minimale Qualifikation Realistische Jobbeurteilung	Rekrutierung Jobsuche
	Person – Person	Recruiter-Effekt	
	Person – Job	Selektionsinstrumente Assessment-Center	Selektion Jobwahl
	Person – Organisation	Kulturpassung HR-System	
Nach der Anstellung	Person – Organisation	Werte Ziele	Sozialisation
	Person – Job	Job-Zufriedenheit Fähigkeitsbezogenes Training	
	Person – Job	Leistungsvermögen Zufriedenheit	Langfristige Zugehörigkeit
	Person – Beruf	Laufbahnzufriedenheit Umschulung	
	Person – Organisation	Zugehörigkeit Abnutzung	
	Person – Gruppe	Gruppenzusammensetzung Gruppendemografie	
	Person – Person	Vertikale dyadische Verbindungen Führungswechsel	

Anhang 2: Organizational Culture Profile (O'Reilly, 1991: 516)

- | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1 Flexibility | 28 Action orientation |
| 2 Adaptability | 29 Taking initiative |
| 3 Stability | 30 Being reflective |
| 4 Predictability | 31 Achievement orientation |
| 5 Being innovative | 32 Being demanding |
| 6 Being quick to take advantage of opportunities | 33 Taking individual responsibility |
| 7 A willingness to experiment | 34 Having high expectations for performance |
| 8 Risk taking | 35 Opportunities for professional growth |
| 9 Being careful | 36 High pay for good performance |
| 10 Autonomy | 37 Security of employment |
| 11 Being rule oriented | 38 Offers praise for good performance |
| 12 Being analytical | 39 Low level of conflict |
| 13 Paying attention to detail | 40 Confronting conflict directly |
| 14 Being precise | 41 Developing friends at work |
| 15 Being team oriented | 42 Fitting in |
| 16 Sharing information freely | 43 Working in collaboration with others |
| 17 Emphasizing a single culture throughout the organization | 44 Enthusiasm for the job |
| 18 Being people oriented | 45 Working long hours |
| 19 Fairness | 46 Not being constrained by many rules |
| 20 Respect for the individual's right | 47 An emphasis on quality |
| 21 Tolerance | 48 Being distinctive – different from others |
| 22 Informality | 49 Having a good reputation |
| 23 Being easy going | 50 Being socially responsible |
| 24 Being calm | 51 Being results oriented |
| 25 Being supportive | 52 Having a clear guiding philosophy |
| 26 Being aggressive | 53 Being competitive |
| 27 Decisiveness | 54 Being highly organized |

Anhang 3: Interviewleitfaden zu fünf zentralen Dimensionen des Wirklichkeitsmodells (Schmidt, 2004: 202–209)

Grundsätzliche Fragen zu den fünf zentralen Dimensionen:

1. Welche Umweltkonstruktion entwirft ein Unternehmen?
2. Welche Menschenbilder werden auf den verschiedenen Ebenen vertreten?
3. Welchen Typ von Prozessorganisation hat ein Unternehmen?
4. Welche moralische Orientierung befolgt ein Unternehmen im Hinblick auf die Umwelt, Arbeit, Mitarbeiter, mögliche Krisen etc.?
5. Welcher Stellenwert wird Gefühlen eingeräumt?

Arbeit

- Welchen Sinn hat für Sie Ihre Arbeit im Unternehmen? Wer entscheidet darüber? Sollen alle Mitarbeiter deutlich den Sinn erkennen?
- Ist der Sinn der Arbeit ein Thema im Unternehmen? Wie wird darüber kommuniziert?
- Können Sie bei der Gestaltung der Arbeit mitentscheiden?

Controlling

- Erfolgskontrolle unternehmerischer Massnahmen: prozess-/ergebnisorientiert?
- Kontrolle der Effizienz von Mitarbeitern?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen über das Controlling diskutiert?

Gefühle

- Wird auf die eigenen und auf die Gefühle anderer Rücksicht genommen?
- Spielt das Wir-Gefühl eine Rolle?
- Erwartet das Unternehmen von allen Mitarbeitenden eine emotionale Identifikation?

Entscheidungen

- Wie werden Entscheidungen vorbereitet und getroffen?
- Welche Kriterien sollen die persönlichen Merkmale aufweisen?
- Was geschieht bei Erfolgen, was bei Misserfolgen?

Entwicklung

- Halten Sie Entwicklungen im Unternehmen für planbar, steuerbar, machbar?
- Ist Entwicklung eine Angelegenheit des Managements, oder wer ist dafür zuständig?
- Mit welchen Widerständen gegen Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens müssen Sie rechnen?

Führung

- Wie schätzen Sie den Führungsstil im Unternehmen ein?
- Wie werden Unterschiede in den Führungsfunktionen symbolisiert?
- Wie wird über Führungsprobleme diskutiert?

Kommunikation

- In welcher Form wird kommuniziert?
- Welche Rolle spielt die informelle Kommunikation?
- Gibt es für Sie moralische Grundsätze der Kommunikation?

Krise

- Wird in Ihrem Unternehmen mit Krisen gerechnet, und was würde das für das Unternehmen bedeuten?
- Wie sieht das Krisenmanagement aus?

Macht

- Was heisst für Sie Macht?
- Wer übt im Unternehmen Macht aus, und wie ist diese ausgestaltet?
- Wie steht es mit dem Verhältnis zwischen Macht und Vertrauen?

Mensch

- Welches Menschenbild wird in den verschiedenen Abteilungen vertreten?
- Wie schätzt das Unternehmen seine Mitarbeiter?
- Wie wird die Steuerbarkeit/Führbarkeit von Mitarbeitern eingeschätzt?

Moral

- Welche moralischen Grundsätze sind im Unternehmen Ihrer Meinung nach massgeblich?
- Gibt es Unterschiede in den moralischen Anforderungen und Erwartungen von oben und unten?
- Sind die moralischen Grundsätze Gegenstand der Kommunikation?
- Woran orientieren sich die Wertvorstellungen des Unternehmens?

Anhang 4: Interviewleitfaden

1. Allgemeine Angaben zum Interviewpartner und zum Unternehmen

a. Interviewpartner

Position und Funktion im Unternehmen	Verbindung zum Thema
Kurzer Werdegang	Ausbildung, Abschlüsse, Erfahrungen

b. Unternehmen

Tätigkeitsbereich/Branche/wesentliche Märkte	Tendenzen, Änderungen
Unternehmensgrösse und Belegschaftsstruktur	
Organisationsstruktur	Niederlassungen im Ausland? Tochterfirmen? Tendenzen, Änderungen
Träger	
Gestaltung des Human Capital Management	Organisation, Eingliederung im Unternehmen, Eingliederung der Selektionen

2. Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren

Bitte beschreiben und beurteilen Sie die Überprüfung der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.	Stellenwert und Anwendung gegenüber anderen Passungsformen (PJ, PG, PV), Grundlagen, Standardisierung, angewendeter Ablauf, spezifische Instrumente, Qualitätsstandards, Sicherstellung der Überprüfungsmöglichkeit für den Bewerber, Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses durch die Bewerber
Beschreiben Sie einen typischen Ablauf für die Überprüfung der Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren.	Prozessschritte, Rollen der Beteiligten, Setting mit dem Bewerber
In welchen Fällen erscheint es Ihnen zentral, die Person-Organisation-Passung im Selektionsverfahren zu überprüfen, und warum?	Funktionen, Führungsstufen, Schlüsselpersonen, Chancen und Risiken

3. Relevante Bedingungsgrößen

Welche Bedingungsgrößen beeinflussen den Selektionsprozess allgemein und welche spezifisch in Bezug auf die Überprüfung der Person-Organisation-Passung?	Branche, Unternehmensgrösse, Wirtschaftslage, Arbeitsmarkt, demografischer Wandel etc.
Welche Bedingungsgrößen werden in Zukunft vermehrt einen Einfluss auf die Selektion und die Person-Organisation-Passung haben und warum?	

4. Einbettung der Person-Organisation-Passung in Human Capital Management und Unternehmensplanung

Wie ist die Person-Organisation-Passung in der Unternehmensplanung eingebettet?	Strategische und operative Bedeutung
Wie ist die Person-Organisation-Passung in das HCM eingeordnet?	In welchem Kontext, bei welchen Themen

5. Anforderungen für die Zukunft in der Person-Organisation-Passung und Auswirkungen auf die Selektion

Wie wird sich die Person-Organisation-Passung in der Selektion in Zukunft im Unternehmen entwickeln?	Bedeutungszunahme/-abnahme? Gründe dafür? Welche Wirkungen sollen in Zukunft erzielt werden?
Was raten Sie anderen Unternehmen?	

