

Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch

**Psychologische und arbeitsrechtliche
Grundlagen für die Praxis**

Von

Professor Dr. jur. Wolfgang Böhm

und

Dipl.-Psych. Dr. Stefan Poppelreuter

Begründet

von

Dipl.-Psych. Robert Justen

und

Professor Dr. jur. Wolfgang Böhm

6., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Es bearbeiten:
Dr. Poppelreuter: Teil I
Prof. Dr. Böhm: Teil II

1. Auflage 1978
2. Auflage 1980
3. Auflage 1984
4. Auflage 1990
5. Auflage 1996

ISBN 3 503 07426 0

Alle Rechte vorbehalten
6., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2003
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Danuvia Druckhaus, Neuburg
Druck und Bindung: Aalex, Großburgwedel

Vorwort

Es ist 25 Jahre her, seit die erste Auflage dieses Buches erschienen ist. Dass nunmehr eine sechste Auflage vorliegt, macht deutlich, wie aktuell die Themen Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch nach wie vor sind. 25 Jahre sind eine lange Zeit, in der es nicht nur personalpsychologisch, sondern auch arbeitsrechtlich so manche Entwicklung und Veränderung gegeben hat, die erneut eine grundlegende Überarbeitung des Buches notwendig machten. Auf eigenen Wunsch hat Dipl.-Psych. Robert Justen, bisheriger Mitautor und Initiator des Buches, die Autorenschaft für den psychologischen Teil des Werkes mit der sechsten Auflage an Dr. Stefan Poppelreuter abgegeben. Unser Dank gilt Herrn Justen, der schon vor einem Vierteljahrhundert Weitblick bewies und erkannte, dass ein gemeinsames Werk von Psychologen und Juristen auf großes Interesse bei allen Personalverantwortlichen stößt, und der mit hoher Fachkompetenz und reicher praktischer Erfahrung fünf Auflagen dieses Buches erfolgreich gestaltet hat.

Völlig neu gestaltet und breiter angelegt als bisher ist der psychologische Teil, der generelle Grundlagen der Personalgewinnung und der Personalauswahl darstellt. Ziel ist es, dem interessierten Leser einen umfassenden Überblick über Personalauswahlinstrumente und deren Gütekriterien, über Kosten- und Nutzenaspekte der Personalauswahl und über Grundlagen des Personalmarketings zu vermitteln. Darin eingebettet wird das nach wie vor wichtigste Instrument der Personalauswahl, nämlich das Einstellungsgespräch, detailliert und praxisnah dargestellt. Unter einer ausgeprägten Anwendungsperspektive werden Ratschläge und Empfehlungen zur Gestaltung, zur Durchführung und zur Auswertung von solchen Gesprächen gegeben, die häufig nicht nur für Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch und gerade für die Personalverantwortlichen eine große Herausforderung und Belastung darstellen. Wenn man jedoch die wichtigen Erkenntnisse der „Psychologie des Gesprächs“ beachtet und umsetzt, wird das Einstellungsgespräch zu einem hilfreichen und zielführenden Instrument professioneller Personalarbeit.

Hat man nun auf dieser Basis die „richtige“ Personalentscheidung getroffen – wofür braucht man dann noch Kenntnisse im Arbeitsrecht? Leider zeigt die Erfahrung, dass jede Entscheidung, auch eine nach allen Regeln der Kunst vorbereitete Entscheidung, sich von hinten her als falsch erweisen kann. Und dann kommt alles darauf an, ob die für eine erleichterte Fehlerkorrektur möglichen Vorkehrungen auch wirklich getroffen worden sind. Fragerecht des

Arbeitgebers und Offenbarungspflicht des Bewerbers gehören deshalb zum arbeitsrechtlichen Kern des Einstellungsgeschäftes, wobei Persönlichkeitsrecht und Datenschutz die Informationsbeschaffung zunehmend einschränken. Darüber hinaus müssen gerade bei der Einstellung die Beteiligungsrechte des Betriebsrats von vornherein peinlich genau beachtet werden, soll es nicht zu vermeidbaren Verzögerungen oder gar gerichtlichen Auseinandersetzungen kommen. Zunehmend „verrechtlicht“ wird nicht nur die Einstellung, sondern mehr noch die Nichteinstellung. Abgelehnte Bewerber und Bewerberinnen sind enttäuscht, fühlen sich diskriminiert und klagen auf Einstellung oder Schadensersatz – zunehmend mit Erfolg. Ursache ist meist, dass vermeidbare Fehler bei der Ablehnung von Bewerbungen nicht vermieden worden sind. Auch hier gilt, dass Rechtskenntnisse besser zur Vermeidung als zur „Lösung“ von Konflikten eingesetzt werden. Solide arbeitsrechtliche Vorbereitung und Absicherung hat beim Einstellungsgeschäft gegenüber psychologisch richtigem Vorgehen im Normalfall zwar eher flankierende, im Konfliktfall gleichwohl entscheidende Bedeutung.

Berlin, im März 2003
Wolfgang Böhm

Bonn, im März 2003
Stefan Poppelreuter

Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randnummer
Vorwort	5	
Inhaltsverzeichnis	7	
Abkürzungsverzeichnis	13	

TEIL I

Psychologische Grundlagen

1	Funktionen und Möglichkeiten einer professionellen Personalauswahl	15	1–48
1.1	Bedeutung der Personalauswahl in sich wandelnden Märkten und bei veränderten Arbeitsbedingungen	15	1–8
1.2	Kosten durch unzureichende Personalauswahl – Nutzen durch professionelle Personalauswahl	23	9–11
1.3	Anforderungen an Personalauswahlinstrumente und ihren Einsatz	25	12–23
1.3.1	Wissenschaftliche Gütekriterien	25	13–18
1.3.2	Bewertung durch die Betroffenen	29	19–23
1.4	Die Arbeits- und Anforderungsanalyse als unabdingbare Voraussetzung für professionelle Personalarbeit	34	24–31
1.5	Unterschiedliche Verfahren der Personalauswahl	37	32–48
1.5.1	Bewerbungsunterlagen	38	33–35
1.5.2	Personalfragebögen bzw. biographische Fragebögen	42	36
1.5.3	Arbeitsproben	46	37
1.5.4	Assessment-Center	47	38–48

	Seite	<i>Randnummer</i>
2		
„Auswahl erfordert Mehrzahl“, oder: Wie gewinnt man einen Bewerberpool?	53	49–63
2.1 Personalmarketing – Warum ist es wichtig? .	53	49–50
2.2 Personalmarketing und Personalauswahl – Wie hängen sie zusammen?	57	51–58
2.3 Die Ansprache von Bewerbern	60	59–60
2.4 Wie entscheiden sich Bewerber?	63	61–63
3		
Das Einstellungsgespräch – Häufig praktiziert, immer professionell?	65	64–105
3.1 Definition und Zielsetzung des Einstellungsgesprächs	66	66
3.2 Verbreitung und Akzeptanz	67	67–68
3.3 Chancen und Risiken des Einstellungsgesprächs	67	69–74
3.4 Strukturiert und standardisiert statt „frisch und frei“: Einstellungsgespräche richtig entwickeln	74	75–87
3.4.1 Typen strukturierter Einstellungsgespräche .	76	77–80
3.4.2 Die „Critical Incident Technique“ als Instrument zur Entwicklung (halb-)strukturierter Einstellungsgespräche	81	81–82
3.4.3 Methodisches Vorgehen bei der Entwicklung eines (halb-)strukturierten Einstellungsgesprächs	83	83–87
3.4.3.1 Beschreibung der Stelle	83	84
3.4.3.2 Arbeits- und Anforderungsanalyse	84	85–86
3.4.3.3 Entwicklung von Fragen und Beurteilungsskalen zum Einsatz in Einstellungsgesprächen	85	87
3.4.3.4 Entwicklung eines Interviewleitfadens	85	
3.5 Einstellungsgespräche richtig führen	85	88–105
3.5.1 Vorbereitung des Gesprächs/Situative Rahmenbedingungen	86	89–90
3.5.2 Durchführung des Gesprächs	88	91–95
3.5.3 Techniken der Gesprächsführung	92	96–99
3.5.4 Zeichen guter und Zeichen schlechter Kommunikation	100	100–101

	Seite	<i>Randnummer</i>
3.5.5 Feedback, Gesprächsabschluss und Gesprächsevaluation	103	<i>102–105</i>
4 Resümee	107	
TEIL II		
Arbeitsrechtliche Grundlagen		
Einleitung	109	<i>106–108</i>
1 Stellenausschreibung/Auswahlrichtlinien/ Personalfragebogen	110	<i>109–128</i>
1.1 Stellenausschreibung	111	<i>111–114</i>
1.2 Auswahlrichtlinien	113	<i>115–117</i>
1.3 Personalfragebogen	114	<i>118–128</i>
2 Personaldatenerhebung und Datenschutz	119	<i>129–133</i>
3 Fragerecht und Offenbarungspflicht	120	<i>134–215</i>
3.1 Schwangerschaft	126	<i>149–158</i>
3.2 Schwerbehinderteneigenschaft/Gesundheitszustand	131	<i>159–170</i>
3.3 Lebensalter	136	<i>171–172</i>
3.4 Einkommens- und Vermögensverhältnisse .	136	<i>173–177</i>
3.5 Vorstrafen und laufende Ermittlungsverfahren	138	<i>178–188</i>
3.6 Wehr- bzw. Ersatzdienst	142	<i>189–192</i>
3.7 Letztes Gehalt	143	<i>193–195</i>
3.8 Gewerkschafts- und Religionszugehörigkeit/politische Aktivitäten	144	<i>196–207</i>
3.9 Sonstige Fragen	149	<i>208–215</i>
4 Anfechtungsfrist/Beweislast	152	<i>216–220</i>
4.1 Anfechtungsfrist	152	<i>216–217</i>
4.2 Beweisfragen	153	<i>218–220</i>

	Seite	<i>Randnummer</i>
5	Einstellungsuntersuchung/Tests/graphologische Gutachten	154 221–233
5.1	Einstellungsuntersuchung	154 221–226
5.2	Einstellungstests	157 227–230
5.3	Graphologische Gutachten	158 231–233
6	Informationsbeschaffung bei Dritten	160 234–245
6.1	Einschränkung des Fragerechts?	160 235–239
6.2	Einschränkung des Auskunftsrechts?	162 240–245
7	Ablehnung von Bewerbungen	164 246–271
7.1	Ablehnung wegen des Geschlechts	165 249–260
7.2	Ablehnung aus sonstigen Gründen	173 261–266
7.3	Vorstellungskosten	175 267–269
7.4	Verbleib der Bewerbungsunterlagen	177 270–271
8	Vertragsverhandlungen	177 272–370
8.1	Vertragsverhandlungen und Vertrauensschutz	178 273–279
8.2	Vertragsurkunde und Nachweisgesetz	181 280–286
8.3	Vergütung, insbesondere Zulagen	184 287–297
8.4	Arbeitspflicht und Umsetzungsklausel	187 298–306
8.5	Bezugnahme auf Tarifverträge/Betriebsvereinbarungen	191 307–318
8.6	Probezeit und Probezeitkündigung	196 319–330
8.7	Aushilfsarbeitsverhältnis	199 331–332
8.8	Zeitvertrag (befristete Arbeitsverhältnisse)	201 333–361
8.9	Teilzeit- und Abruferbeitsverhältnisse.	213 362–370
9	Beteiligung des Betriebsrats vor der Einstellung	216 371–403
9.1	Vorlage der „erforderlichen Bewerbungsunterlagen“	217 373–379
9.2	Formen und Fristen bei Zustimmungsverweigerung	219 380–383
9.3	Zustimmungsverweigerungsgründe nach § 99 II BetrVG	220 384–398

	Seite	<i>Randnummer</i>
9.4 Vorläufige Einstellung	225	399–403
Literaturverzeichnis	229	
Stichwortverzeichnis	235	