

Makro ist Mikro

Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Zusammenfassung:

Die Autoren beleuchten den im wirtschaftspolitischen, aber auch im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs konstruierten Gegensatz zwischen marktwirtschaftlicher Rationalität und staatlichen Angeboten. Am Beispiel des im strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes verstärkten Bedarfs an Mitarbeitern mit Schlüsselqualifikationen wird empirisch gezeigt, dass Unternehmen in ihrer betrieblichen Praxis häufig nicht in der Lage sind, ihr Personal zielgerichtet auszuwählen. Kurzfristiges Kostenkalkül führt zum dauerhaften Einsatz überlebter und inadäquater Auswahlinstrumente, die Personalauswahl wird häufig nicht strukturiert und zielgerichtet geplant und durchgeführt. Öffentlich finanzierte und deshalb auch für kleinere Unternehmen kostenfreie Beratung kann einen wesentlichen Beitrag leisten, um makropolitische Einsichten und wissenschaftliche Ergebnisse für die Unternehmenspraxis - insbesondere zur Erhöhung der betrieblichen Produktivität - fruchtbar zu machen. Die Autoren diskutieren in diesem Zusammenhang kritisch die bisherige Performanz und die mögliche Modernisierung der Arbeitgeberberatung durch die Bundesagentur für Arbeit.

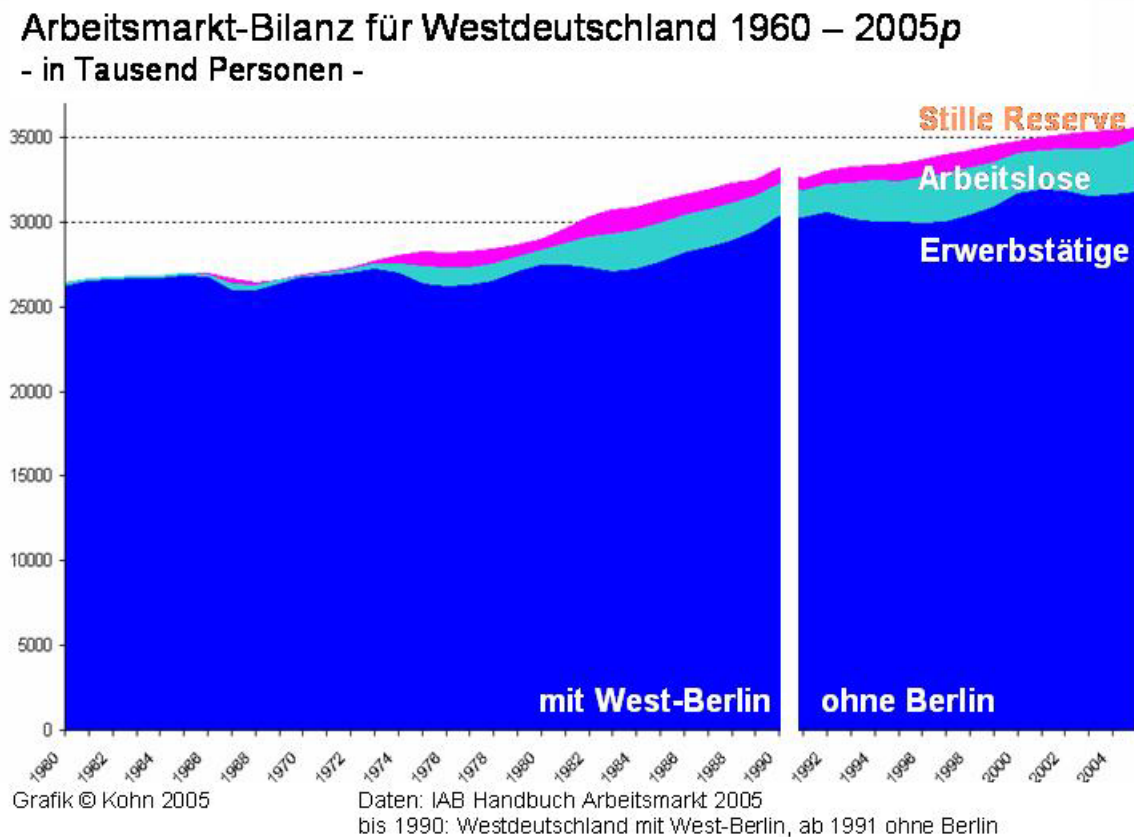
Der deutsche Arbeitsmarkt steht vor großen Verwerfungen. Dabei verstellt die wuchtige Präsenz des aktuellen massiven Ungleichgewichts zwischen Angebot und Nachfrage den Blick auf die erwartbare Entwicklung der kommenden Jahrzehnte. Der wirtschafts- und beschäftigungspolitische Diskurs lässt aber auch schon in der aktuellen Situation wesentliche Ergebnisse der Analytik sowohl auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen als auch auf dem Arbeitsmarkt außer Acht. Verbandspolitisch aggregierte Einzelinteressen bestimmen die politische Diskussion in den Medien, aber auch bis tief hinein in das Erkenntnis leitende Interesse der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen¹. So wird beispielsweise die vermeintlich wettbewerbsgefährdende Kostensituation in den Unternehmen zum allgegenwärtigen Topos, während sich Jahr für Jahr in der Realität der Performanz auf den internationalen Märkten das Angebot deutscher Unternehmen als außerordentlich wettbewerbsfähig und real den Wettbewerb gewinnend erweist. Wäre der Mix der Produktionsfaktoren am Standort Deutschland, ihr produktives Zusammenspiel und ihre Stück bezogenen Gesamtkosten nicht ausgesprochen wettbewerbsfähig: das alljährliche Ergebnis des deutschen Außenhandels wäre so nicht denkbar (vgl. KOHN 2005a). Gleichzeitig wird die beschäftigungspolitische Diskussion so geführt, als habe das enorme Wachstum des Erwerbspersonenpotenzials der vergangenen Jahrzehnte in Westdeutschland nicht statt gefunden. Das Ansteigen der registrierten Arbeitslosigkeit wird simplifizierend auf ein Wegbrechen der Arbeitsplätze in

¹ Der Wunsch zur Vermeidung kognitiver Dissonanz führt dabei bis zur Diffamierung der zunehmenden internationalen Verflechtung der Märkte („Basarökonomie“).

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

dieser Größenordnung zurückgeführt, obwohl gleichzeitig ein deutlicher Beschäftigungsaufbau stattgefunden hat (vgl. Abbildung 1)².

Abbildung 1: Langfristige Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Westdeutschland



Im Ergebnis ausgesprochen fraglicher Schlussfolgerungen, unternehmerischer und politischer Beratung und Entscheidungen leidet die deutsche Volkswirtschaft seit Jahren an einer schwachen Binnenkonjunktur, insbesondere an einer Schwäche des privaten Konsums (vgl. ARGE-INSTITUTE 2005: 34ff.).

Verstärkt wird diese fatale Entwicklung durch eine seit Jahren anhaltende Konzentration betrieblicher Entscheider auf Renditekalkulationen ausschließlich innerhalb des aktuellen Geschäftsjahres und für

² Auch in den jungen Ländern ist der massive Abbau von Arbeitsplätzen im Zuge der volkswirtschaftlichen Transformation schon seit 1992 abgeschlossen. Auch dort ist das Ansteigen der registrierten Arbeitslosigkeit nicht das Ergebnis hoher Beschäftigungsverluste im (ersten) Markt, sondern der Umverteilung der hohen Unterbeschäftigung aus dem Bilanzkonto der Stillen Reserve in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (vgl. BA 2005: 15).

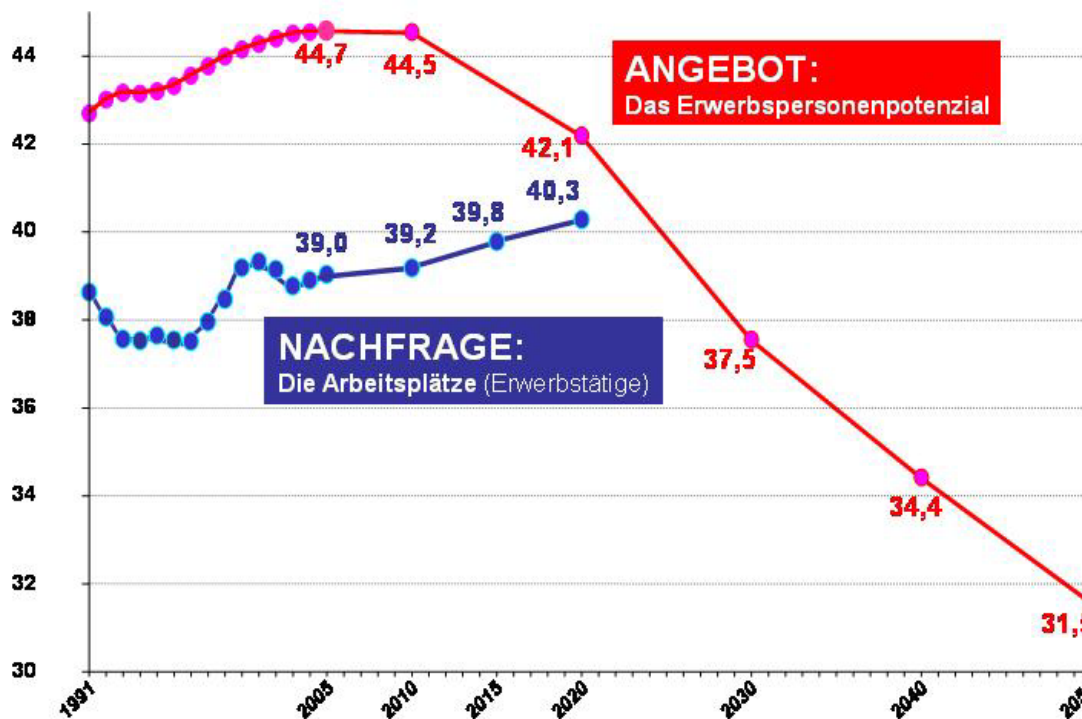
Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

das jeweils folgende Geschäftsjahr. Investitionen, die Renditeerwartungen und die betriebliche Existenz über mittlere Frist absichern können, geraten dabei mehr und mehr in den Hintergrund.³

Vorhersehbare gravierende Veränderung am deutschen Arbeitsmarkt in den kommenden Jahrzehnten

Die Entwicklung in den vor uns liegenden Jahrzehnten wird die Unternehmen in Deutschland aber vor gänzlich andere Herausforderungen am Arbeitsmarkt stellen. Nicht Kostensenkung am aktuellen Rand kann ein zentrales Ziel bleiben, sondern die Sicherung des benötigten Humankapitals. Die Gesamtschau zweier aktuell publizierter mittel- und langfristiger Projektionen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung verdeutlicht, dass wir geradezu auf eine Umkehr des quantitativen Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt zusteuern (vgl. Abbildung 2, KOHN 2005b).

Abbildung 2: Entwicklung von Angebot und Nachfrage am deutschen Arbeitsmarkt in den kommenden Jahrzehnten (in Millionen Personen)



Daten: BACH et al. 2005 (Bilanz 1991-2005p), FUCHS und DÖRFLER 2005 (Angebotsschätzung bei steigenden Erwerbsquoten und Wanderungssaldo +100.000 für 2010-2050), SCHNUR und ZIKA 2005 (Nachfrageschätzung für 2005-2020)
Grafik: © Kohn 2005

³ Verstärkt wird dieses Kalkül in einer Kultur der Unternehmensberatung, die sich fast ausschließlich auf Kostensenkungsziele am aktuellen Rand konzentriert (vgl. u.a. STEPPAN 2003)

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Es lässt sich also sowohl aus dem Interesse der Überwindung aktueller Wachstumsschwächen heraus als auch insbesondere mit Blick auf die kommenden Verhältnisse am Arbeitsmarkt argumentieren, dass das Einbringen makroökonomischer Erkenntnisse in die betriebliche Rationalität mikroökonomischer Entscheidungen unabdingbar ist. Auch muss die wirtschaftspolitische Steuerung makroökonomische Rahmenbedingungen für gedeihliche unternehmerische Performanz sowohl auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen als auch auf dem Arbeitsmarkt deutlich mehr im Auge haben als die Schaffung eines preisgünstigen Rahmens zur Beschaffung der benötigten Produktionsfaktoren. Es geht sowohl um die Stabilisierung der Nachfrageströme im Inland (in der aktuellen Konjunkturlage und darüber hinaus) als auch um die Garantie der bloßen Existenz der Produktionsfaktoren in einer Quantität und zu einem Preis, der überhaupt unternehmerische Renditekalkulationen noch zulässt. Dies ist zu Recht fortlaufend (aber mit unzureichender Wirkkraft) für Umweltressourcen argumentiert worden. Es gilt aber auch für die Humanressourcen, auch wenn dies in Zeiten hoher Unterbeschäftigung auf den ersten Blick wenig plausibel erscheinen mag. Dies würde umso deutlicher, wenn wir der rein quantitativen Analyse aus den Angebots- und Nachfrageprojektionen des Arbeitsmarktes die qualitative Perspektive hinzu fügen. Auch hier ergeben sich Befunde, die in der Gesamtschau eine massive Erosion des Humankapitalstocks in Deutschland erwarten lassen. Im Rahmen dieses Aufsatzes können wir die differenzierte Diskussion des Bildungsthemas nicht leisten. An Ergebnissen mangelt es aber nicht. Wir verweisen hier *pars pro toto* auf die aktuell vorgelegte Studie von Stefan Bergheim (BERGHEIM 2005).

Unternehmensberatung in makroökonomischer Perspektive ist öffentliche Aufgabe und vital für den Standort Deutschland

Eine Beratung, die gezielt und konzentriert makroökonomische Aspekte in die betrieblichen Organisations- und Entscheidungsprozesse einbringt wird aber wohl auf Sicht keine Basis in der Finanzierung durch Honorare von betrieblichen Klienten finden. Wenn Unternehmen in Beratungsdienstleistungen investieren, so werden sie auf absehbare Zeit dies unter der herrschenden Kurzfristperspektive auf den *outcome* tun. Eine auf langfristige und makroökonomische Entwicklungen basierende Beratungsdienstleistung gehört zum klassischen Auftrag staatlicher wirtschaftspolitischer Akteure, die diese Aufgabe entweder durch ein selbst organisiertes öffentliches oder durch Auftragsvergabe finanziertes Angebot gewährleisten muss. Für die Politikberatung existiert bereits ein tragfähiges Netz gutachterlich tätiger Forschungsinstitute. Für die Beratung der Unternehmen besteht ein entsprechender gesetzlicher Auftrag in § 34 des Sozialgesetzbuchs III zur so genannten Arbeitsmarktberatung. In Ziffer 1 des Absatzes 1 wird eine Beratung der Unternehmen „zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe“

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

normiert, in Ziffer 2 die Beratung „zur Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen“. Die Bundesagentur für Arbeit hat immer wieder Anläufe unternommen, der Erfüllung dieses Auftrages nach zu kommen. Erkennbare und substantielle Ergebnisse sind aber bisher nicht erzielt worden, auch deshalb weil alle verfügbaren Ressourcen in Zeiten hoher Unterbeschäftigung teils durch politische Vorgaben teils durch eigene geschäftspolitische Zielsetzungen auf das reine Vermittlungsgeschäft konzentriert werden (müssen). Dabei verharrt die öffentliche Dienstleisterin am Arbeitsmarkt – mit Ausnahme des Bereichs der Beratung jugendlicher Berufswähler - ebenso in der Kurzfristperspektive wie alle anderen genannten Akteure.

Roland Dincher und Hans-Willi Bach haben schon vor einiger Zeit sowohl den Beratungsbedarf aus der Sicht der Betriebe beschrieben (DINCHER 1997 und Folgebeiträge) als auch versucht ein Portfolio möglicher Beratungsdienstleistungen für Unternehmen zu entfalten (vgl. BACH 2001a-d). Dabei wird zu Recht immer wieder darauf hingewiesen, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen auf solche zum Teil vitale Dienstleistungen angewiesen sind, weil sie am häufigsten von falschen Rahmenannahmen ausgehen (vgl. PFARR 2005) und nicht über die Ressourcen für eigenständige *think tanks* oder auch nur für die transparente Erschließung des Marktangebotes an Beratungsdienstleistungen verfügen. Wir werden im Folgenden am Beispiel der betrieblichen Personalauswahl zeigen, dass es Hinweise auf erhebliche betriebliche Rationalitätsdefizite gibt, die schon in der Gegenwart zu Marktnachteilen führen, deren negative Wirkung aber im Verlauf der absehbaren Veränderungen am Arbeitsmarkt noch multipliziert werden könnte. Wir entwickeln dieses empirisch gestützte Beispiel, um ein typisches Aufgabenfeld öffentlicher Beratung am Arbeitsmarkt zu skizzieren, dessen Besetzung und Wahrnehmung über die Stabilität makroökonomischer Kreisläufe am Standort Deutschland mit entscheiden wird.

Das Beispiel der betrieblichen Personalauswahl:

Bedeutung des spezifischen Humankapitals für den betrieblichen Erfolg

Der Erfolg eines Unternehmens weist eine starke Korrelation zur Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der beschäftigten Arbeitnehmer auf (vgl. BDA 1994: 1), dieses gilt in besonderer Weise für den Dienstleistungsbereich. Dieser Zusammenhang erfordert neben einer nachhaltigen Personalpolitik mit der Kraft, qualifizierte Arbeitskräfte dauerhaft an ein Unternehmen zu binden, auch eine exzellente Personalauswahl. Denn die Belegschaft eines Unternehmens unterliegt den dynamischen Schwankungen personeller Fluktuation. Arbeitnehmer verlassen aus den unterschiedlichsten Gründen vorübergehend oder auf Dauer ein Unternehmen und müssen im Regelfall ersetzt werden. Des Weiteren kann

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

eine Erweiterung des betrieblichen Leistungsspektrums zu einem höheren Personalbedarf führen. Den qualitativen und quantitativen Bedarf eines Unternehmens an Arbeitskräften sicherzustellen ist somit eine Kernaufgabe des Managements eines Unternehmens. Die Personalauswahl hat einerseits eine ganz elementare Bedeutung für den Wertschöpfungsprozess, andererseits ist mit ihr aber auch immer ein monetären Aufwand verbunden.

Kosten der Personalbeschaffung: Risiko der Personalauswahl

Erfasst man alle Kosten, die bis zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters anfallen können, wird sichtbar, dass der finanzielle Aufwand eines Personalauswahlprozesses nicht zu unterschätzen ist. Zur Verdeutlichung dieser Aussage soll Tabelle 1: Kosten der Personalauswahl am Beispiel der DFS GmbH dienen. Sie stellt eine systematische Aufstellung aller möglichen Kostenstellen dar, die ab der Veröffentlichung einer Stellenanzeige bis zum Abschluss des Arbeitsvertrages entstehen. Die zu Grunde gelegten Kostensätze sind Näherungswerte, als Quelle für die Kostensätze dienten Daten der Deutschen Flugsicherung GmbH (DFS).

Tabelle 1: Kosten der Personalauswahl am Beispiel der DFS GmbH

Posten	Dauer (h)	Faktor	Satz (€)	Kosten (€)	LEGENDE	
Entwurf der Anzeige	2	1	40 €	80 €		
Veröffentlichung der Anzeige				5.102 €		
Erstellen eines Eingangsbescheides inklusive Datenbankerfassung	1/6	x	24 €		Symbol	Bedeutung
Analyse der Bewerbung durch PSB	1/3	x	40 €		x	Anzahl der Bewerber
Analyse der Bewerbung durch FB	1/4	x	73 €			
Erstellen einer Absage	1/6	x-1	24 €		y	Anzahl der Teilnehmer an Vorstellungsgesprächen
Porto		x	1,44 €			
Koordination der Vorstellungsgespräche	1/3	1	40 €	13 €		
Anreise der Kandidaten zum Vorstellungsgespräch		z	0,27 €			
Verpflegung des Bewerbers				10 €		
Durchführung der Vorstellungsgespräche	1,5	y	186 €		z	gefährdete Kilometer aller Bewerber
Durchführung eines Einzel-AC				3.061 €		
Durchführung eines Zweier-AC				3.571 €		
Beratung zwischen PSB-FB	1/2	1	186 €	93 €	PSB	Personalbereich
Erstellung der BR-Vorlage	1/2	1	40 €	20 €	FB	Fachbereich
Beratung/Entscheidung des BR	1	1	46 €	46 €		
Erstellen eines Arbeitsvertrages	1/2	1	40 €	20 €	AC	Assessment-center
Administrative Ersterfassung	1	1	40 €	20 €	BR	Betriebsrat

(vgl. OLBERT, 1999: 45; Werte für Satz und Kosten von DM- in €-Beträge konvertiert und, mit Ausnahme der Portokosten, auf ganze Zahlen gerundet)

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Nach dem Zusammenfassen der einzelnen Kostenstellen erhält man folgende Näherungsformel (ohne Kosten für die Durchführung eines Assessmentcenters).

$$\text{Kosten}_{\text{gesamt}} = 40,44x + 279y + 0,27z + 5400$$

Beispielberechnung für $x = 150$ Bewerber, $y = 15$ Bewerber, $z = 750$ km

$$\text{Kosten}_{\text{gesamt}} = 40,44 \text{ €} \cdot 150 + 279 \text{ €} \cdot 15 + 0,27 \text{ €} \cdot 750 + 5400 \text{ €}$$

$$\text{Kosten}_{\text{gesamt}} = \underline{15.853,50 \text{ €}}$$

Nach der Einstellung entstehen Personalkosten für Entgelte, Beiträge zur Sozialversicherung und geldwerte Sonderleistungen, die Einstellung eines Hochschulabsolventen kann bereits im ersten Beschäftigungsjahr mit Kosten von mehr als 60.000 € zu Buche schlagen (vgl. BRAKE und ZIMMER 2002: 9). Diese Zahlen belegen den finanziellen Verlust, der entstehen kann, wenn die Wahl auf einen ungeeigneten Bewerber fällt, der die Anforderungen einer Vakanz nicht befriedigen kann. In diesem „Aus-Fall“ kann ein monetärer Verlust aus der Minderleistung des eingestellten Arbeitnehmers entstehen, der sich in geringeren Absatzmengen von Waren oder Dienstleistungen und suboptimalem Kosten-Leistungs-Mix widerspiegelt.

Rolle und Spezifik der Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl

Um die Personalauswahl zu optimieren und die Wahrscheinlichkeit derartig teurer Fehlentscheidungen zu reduzieren, stehen dem Personalmanagement eine Vielzahl von eignungsdiagnostischen Instrumenten zur Verfügung. Allerdings unterscheiden sich die einzelnen eignungsdiagnostischen Werkzeuge in ihrer Brauchbarkeit für die Personalauswahl zum Teil erheblich. Die Brauchbarkeit eines Instrumentes ist anhand von Gütekriterien abzuleiten. Die klassischen Gütekriterien der psychologischen Diagnostik sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität. Neben diesen Kriterien werden in der Literatur zur Thematik der Personalauswahl auch die Praktikabilität und die Akzeptanz der Verfahren betrachtet. Obwohl die beiden letztgenannten Merkmale in der psychologischen Forschung keine Relevanz haben, sind diese für die Praxis der Personalauswahl nicht unbedeutend (vgl. SCHULER et al. 1993: 10-11; SCHNEIDER 1995: 72-73). Von den genannten Gütekriterien hat die Validität eine besondere Relevanz für die Brauchbarkeit eines eignungsdiagnostischen Instrumentes. Hunter und Schmidt sehen in ihr die wichtigste Eigenschaft eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (vgl. HUNTER und SCHMIDT

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

1998: 17). Übertragen und spezialisiert auf die Personalauswahl kann man den Begriff der Validität als eine prognostische Größe verstehen, die versucht, die Gültigkeit eines Auswahlinstrumentes zu beschreiben, um einen späteren beruflichen Erfolg eines Arbeitnehmers in seinem Einsatz- und Tätigkeitsfeld im Sinne des Unternehmens vorhersagen zu können. Die Validität eines Instrumentes muss aus Sicht des Unternehmens deshalb einen großen Einfluss auf die Auswahl der eingesetzten diagnostischen Instrumente haben. Schuler unterteilt die unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Werkzeuge in zwei Gruppen. Die erste Gruppe beinhaltet die Instrumente mit geringer Validität, die zweite Gruppe diejenigen mit höherer Validität (vgl. Tabelle 2).⁴

Tabelle 2: Unterscheidung der unterschiedlichen Instrumente nach der prognostischen Validität

Verfahren geringer Validität	Verfahren höherer Validität
Bewerbungsunterlagen	Arbeitsproben
Arbeitszeugnisse, Referenzen	Leistungsbeurteilung (auch Probezeit)
Schulnoten* (für Berufserfolg)	Schulnoten (für Ausbildungserfolg)
Personalfragebogen	biographischer Fragebogen
unstrukturiertes Einstellungsinterview	strukturiertes, anforderungsbezogenes Einstellungsinterview, multimodales Interview ⁵
Grafologische Gutachten	Assessmentcenter
allgemeiner Persönlichkeitstest	kognitiver Fähigkeitstest (Intelligenztest)
Alter*	Fachkenntnistest (Leistungstest)
Berufserfahrung*	Gruppendiskussion ⁶ berufsbezogener spezifischer Persönlichkeitstest

* Das Alter, die Schulnoten (für Berufserfolg) und die Berufserfahrung sind keine Auswahlverfahren sondern Kriterien der Vorauswahl. Die Publikationen von Schuler haben einen starken Bezug zur Praxis und sollen dem Personalverantwortlichen helfen, ihre Personalauswahl zu optimieren. Vor diesem Hintergrund dürfte Schuler die Kriterien mit in seine Betrachtung aufgenommen haben, um zu demonstrieren, dass diese nur eine geringe Gültigkeit besitzen.

(vgl. SCHULER 2002: 22)

⁴ Schuler ordnet Verfahren, die über einen Korrelationskoeffizienten von .30 verfügen, bereits den Verfahren mit höherer Validität zu und begründet diese Zuordnung damit, dass ab diesem Wert ein eignungsdiagnostisches Verfahren bereits einen großen Nutzen für den Anwender hat (vgl. SCHULER 2002: 22). In der Statistik werden Korrelationen von $r = .30$ jedoch nur als mittlerer Zusammenhang interpretiert. In der Literatur zur Thematik der Personalauswahl hat sich die Interpretation von Schuler jedoch etabliert, und der überwiegende Teil der Autoren greift auf die statistischen Auslegungen von Schuler zurück. Als Obergrenze der Validität für ein einzelnes Verfahren hat sich eine Korrelation von .50 erwiesen.

⁵ Das multimodale Interview ist eine Sonderform des strukturierten Interviews und wurde deshalb in die Tabelle aufgenommen.

⁶ Die Gruppendiskussion wurde in die Tabelle 2 aufgenommen. Nach Schuler (SCHULER et al. 1993: 17) weist die Gruppendiskussion eine maximale Validität von $r = .32$ auf und ist deshalb den Verfahren mit höherer Validität zuzuordnen.

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Aber auch durch den Einsatz validerer eignungsdiagnostischer Instrumente kann die Gefahr einer Fehlentscheidung nicht vollends ausgeschlossen, sondern nur reduziert werden. Durch die Kombination von mehreren eignungsdiagnostischen Verfahren liegt diese Grenze bei circa $r = .70$ (SCHULER 2002: 22). Letztlich ist es die Urteilskraft der Entscheidungsträger, die die Effektivität und Nachhaltigkeit der Personalauswahl maßgeblich bestimmt. Allerdings dürften Entscheidungsprozesse, die auf valideren Daten basieren, die Wahrscheinlichkeit von missglückten Auswahlverfahren deutlich reduzieren.

Kurzfristiges Kostenkalkül: Weniger valide Verfahren erscheinen praktikabler

Der notwendige Einsatz gültiger eignungsdiagnostischer Werkzeuge erfordert eine intensivere Entwicklungs- und Vorbereitungsphase, erzeugt einen höheren finanziellen Aufwand und ist in der Durchführung aufwändiger. Diese Aspekte werden unter dem eingangs benannten Gütekriterium der Praktikabilität subsumiert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Personalverantwortlichen der Unternehmen die Praktikabilität validerer Verfahren schlechter einschätzen als die der Verfahren geringer Validität (vgl. SCHULER et al. 1993: 55; SCHNEIDER 1995: 161), während sie die Validität, zum überwiegenden Teil, entsprechend der vorgestellten theoretischen Erkenntnisse bewerten. In einer von Saar durchgeführten empirischen Untersuchung gab der weit überwiegende Teil der Personalverantwortlichen an, dass vor allem die entstehenden Kosten und somit die Praktikabilität den Einsatz der eignungsdiagnostischen Instrumentes bestimmt (vgl. SAAR 2005: 59). Die im mikroökonomischen Bereich derzeit weit verbreitete Mentalität des *quick win*-Denkens, scheint auch im Personalbereich Spuren zu hinterlassen und steht in deutlicher Konkurrenz zu einem nachhaltigen Personalmanagement. Unbeachtet bleibt deshalb, dass der monetäre Verlust durch eine gescheiterten Rekrutierung deutlich höher ist als der Kostenaufwand für die Nutzung eines valideren Instrumentes.

Bei höheren betrieblichen Stellen schlägt sich das realistische Kostenkalkül Bahn

Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass diese Feststellungen für die unterschiedlichen Arbeitnehmersegmente nicht im gleichem Maße gültig ist. Wie die Empirie belegt, unterscheidet sich der Instrumenteneinsatz in Abhängigkeit von der Bedeutung und der Dotierung einer Vakanz. Während für einfache Angestellte/Arbeiter und Angestellte ohne Führungsaufgabe die Eignungsdiagnostik durch Verfahren mit geringer Validität (insbesondere unstrukturierte Interviews und Analyse der Bewerbungsunterlagen) erfolgt, kommen in der Praxis für die Auswahl von Bewerbern für Führungspositionen verstärkt, jedoch nicht ausschließlich, auch validere Instrumente und Instrumentenkombinationen zum Einsatz.

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

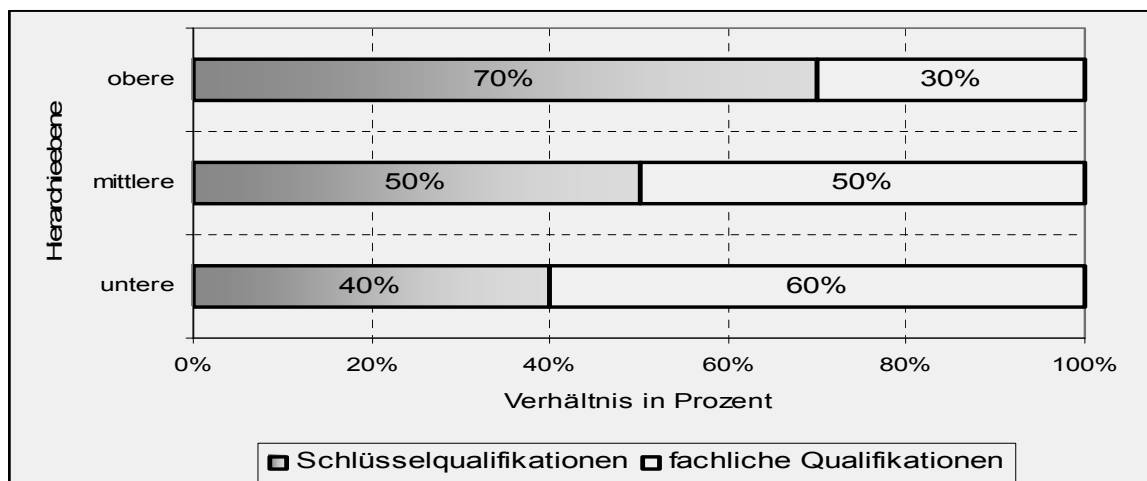
Dies folgt der Einsicht, dass die strategischen Entscheidungen künftiger Führungskräfte zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben. Allerdings können diese nur dann zum Erfolg führen, wenn sie im operativen Bereich auch effektiv umgesetzt werden können. Eine noch so detaillierte Struktur- und Prozesssteuerung kann hierbei nur flankierend wirken und die Rahmenbedingungen absichern.

Es mag unrealistisch sein, für jeden Personalauswahlprozess das sehr kostenintensive Assessment-center (vgl. Tabelle 1) einzufordern. Allerdings könnte die Nutzung von strukturierten Interviews, Arbeitsproben, Gruppendiskussionen oder Testverfahren die Personalauswahl für operative Positionen deutlich verbessern.

Effektiver Einsatz von Instrumenten zur Personalauswahl: ein Desiderat insbesondere bei der Messung von Schlüsselqualifikationen

Neben der Erhebung von fachlichen Qualifikationen versucht die Personalauswahl auch Schlüsselqualifikationen zu erheben, also Persönlichkeitseigenschaften eines Bewerbers (vgl. WERNER 2003: 16). Diese Unterart der Qualifikationen hat aus Sicht der Personalverantwortlichen eine besondere Bedeutung für Arbeitnehmer der oberen Hierarchie. Aber auch Vertreter der mittleren Hierarchie sollten zu gleichen Teilen über fachliche Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen verfügen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Verhältnis zwischen fachlichen Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen getrennt nach Hierarchieebenen aus der Sicht von Personalverantwortlichen



Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Dass für Arbeitnehmer der oberen Hierarchie die fachlichen Qualifikationen eine untergeordnete Bedeutung spielen, wie von zahlreichen Autoren zum Thema Schlüsselqualifikationen instinktiv behauptet wird, ist nicht präzise analysiert. Häufig haben Vertreter dieser Positionen ihre fachlichen Qualifikationen bereits nachgewiesen, bevor sie für die Ausübung einer höheren Tätigkeit in Betracht kommen.

Schlüsselqualifikationen: ein noch kaum bestimmtes Ziel

In der Theorie wie in der Praxis fehlt gegenwärtig noch eine standardisierte inhaltliche Bestimmung von Schlüsselqualifikationen. Dieser Umstand führt dazu, dass instinktiv und nach Bedarf Fähigkeiten unter den Begriff der Schlüsselqualifikationen subsumiert werden. Des Weiteren flankiert die soziale Wahrnehmung mit all ihren Fehlerquellen die Personalauswahl an dieser Stelle in besonderer Weise. Ein unstrukturierter Auswahlprozess ohne die Nutzung von gültigeren diagnostischen Verfahren, kann jedenfalls keine solide Datenbasis für einen Entscheidungsprozess liefern.

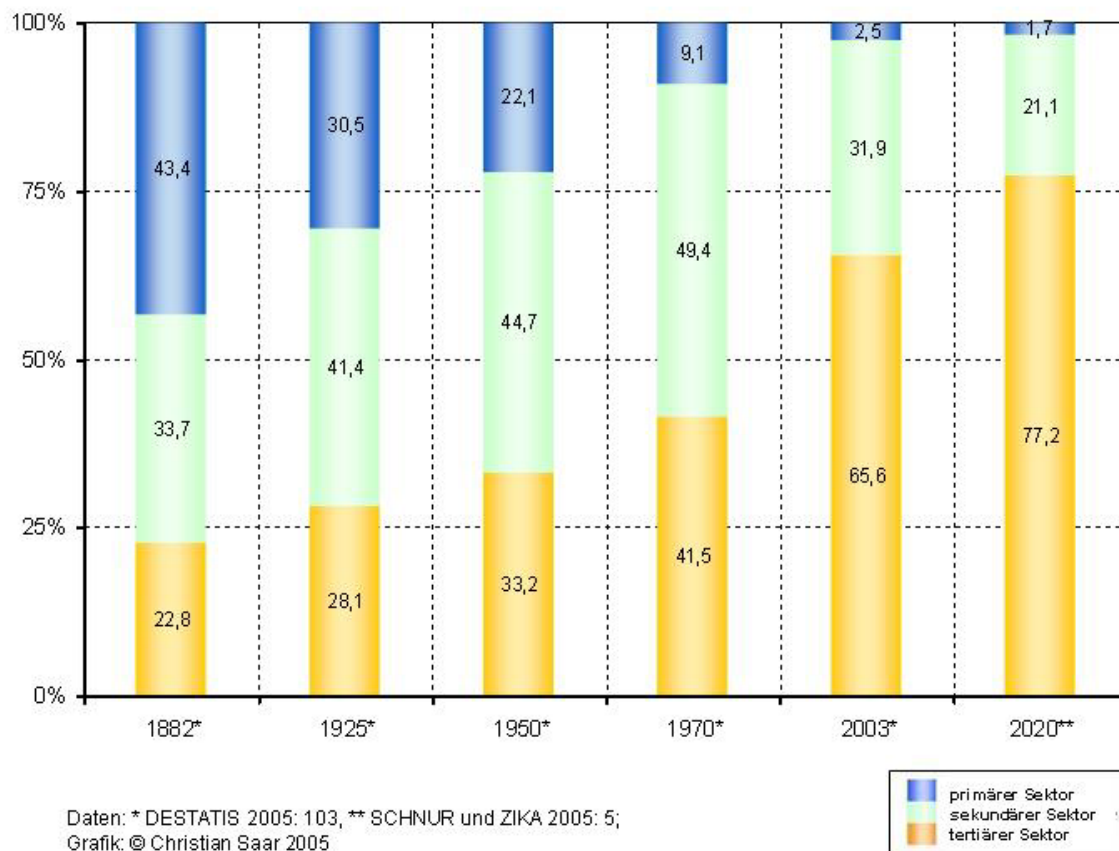
Tertiarisierung in der Wertschöpfung und in der Nachfrage nach Arbeitskräften

Aber in welcher Beziehung stehen diese mikroökonomischen Befunde nun zur makroökonomischen Ebene? Um diese Frage zu erörtern, soll zunächst der Strukturwandel betrachtet werden, bevor in einem weiteren Schritt die Auswirkungen dieses Prozesses auf die Personalauswahl herausgearbeitet werden.

Der Strukturwandel ist geprägt durch die zunehmende Bedeutung des tertiären Sektors (Dienstleistungssektor). War es bis in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts der industrielle Sektor (sekundärer Sektor), der den Großteil an der Bruttowertschöpfung innehatte, betrug dessen Beitrag im Jahre 2002 nur noch etwa 30 Prozent. Der Dienstleistungssektor erwirtschaftete im Jahr 2002 deutlich mehr als die Hälfte der Bruttowertschöpfung. Die Bedeutung des primären Sektors (Land- und Forstwirtschaft und Fischerei) hat sich im Zeitverlauf ebenfalls deutlich reduziert. Der strukturelle Wandel bei der Wertschöpfung spiegelt sich wider in der Struktur des Arbeitsmarktes, wie eine langfristige Betrachtung der Erwerbstätigenzahlen zeigt (vgl. Abbildung 4).

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Abbildung 4: Anteil der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssectoren (langfristige Betrachtung)



Aus der Langzeitbetrachtung wird deutlich, dass sich die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte im primären Sektor stufenweise beträchtlich reduziert hat, bei gleichzeitiger Steigerung der Bruttowertschöpfung innerhalb dieses Sektors⁷. Durch stetig optimierte Prozessinnovationen konnte im landwirtschaftlich geprägten Wirtschaftsausschnitt eine Verdrängung des Produktionsfaktors Arbeit zu Gunsten des Faktors Kapital erfolgen und die Produktivität dadurch deutlich gesteigert werden. Während der industrielle Sektor bis in die siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts ausdauernd an Bedeutung gewinnen konnte und zum bedeutendsten Wirtschaftsbereich avancierte, ist es nachfolgend der Dienstleistungssektor, welcher eine steigende beschäftigungswirksame Bedeutung erlangt. Der Dienstleistungsbereich wird auch zukünftig eine steigende volkswirtschaftliche und Beschäftigung schaffende Bedeutung zukommen. Dabei darf jedoch nicht verkannt werden, dass ein Teil der Dienstleistungen am Wirtschaftsstandort Deutschland, eng an den industriellen Sektor gekoppelt bleibt und eine moderne Umwegproduktion

⁷ Bei einer Gesamtbetrachtung verringert sich der Anteil des primären Sektors an der Bruttowertschöpfung. Bei einer einzelnen Begutachtung der Entwicklung des primären Sektors ist erkennbar, dass sich die Wertschöpfung in diesem einzelnen Segment sehr wohl erhöht hat, allerdings im Verhältnis zu den Zunahmen der Bruttowertschöpfung im sekundären und tertiären Sektor geringer ausfällt und deshalb einen geringeren Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung einnimmt (vgl. DESTATIS 2005: 256)

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

für einen leistungsstarken industriellen Kern darstellen (vgl. SCHNUR und ZIKA 2005: 4). Innerhalb des Dienstleistungsbereichs werden es vor allem hoch qualifizierte Tätigkeiten und Fachtätigkeiten mit Führungsaufgaben sein (sekundäre Dienstleistungen), die starke Beschäftigungsgewinne verzeichnen. Die Projektionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen eine Verstetigung des seit Jahren sich abzeichnenden Trends zur Nachfrage nach höher qualifizierten Tätigkeiten (vgl. REINBERG und HUMMEL 2003: 3).

Der sektorale Wandel ändert den Qualifikationsbedarf am Arbeitsmarkt

Der Wandel der Wirtschaftsektoren wirkt sich auf die Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisationen aus und damit auch auf die Anforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer. Für die Erbringung von Dienstleistungen sind Organisationsformen ungeeignet, die unter dem Begriff des Taylorismus für die Produktion und mit dem Weberschen Bürokratiemodell für die Verwaltung beschrieben wurden. Hier stand die detaillierte Steuerung und Kontrolle einzelner Arbeitsabläufe im Vordergrund (vgl. FELDHOFF et al. 1995: 30). Im Dienstleistungsbereich beschäftigte Arbeitnehmer müssen Arbeitsprozesse selbst oder im Team steuern und Probleme selbstständig lösen (vgl. WERNER 2003: 17). Entscheidungen müssen oftmals direkt im Kontakt mit dem externen Faktor (Nachfrager/Kunden) getroffen werden. Um dies zu ermöglichen, muss die Verantwortung für die Durchführung von Dienstleistungen dezentralisiert sein (vgl. BAETHGE 2001: 40f.). Der zunehmende intensive Kontakt mit den Kunden erfordert Konzentration, kommunikatives Geschick und Einfallsreichtum. Damit die Dezentralisierung von Verantwortung nicht zu wirtschaftlichen Nachteilen führt, müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, die Folgen ihrer Entscheidung zu erkennen. Arbeitnehmer, die diese anspruchsvollen Anforderungen erfüllen können, müssen neben umfangreichen und fundierten fachlichen Qualifikationen auch ein breites Spektrum von Schlüsselqualifikationen abdecken.

Die Tertiarisierung führt demnach zu einer steigenden Bedeutung der Schlüsselqualifikationen. Aber auch im industriellen Bereich haben sich die Organisationsformen modernisiert. Steigende Flexibilität, umfassende Qualitätssicherung, Kundenorientierung, Abflachung der Hierarchien und die Verbesserung der Kommunikation zwischen ihnen, Selbststeuerung der Beschäftigten, Gruppenarbeitsformen und das Ausschöpfen des innovativen Potenzials der Mitarbeiter sind die Ziele betrieblicher Organisation (vgl. FELDHOFF et al. 1995: 36). Die erkennbaren Parallelen zu den Anforderungen in Dienstleistungsbereich führen auch hier zur Nachfrage nach höheren fachlichen Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen.

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Die erhöhte Nachfrage nach qualifiziertem Humankapital stößt auf quantitative und qualitative Erosionsprozesse

Die beschriebene Nachfrage stößt auf die oben beschriebene demographische Entwicklung, die zur Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials führen wird. Spätestens ab dem Jahr 2015 wird sich das Angebot an Erwerbspersonen deutlich reduzieren (vgl. Abbildung 2: Entwicklung von Angebot und Nachfrage am deutschen Arbeitsmarkt in den kommenden Jahrzehnten). Selbst eine hohe und auf den Arbeitsmarkt orientierte Zuwanderung und die weitere Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung können den Rückgang langfristig kaum kompensieren (vgl. FUCHS und DÖRFLER 2005: 3). Gerade bei hoch qualifizierte Arbeitskräften mit akademischer Ausbildung wird sich nach aller Wahrscheinlichkeit ein Nachfrageüberhang (Fachkräftemangel) aufbauen. Diese Erwerbstätigengruppe verzeichnet bereits seit Jahrzehnten die geringsten qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten und wird selbst bei steigenden Absolventenzahlen am aktuellen Rand vom Arbeitsmarkt praktisch aufgesogen,

Alle Potenziale müssen voll ausgeschöpft werden

Die skizzierten Entwicklungen machen deutlich, dass es in den vor uns liegenden Jahren, nein, dass es ab sofort, darauf ankommt, alle Potenziale des Humankapitals in Deutschland voll auszuschöpfen (vgl. KOHN 2004, REINBERG und HUMMEL, 2003: 6f.). Die gegenwärtig anhaltende, aber absehbar temporäre Unterbeschäftigung darf nicht zur Betäubung der Kräfte führen, die eine solche Ausschöpfung bewirken können. Diese Kräfte sind zahlreich vorhanden: anders als in der wettbewerbsfähigen Faktorkostensituation am Standort Deutschland gibt es hier aber mannigfaltigen Nachholbedarf im internationalen Vergleich. Ein Bildungssystem, das nicht vorschnell selektiert, sondern fördert und integriert, gesellschaftspolitische Anreize für hier lebende Menschen mit Migrationshintergrund, sich mit ihrem ganzen Potenzial einzubringen, die Aufnahme einer arbeitsmarktorientierten Zuwanderungssteuerung, wie sie sogar schon in den jüngsten EU-Mitgliedsstaaten praktiziert wird, die Entwicklung und dauerhafte Integration der Potenziale älterer Arbeitnehmer, eine familienpolitische Strategie, die die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit schafft, eine Kultur des Genusses von Herausforderungen – das alles bietet Entwicklungspotenziale für die wissenschaftlich fundierte Politik und für die betriebliche Praxis. Eine effektive Personalauswahl ist dabei die zentrale Schaltstelle am Übergang zwischen makro- und mikroökonomischen Erwägungen. Wir haben das Szenario hier entwickelt, um vitale Beratungsaufgaben zu identifizieren.

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Unternehmen und öffentlicher Dienstleister: zukunftsgewandte Partnerschaft statt billiger Polemik

Die Personalauswahl deutscher Unternehmen hat sich – empirisch belegt - in den letzten Dekaden kaum verändert. Nach wie vor werden vor allem Verfahren geringer Validität angewandt. Ein Einfluss der gestiegenen Bedeutung des Faktors Arbeit auf die Methoden der Personalauswahl ist nicht erkennbar. Insbesondere die von den Unternehmen attestierte steigende Bedeutung der Schlüsselqualifikationen, spiegelt sich in den antiquierten eignungsdiagnostischen Verfahren nicht wider. Hilflös erweisen sich insbesondere die Hauptträger der Beschäftigung, die kleinen und mittleren Unternehmen. Eine Bewältigung des Problems nach der Art dessen von Münchhausen ist nicht zu erwarten. Kommerzielle Unternehmensberatung wird auch auf absehbare Zeit in kurzfristiger Perspektive verhaftet und für das genannte Klientel unerreichbar bleiben.

Das Modell der Sozialen Marktwirtschaft hält die geeignete Lösung aber von Anbeginn bereit: unternehmerisches Handeln und die Dynamik des Marktes können auf der mikroökonomischen Ebene und in kurzfristiger Perspektive nicht an Effektivität überboten werden. Dieser energiereiche Reaktor bedarf aber der makroökonomisch fundierten und über staatlich organisierte Finanzierungskreisläufe vom betrieblichen Kostenkalkül befreiten Einbettung, wenn es nicht zur Überhitzung oder zu ihrem Gegenteil: zum Versiegen seiner Ressourcen kommen soll.

Die Bundesagentur für Arbeit hat eine ideale Startbasis zur Annahme der Herausforderung – und die Pflicht dazu

Auch wenn auf all den oben genannten Handlungsfeldern die erforderlichen Entscheidungen erreicht werden sollten, darf angesichts des Volumens der zu erwartenden Unterdeckung mit Humankapital auf der betrieblichen Ebene auch nicht die kleinste Ressource beim Personal vergeudet werden. Der Transfer der Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Analyse makroökonomischer Entwicklungen, der Transfer auch bewährter Lösungen aus anderen Betrieben (*best practice*) kann am besten und für die Betriebe am kostengünstigsten durch öffentliche Beratungsdienstleistungen am Arbeitsmarkt gewährleistet werden. Die flächendeckende Struktur ihrer Dienstleistungszentren und die spezifische arbeitsmarktliche Expertise ihres Personals macht die Bundesagentur für Arbeit zu einer geeigneten Akteurin in diesem Handlungsfeld. Sie ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht annähernd auf diese Herausforderung vorbereitet, verfügt im gewachsenen Knowhow ihrer Fachkräfte vor Ort und in ihren

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

zentralen Einrichtungen zum Wissenstransfer wie dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der organisationseigenen Fachhochschule aber über eine ideale Startbasis. Sich diesen Herausforderungen zu stellen und sie anzunehmen bedeutet mehr als das natürliche Streben, das eigene Überleben zu sichern. Es bedeutet nicht weniger als das Bemühen eine der Aufgaben zu übernehmen, die für den Erhalt einer hoch wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft so zahlreich vorhanden und zugleich so vital notwendig sind. Ob diese Aufgabe bewältigt werden kann oder nicht, wird in den gar nicht so fernen Dekaden zu beurteilen sein, in denen Vermittlungszahlen und Beitragssätze nicht einmal mehr ein müdes Lächeln hervor bringen werden.

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Literaturverzeichnis

ARGE-INSTITUTE 2005

Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V.: *Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2005*, Hamburg 2005, Internetadresse:
www.hwwa.de/Forschung/Publikationen/Konjunkturforum/gemDiagnose/GD_Herbst-2005-1.pdf

BA 2005

Bundesagentur für Arbeit (Hrg.): *Arbeitsmarkt 2004* (= Sondernummer der *Amtlichen Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit* vom 30. August 2005), Nürnberg 2005, Internetadresse:
www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000100/html/jahr/arbeitsmarkt_2004_gesamt.pdf

BACH 2001a

Hans-Willi Bach: „Beratungsdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmarktberatung (Teil 1)“ in: *Arbeit und Beruf* Nr. 1/2001; S. 4 – 6

BACH 2001b

Hans-Willi Bach: „Beratungsdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmarktberatung (Teil 2)“ in: *Arbeit und Beruf* Nr. 2/2001; S. 33 – 36

BACH 2001c

Hans-Willi Bach: „Beratungsdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmarktberatung (Teil 3)“ in: *Arbeit und Beruf* Nr. 3/2001; S. 65 – 69

BACH 2001d

Hans-Willi Bach: „Beratungsdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmarktberatung (Teil 4)“ in: *Arbeit und Beruf* Nr. 4/2001; S. 97 – 99

BACH et al. 2005

H.-U. Bach, Ch. Gaggermeier, A. Kettner, S. Klinger, E. Spitznagel, Th. Rothe, S. Wanger: *Aktuelle Projektion. Arbeitsmarkt 2005: Zwischenbilanz und Perspektiven*, (= IAB Kurzbericht Nr. 10/2005), Nürnberg, 2005

BAETHGE 2001

Martin Baethge: „Zwischen Individualisierung und Standardisierung: zur Qualifikationsentwicklung in den Dienstleistungsberufen“, in: W. Dostal und P. Kupka (Hrsg.): *Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel* (= *Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* Nr. 240), Nürnberg, 2001, S. 27 – 44

BDA 1994

Ausschuß Betriebliche Personalpolitik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.): *Auswahl von Mitarbeitern* (= *Arbeitsberichte* Band 40), Köln: Joh. Heider-Verla, 1994

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

BERGHEIM 2005

Stefan Bergheim: *Humankapital wichtigster Wachstumstreiber. Erfolgsmodelle für 2020* (= Deutsche Bank Research Aktuelle Themen Nr. 324 vom 14. Juni 2005), Frankfurt am Main 2005, Internetadresse:

www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000188568.pdf

BRAKE und ZIMMER 2002

Jörg Brake und Dieter Zimmer: *Praxis der Personalauswahl: So wählen Sie den idealen Bewerber aus*, Würzburg, Lexika-Verlag: 3., überarb. und erw. Auflage 2002

DESTATIS 2005

Statistisches Bundesamt (Hrg.) in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und dem Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim (ZUMA): *Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden, 2. aktualisierte Auflage 2005

DINCHER 1997

Roland Dincher: *Betriebliche Erwartungen an das Arbeitsamt, Ergebnisse einer empirischen Marktstudie im Bezirk des Arbeitsamtes Ludwigshafen*, Mannheim 1997

FELDHOFF et al. 1995

Jürgen Feldhoff, Norbert Jacke und Jürgen Simoleit: *Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft – Reform der betrieblichen Ausbildung im Spannungsfeld von allgemeinbildender Schule und beruflichen Praxis*, Düsseldorf: Hans- Böckler-Stiftung, 1995

FUCHS und DÖRFLER 2005

Johann Fuchs und Katrin Dörfler: *Projektion des Arbeitsangebotes 2005 – Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen* (= IAB Kurzbericht Nr. 11/2005), Nürnberg, 2005

Internetadresse: <http://doku.iab.de/kurzber/2005/kb1105.pdf>

HUNTER und SCHMIDT 1998

E. John Hunter und L. Frank Schmidt: „Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens“ in: M. Kleinmann und B. Strauß, (Hrsg.): *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1998, S. 15 – 43

KOHN 2005a

Karl-Heinz P. Kohn: „Beschäftigungspolitik auf der Agenda 2010. Gibt es ein Richtiges im Falschen?“ in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* Nr.2/2005, S. 327-342, Internetadresse:

www.KOHNpage.de/Text2005l.pdf

KOHN 2005b

Karl-Heinz P. Kohn: „Humankapital wird knapp in Deutschland – Die Zahl der Menschen, die dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wird in den kommenden Jahren drastisch sinken, die Nachfrage nach Fachkräften bleibt aber hoch.“ in: *iBB – Informationen für die Bildungs- und Berufsberatung*, Nr. 10 vom 28. August 2005, S. 1-6

Internetadresse: www.KOHNpage.de/iBB/10.pdf

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

KOHN 2004

Karl-Heinz P. Kohn: „Die Integrationskraft des Mittelstandes nutzen für die Zeiten des Personalmangels“ in: Bündnis für Demokratie und Toleranz - gegen Extremismus und Gewalt (Hrg.): *Mittelstand weltweit. Gegen Diskriminierung. Eine gemeinsame Initiative von Bündnis für Demokratie und Toleranz und Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.*, Berlin, 2004, S. 6-12
Internetadresse: www.KOHNpage.de/Text2004d.pdf

OLBERT 1999

Markus Olbert: „Kosten der Rekrutierung“, in: *Personalwirtschaft*, H. 12/1999, S. 40-45

PFARR 2005

Heide Pfarr: „Arbeits- und Sozialrecht - Eine bürokratische Beschäftigungsbremse?“ in: *WSI-Mitteilungen* 08/2005, S. 446-453

REINBERG und HUMMEL 2003

Alexander Reinberg und Markus Hummel: *Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? (= IAB Kurzbericht Nr. 9/2003)*, Nürnberg, 2003
Internetadresse: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf>

SAAR 2005

Christian Saar: *Bedeutung und Identifikation von Schlüsselqualifikationen im Kontext der betrieblichen Personalauswahl*, im Erscheinen, 2005

SCHNEIDER 1995

Bernhard Schneider: *Personalbeschaffung: eine vergleichende Betrachtung von Theorie und Praxis*, Frankfurt am Main [u.a.]: Europäischer Verlag der Wissenschaften, 1995

SCHNUR und ZIKA 2005

Peter Schnur und Gerd Zika: *Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2020 – Nur zögerliche Besserung am deutschen Arbeitsmarkt (= IAB Kurzbericht Nr. 12/2005)*, Nürnberg, 2005
Internetadresse: <http://doku.iab.de/kurzber/2005/kb1205.pdf>

SCHULER 2002

Heinz Schuler: *Das Einstellungsinterview*, Göttingen [u.a.]: Hogrefe Verlag, 1. Aufl. 2002

SCHULER et al. 1993

Heinz Schuler, Dörte Frier und Monika Kauffmann: *Personalauswahl im europäischen Vergleich*, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1993

STEPPAN 2003

Rainer Steppan: *Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren*, Frankfurt am Main: Eichborn, 2003

WERNER 2003

Erwin Werner: *Schlüsselqualifikationen: Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*, Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag, 2003

Makro ist Mikro - Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im Bereich der Personalauswahl.

Zu den Autoren:

Karl-Heinz P. Kohn, Politologe, lehrt Arbeitsmarkt: Theorie, Statistik, Politik und Beratung an der Fachhochschule der Bundesagentur für Arbeit in Schwerin, www.KOHNpage.de

Christian Saar, Diplom-Verwaltungswirt (FH), ist Arbeitsvermittler und Berater an der Agentur für Arbeit Elmshorn in Norderstedt, www.C-Saar.de