



Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Führungskräfteerkrutierung als wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen mit Bezug auf den Demografischen Wandel	1
1.1 Herauskrutisierung und Stellenwert der Themenstellung: Rekrutierung von Führungskräften unter personaldiagnostischen Gesichtspunkten	1
1.2 Demographischer Wandel	2
1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2 Themenbezogener Bezugsrahmen: Entwicklung eines theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens zur Einordnung und Kennzeichnung von Personaldiagnostik	5
2.1 Konzeptionelle Grundlage	5
2.1.1 Wissenschaftsmethodische Funktion eines Bezugsrahmens....	5
2.1.2 Begriff der Personaldiagnostik	5
2.1.3 Ziele aus Unternehmensperspektive	7
2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Einordnung der Personaldiagnostik in die Personal- und Organisationsentwicklung	8
2.2.1 Aufgabenfelder der Personaldiagnostik	8
2.2.1.1 Personalauswahl	8
2.2.1.2 Personalplatzierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung	10
2.2.2 Untersuchungsgegenstände der Personaldiagnostik.....	11
2.2.3 Grundformen der Personaldiagnostik.....	13
2.2.4 Ausgewählte Instrumente und Methoden für die Problemfelder und Grenzen der ressourcenorientierten Perspektive ...	14
2.2.4.1 Anforderungsanalyse	14
2.2.4.2 Interviews	16
2.2.4.3 Simulationsorientierte Verfahren	17
2.2.4.4 Psychologische Testverfahren	19
2.2.4.5 Assessment Center	20
2.2.5 Computergestützte Diagnostik	21
2.2.5.1 Einsatzmöglichkeiten.....	21
2.2.5.2 Vorteile und Chancen.....	23
2.2.5.3 Problemfelder und Herausforderungen	25
2.2.6 Herausforderung der Messbarkeit und Beurteilung der Methoden und Instrumente	26
2.2.7 Darstellung zentraler Konzepte von vorhandenen Personaldiagnostikprozessen	28
2.2.8 Voraussetzungen für die Umsetzung von Personaldiagnostikprozessen in Unternehmen.....	31



3 Zielgruppenspezifische Ausprägung der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses: Executives in KMU's und Großunternehmen und Konzernen	33
3.1 Executives als Zielgruppe der Personaldiagnostik	33
3.1.1 Definition und Systematisierung.....	33
3.1.2 Stellenwert von Executives im Rahmen der Personalauswahl	33
3.2 Ausgestaltung einer integrierten Personaldiagnostik und eines Personaldiagnostikprozesses für Executives.....	36
3.2.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	36
3.2.1.1 Stellenwert	36
3.2.1.2 Anforderungen	37
3.2.1.3 Kapazitäten	38
3.2.1.4 Kritik- und Problemfelder.....	39
3.2.2 Großunternehmen und Konzerne	41
3.2.2.1 Stellenwert	41
3.2.2.2 Anforderungen	42
3.2.2.3 Kapazitäten	43
3.2.2.4 Kritik- und Problemfelder.....	44
3.3 Antizipation von Problemfeldern bei der Personaldiagnostik und des Personaldiagnostikprozesses für Executives.....	46
4 Aufbau und Ablauf des Personaldiagnostikprozesses	48
4.1 Herleitung und Begründung der Gestaltungsanregungen	48
4.1.1 Erkenntnisse der bisherigen Ausarbeitung.....	48
4.1.2 Trends der Personaldiagnostik	49
4.2 Entwicklung eines schlüssigen Gesamtkonzeptes des Personaldiagnostikprozesses	51
4.2.1 Identifizierung von Weiterentwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten.....	51
4.2.2 Entwurf eines differenzierten Personaldiagnostikprozesses ...	53
4.2.3 Aufbau und Aktivitätsbeschreibung	56
4.2.3.1 1. Phase: Bewerbungs- und Auswahlphase.....	56
4.2.3.1.1 Eintägiger Inhouse-Test	56
4.2.3.1.2 Assessment-Center.....	58
4.2.3.2 2. Phase: Bindungs- und Weiterentwicklungsphase	59
4.2.3.2.1 Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Führungskräfte	59
4.2.3.2.2 Instrumente zur Bindung von Führungskräften	60



4.3	Kritische Würdigung des gestalteten Personaldiagnostikprozesses..	61
4.3.1	Nutzen und Förderlichkeit	61
4.3.2	Eruiertes Handlungsbedarf	63
5	Datenerhebung im Rahmen der Befragungen	67
5.1	Grundanliegen der empirischen Sozialforschung	67
5.2	Anlage und multivariate Erhebungsmethodik der Fallstudienarbeit... ..	67
5.3	Erstellung von Fragebogen für Unternehmen.....	69
6	Ergebnisse einer Befragung zur Rekrutierung von Führungskräften in der Unternehmenspraxis.....	71
6.1	Unternehmen A	71
6.1.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	71
6.1.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	72
6.2	Unternehmen B	73
6.2.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	73
6.2.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	74
6.3	Unternehmen C	76
6.3.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	76
6.3.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	77
6.4	Unternehmen D	78
6.4.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	78
6.4.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	80
6.5	Unternehmen E	81
6.5.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	81
6.5.2	Bewertung und Verbesserungsvorschläge.....	82
6.6	Personalberater A.....	82
6.6.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	82
6.6.2	Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse	85
6.7	Unternehmensberatung A.....	86
6.7.1	Ergebnisse des Interviews bezüglich der Personaldiagnostik.	86
6.7.2	Bewertung und Würdigung der Befragungsergebnisse	91
6.8	Vergleich der Personaldiagnostikansätze und Konklusion für einen integrierten Personaldiagnostikprozess	91
7	Gestaltungsanregungen zur Optimierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Executives	94
7.1	Herleitung von gestaltungsbezogenen Fokusbereichen auf Basis der Theorie und Praxisauswertung	94



7.1.1	Status Quo der bisherigen Vorgehensweise und Erkenntnisse	94
7.1.2	Der Personaldiagnostikprozessentwurf im Fokus	95
7.1.3	Berücksichtigung der empirischen Untersuchung	96
7.2	Ausprägungsbezogene Ebene: Verifizierung des integrierten Personaldiagnostikprozesses für Führungskräfte	98
7.2.1	Feedback	98
7.2.2	Kompetenz-Histogramm/Kenndatenabgleich	101
7.2.3	Definierte Eigenschaften und Kompetenzen für den Kenndatenabgleich	104
7.2.4	Berücksichtigung unterschiedlicher Verfahren für die jeweiligen Kompetenzarten	105
7.2.5	IT-gestütztes Assessment-Center: Ausgestaltung von Arbeitsproben	107
7.2.6	IT-gestütztes Assessment-Center: Bewertung/Beobachterkonferenz	108
7.2.7	Anforderungsprofil	110
7.2.8	Konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung	113
7.2.9	Konkrete Maßnahmen zur Bindung	115
7.3	Steuerungorientierte Ebene: Implementierungs-, Steuerungs- und Reflexionsaspekte	117
7.3.1	Implementierung und Reflexion eines Personaldiagnostikprozesses	117
7.3.2	Steuerung im Unternehmen	119
7.3.3	Antizipation von Widerständen aus der Bewerbersicht	120
7.4	Spezifischer Managementfokus: Controlling und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	122
7.4.1	Kennzahlen und Controlling	122
7.4.2	Internes Marketing	124
7.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP und Konklusion	125
7.5	Kritische Würdigung des validierten Personaldiagnostikprozesses	126
7.5.1	Nutzen und Förderlichkeit	126
7.5.2	Eruiertes Handlungsbedarf	129
8	Fazit und Ausblick	131
	Literaturverzeichnis	133
	Anhang	145
	Die Autorinnen	153
	Die Herausgeber	154