

Tagung:  
„Kompetenzbilanzierung, Social Skills und  
Personalauswahl“  
30.4.2007, Wien

Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher  
Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung

**Manfred Krenn**

FORBA

# Außerfachliche bzw. soziale Qualifikationen als soziale Konstruktion

- Sinn und Inhalt von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen stehen nicht von vornherein fest
- in Aushandlungsprozessen (Machtverhältnisse) hergestellt
  - Arbeitsmarktlage
  - zu besetzende Position und Arbeitsplätze
  - betriebliche Sozialordnung bzw. Unternehmenskultur
- undifferenzierter Gebrauch verwischt Konstruktionsprozesse
  - bspw. Anwendung auch auf Arbeitsplätze mit Anlernqualifikationen: Euphemisierung verstärkter Selektion
- SQ offen für Funktionalisierung und Instrumentalisierung
  - Pervertierung zu neuartigen ‚funktional-pathologischen‘ Merkmalen der Beschäftigten (Feldhoff/Jacke/Simoleit 1995)

# Qualifikation als soziales Konstrukt - Ambivalenzen

Vermischung von Qualifikationsanforderungen  
(von Arbeitsplätzen) und Verwertungsbedingungen  
(von Arbeitskraft)

in neueren Konzepten von Schlüsselqualifikationen  
(beispielhaft Eilles-Matthiesen u.a. 2002):

- Belastbarkeit (Stressbewältigung)
- Leistungsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Durchhaltevermögen
- Flexibilität

# Qualifikation als soziales Konstrukt

## Schärfung des Qualifikationsbegriffes

Unterscheidung in:

- Leistungsfähigkeit (Qualifikation im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten)
- Arbeitstugenden (Sorgfalt, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Arbeitswillen, Einsatzbereitschaft)
- Zumutungen der Betriebe (Belastbarkeit u. Verfügbarkeit; Anpassungsbereitschaft, Loyalität)

# Beschreibung des Untersuchungssamples

- Interviews mit 18 Personalverantwortlichen in 15 Unternehmen plus 2 Interviews mit privaten Personalberatern bzw. -vermittlern
- Unternehmensgröße: 16-50: 6; 150-250:5; 350-500:4
- Vielfalt an Branchen:
  - 6 Produktionsbetriebe: Nahrungs- und Genussmittelindustrie, metallverarbeitende Industrie, Elektroindustrie, die chemische Industrie, holzbearbeitende Industrie
  - 9 Dienstleistungsunternehmen: Hotel- und Gastgewerbe, Transport- und Verkehr, Handel, Bank- und Versicherungswesens
- Regionale Verteilung: 13 unterschiedliche Regionen (nach AMS-RGS Klassifikation)

# Ausrichtung der Personalpolitik als Hintergrund für Personalauswahl

## Langfristige Bindung der Beschäftigten als wichtiges Ziel der Personalpolitik

- Vorteile: eingespielte Teams, zunehmende Erfahrung, Investitionen in Weiterbildung der Beschäftigten, Kundenorientierung
- Für KMU Stammebelegschaft als Basis für Balance zwischen Stabilität und Flexibilität
- Ausgeprägte Formen:
  - Explizite Angebote: Beschäftigung bis zur Pensionierung
  - Abschätzen eines längeren Verbleibs wichtiger Aspekt bei Personalauswahl

# Steigender Kostendruck als Hintergrund für erhöhte Erwartungen an die BewerberInnen

- Steigender Druck auf Kosten und Effizienz betrieblicher Abläufe führt zu Erhöhung der Ansprüche in Personalauswahl  
→ „eierlegende Wollmilchsau“
- Anforderungen an Arbeitsplätzen und geforderte Qualifikationen stimmen nicht überein  
→ Probleme mit Befriedigung der Nachfrage
- Aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation – verstärkte Anwendung von Selektionskriterien wie Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, sowie Flexibilität

# Der Begriff „Schlüssel- bzw. soziale Qualifikationen“ und seine Ambivalenzen (Theorie – Praxis)

- Kluft zwischen Verwendung in theoretischer Diskussion und betrieblicher Relevanz
- in KMU kein Bedarf an abstrakten verallgemeinernden Begriffen - vielmehr einzelne konkrete Kompetenzen und beobachtbare Handlungsweisen
- Unangemessenheit des personalwirtschaftlichen Jargons für die Realität in klein- und mittelbetrieblicher Praxis
- Kontextabhängigkeit von Inhalt und Sinn von Begriffen: Branche und Tätigkeiten, (unternehmens-)kulturelle Rahmenbedingungen

# Facetten unterschiedlicher Deutung außerfachlicher Kompetenzen (aK) und Aspekte

- aK als Aspekte der Persönlichkeit, als Charaktereigenschaften
  - nicht entwickel- und erwerbbar
- aK als „Schlüsselkriterien“ – positionsbezogen
  - fachliche und außerfachliche Kompetenzen bzw. Aspekte in ein und demselben Begriff inkludiert
- aK als Element sozialer innerbetrieblicher Beziehungen
  - nicht nur individuelle Merkmale von Beschäftigten
  - Verantwortung des Mgt. für die Ausbildung solcher Kompetenzen in Unternehmen
  - langfristiger Umgang mit Humanressourcen statt kurzfristiger Verwertbarkeit

# Außerfachliche Aspekte als Element sozialer innerbetrieblicher Beziehungen

*„Die Leistungsbereitschaft ist etwas, wo ich sage, das ist selbstverständlich, auf der anderen Seite ist das auch immer ein Gradmesser der Bedingungen, die man für ein Team schafft. Lernbereitschaft gehört natürlich auch zur Verantwortlichkeit der mittleren Führungsebene, dass hier ein Klima geschaffen wird, wo einfach eine gewisse Neugier, Freude am Lernen da ist und nicht zu viel Kritik, sondern einfach als Verbesserung das gesehen wird. Es kommt da immer sehr viel darauf an, wie geht man mit dem Menschen um, dann ist auch die Lernbereitschaft eher da.“ Hoteldirektor (B6)*

# Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit den Arbeitsanforderungen

- Kein pauschaler Anstieg von Schlüsselqualifikationen
- große Unterschiede zwischen Branchen und Positionen/Arbeitsplätzen
  - direkt personenbezogene Dienstleistung versus angelernte Tätigkeitsbereiche
- Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den letzten Jahren nicht in relevantem Ausmaß zugenommen
  - heute wird mehr darüber geredet unabhängig von Arbeitsanforderungen
- Trotzdem praktische Auswirkungen: Anwendung entsprechender Selektionskriterien im Personalauswahlprozess

# Zur Bedeutung von Schlüssel- bzw. sozialen Qualifikationen in der Personalauswahl

- bei Vorauswahl keine Bedeutung
  - schriftliche Bewerbungen: fachliche Kriterien
- starke Unterschiede nach Position und Arbeitsbereich
  - Arbeiter versus Angestelltenpositionen
  - Dienstleitung versus Produktionsbetriebe
- Arbeitstugenden verstärkt als zusätzliche Selektionskriterien (Arbeitsmarktlage)

# Zur Erfassung von Schlüssel- bzw. sozialen Qualifikationen in der Personalauswahl

- Problem der Sichtbarmachung und der (Mess-)Kriterien
  - schriftliche Bewerbungen: fachliche Kriterien
- Gespräch als dominierende Form der Erfassung
  - Fragen zur Bewältigung von Situationen und auf nachvollziehbare Verhaltensweisen in Arbeitssituationen
  - Fragen zum Privatleben der BewerberInnen (Persönlichkeitsaspekte oder auch informell erworbene Kompetenzen)
- Unterschiedliche Vorgangsweise
  - gezielte Erfassung durch klare Strukturierung des Gesprächs
  - eher frei und stark auf gefühlsmäßiger Einschätzung basierend
- zusätzliches Problem für Personalvermittlung: Erwartungshaltung der Kunden
  - konkrete Bedeutung (inhaltliche Füllung) von Schlagworten

## Zur Bedeutung der askriptiven Merkmale Alter und Geschlecht in der Personalauswahl

- askriptive Merkmale fließen in soziale Konstruktion von Qualifikationen ein
  - Zuschreibungen aufgrund von Alter und Geschlecht
  - Wahrnehmung von „BewerberInnen“
- Alter eine wesentliche Barriere und ein Selektionskriterium bei der Personalauswahl
  - klare Aussagen der Personalberater
  - auch bei Betrieben mit ausgewogener Altersmischung bei Rekrutierung Ältere kaum Chancen
- Geschlecht kein hartes Selektionskriterium - eher informell
  - Benachteiligung von Frauen legitimationsbedürftig
  - indirekt: eingeschränkte Verfügbarkeit durch Sorgepflichten

## Zur Bewertung einer systematischen Erfassung informell erworbener Kompetenzen

- Übertragbarkeit in berufliche Kontexte für Mehrheit der Personalverantwortlichen prinzipiell möglich
- Systematische Erfassung als wertvolle Zusatzinformation im Auswahlprozess
  - konkrete Darstellung der Transferierbarkeit
- großer Nutzen für BewerberInnen selbst
  - gesteigertes Selbstbewusstsein in eigene Fähigkeiten
  - verbesserte Präsentation in Bewerbungssituation
- Einhellige Ablehnung einer Zertifizierung
  - objektive Messbarkeit nicht möglich

# Erhöhung der Chancen zur Arbeitsmarktintegration für benachteiligte Gruppen?

- Keine generelle Zunahme außerfachlicher Kompetenzen
- Erhöhung der Gesamtanforderungen
  - Fachliche Qualifikationen hohe Bedeutung außerfachliche Aspekte als zusätzliches Kriterium
  - Fachliche Qualifikationen bzw. askriptive Merkmale (Alter) in Vorauswahl dominierende Rolle
- Intensivierte Nutzung der Arbeitskraft
  - erhöhte Anforderungen an Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungsbereitschaft und Flexibilität von angelernten Arbeitskräften
  - negative Auswirkungen auf „Problemgruppen“
- Integration von „Problemgruppen“ in ersten Arbeitsmarkt um jeden Preis problematisch
  - Varianten des Ausbaus von Möglichkeiten jenseits des 1. Arbeitsmarktes