

Personal Recruitment

Ausschreibung – Bewerberscreening –
Einstellungsgespräch

Leitfaden für die Praxis aus
psychologischer und arbeitsrechtlicher Sicht

Von

Prof. Dr. jur. Wolfgang Böhm

und

Dipl.-Psych. Dr. Stefan Poppelreuter

8., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 15800 3](http://ESV.info/9783503158003)

Es bearbeiten:

Dr. Poppelreuter: Teil I

Prof. Dr. Böhm: Teil II

1. Auflage 1978

...

6. Auflage 2003

1. bis 6. Auflage erschienen in der Reihe
„Grundlagen und Praxis des Arbeitsrechts“

7. Auflage 2009

Bis zur 7. Auflage erschienen unter dem Titel
„Bewerbersauswahl und Einstellungsgespräch“
in der Reihe „Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis“

8. Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15800 3

eBook: ISBN 978 3 503 15811 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek 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: multixtext, Berlin

Druck und Bindung: Kösel, Altusried-Krugzell

Vorwort

35 Jahre nach der Erstauflage hat sich nicht nur der Titel dieses Leitfadens geändert, sondern vor Allem das Konzept. Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch bleiben Kernmaterien der Darstellung. Sie werden jedoch integriert in den Komplex der Personalplanung und des Personalrecruitments. Gerade im Wettbewerb um Fachkräfte müssen Unternehmen und Organisationen heute mehr denn je konkurrenzorientiert auftreten. Dabei müssen alle Möglichkeiten der Personalbeschaffung genutzt werden. Dieser Entwicklung wird in der 8. Auflage mit einem eigenen Kapitel über das Personalrecruitment Rechnung getragen.

Bereits in der letzten Auflage des Buches wurde der psychologische Teil völlig neu gestaltet und breiter angelegt als zuvor. Ziel war und ist es auch immer noch, dem interessierten Leser einen umfassenden Überblick über Personalauswahlinstrumente und deren Gütekriterien, über Kosten- und Nutzenaspekte der Personalauswahl und über Grundlagen des Personalmarketings zu vermitteln. Völlig neu ist die Betrachtung der Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern. In dieses Themenspektrum 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 Erkenntnisse der „Psychologie des Gesprächs“ beachtet und umsetzt, wird das Einstellungsgespräch zu einem hilfreichen und zielführenden Instrument professioneller Personalarbeit.

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 weiterhin zu den arbeitsrechtlichen Kernthemen des Einstellungsgeschäfts, wobei Persönlichkeitsrechte und Datenschutz die Informationsbeschaffung immer mehr einschränken. Aber stärker noch als die Einstellung unterliegt die Nichteinstellung (Ablehnung von Bewerbungen) zunehmender „Verrechtlichung“. Der Arbeitgeber wird vom Inhaber seiner

Rechte Stück für Stück zu deren bloßem Verwalter – nach engen gesetzlichen Vorgaben und unter Kontrolle der Gerichte.

Vorläufiger Endpunkt dieser Entwicklung ist das 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Zwar ist die befürchtete Prozesslawine durch abgelehnte Bewerber ausgeblieben. Dennoch gilt weiterhin: Ein falsches Wort bei der Stellenausschreibung oder Ablehnung, der kleinste Fehler beim Umgang mit Bewerbungen eröffnet professionellen Diskriminierungsklägern die Chance, daraus Kapital zu schlagen. Das kann vermieden werden, und das muss vermieden werden. Die Gesetzesinitiative zur Schaffung eines spezifischen Arbeitnehmerdatenschutzes ist zwar vorerst im Strudel des Koalitionswechsels „gestrandet“ (Achim Schunder), aber nicht untergegangen. Das Beschäftigtendatenschutzgesetz wird kommen. Das Alles macht Personalrecruitment und aufgabenorientiertes Bewerber-screening zu einer immer größeren Herausforderung für das Personalmanagement. Mehr denn je sind Professionalität und Sensibilität bei Bewerbersuche und Bewerberauswahl gefragt – sowohl psychologisch wie auch juristisch. Dabei soll dieser Leitfaden einmal mehr und auf aktuellem Stand praxisnahe Hilfe bieten.

Berlin und Bonn, im September 2014

Prof. Dr. Wolfgang Böhm

Dr. Stefan Poppelreuter

Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Teil – Psychologische Grundlagen	21
A. Funktionen und Möglichkeiten einer professionellen Personalauswahl	23
I. Bedeutung der Personalauswahl in sich wandelnden Märkten und bei veränderten Arbeitsbedingungen	23
II. Kosten durch unzureichende Personalauswahl – Nutzen durch professionelle Personalauswahl	31
III. Anforderungen an Personalauswahlinstrumente und ihren Einsatz	33
IV. Die Arbeits- und Anforderungsanalyse als unabdingbare Voraussetzung für professionelle Personalarbeit	42
V. Unterschiedliche Verfahren der Personalauswahl	45
B. „Auswahl erfordert Mehrzahl“ oder: Wie gewinnt man einen Bewerberpool?	63
I. Personalmarketing – Warum ist es wichtig?	63
II. Personalmarketing und Personalauswahl – Wie hängen sie zusammen?	67
III. Die Ansprache von Bewerbern – Das Personalrecruiting ..	70
IV. Wie entscheiden sich Bewerber?	88
C. Das Einstellungsgespräch – Häufig praktiziert, immer professionell?	91
I. Definition und Zielsetzung des Einstellungsgesprächs	92
II. Verbreitung und Akzeptanz	92
III. Chancen und Risiken des Einstellungsgesprächs	93
IV. Strukturiert und standardisiert statt „frisch und frei“: Einstellungsgespräche richtig entwickeln	99
V. Einstellungsgespräche richtig führen	111
D. Resümee	133

	Seite
2. Teil – Arbeitsrechtliche Grundlagen	135
Einleitung	137
A. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	139
I. EU-Richtlinien und Umsetzung in nationales Recht	139
II. Gesetzliche Diskriminierungstatbestände	140
III. Schutz der Beschäftigten	143
IV. Pflichten des Arbeitgebers	144
V. Antidiskriminierungsverbände/Antidiskriminierungsstelle	145
VI. Perspektiven	146
B. Stellenausschreibung	149
I. Stellenausschreibung und Stellenangebot	149
II. Offene und verdeckte Ungleichbehandlung	150
III. Zulässige Ungleichbehandlung	152
IV. Bevorzugende Ungleichbehandlung („positive Diskriminierung“)	159
V. Mittelbare Ungleichbehandlung	161
VI. Risikoabwägung und Konsequenzen	165
C. Bewerberscreening	167
I. Personaldatenerhebung beim Bewerber	167
II. Informationsbeschaffung bei Dritten – Datenschutz	179
D. Fragerecht und Offenbarungspflicht (Anfechtung)	187
I. Einschränkung der Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht	187
II. Einschränkung der Anfechtungsvoraussetzungen	188
III. Einschränkung der Anfechtungsfolgen	190
E. Zulässige/unzulässige Fragen	195
I. Typische Fragen	196
II. Atypische Fragen	221
III. Offenbarungspflicht auch ohne entsprechende Befragung?	222
F. Ablehnung von Bewerbungen	225
I. Nachweis von Diskriminierung	225
II. Entschädigung und Schadensersatz	232
III. Erstattung von Vorstellungskosten	241
IV. Verbleib der Bewerbungsunterlagen	242

	Seite
G. Vertragsverhandlungen und Vertragsabschluss	245
I. Vertragsverhandlungen und Vertrauensschutz	245
II. Arbeitsvertrag und Nachweisgesetz	249
III. Arbeitsprobe oder Probezeit	253
H. Beteiligung des Betriebsrats	259
I. Umfang der Unterrichtungspflicht	260
II. Zustimmungsverweigerung	264
III. Zustimmungsverweigerungsgründe nach § 99 Abs. 2 BetrVG	265
IV. Vorläufige Einstellung	274
Literaturverzeichnis	277
Stichwortverzeichnis	281

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsübersicht	7
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Teil – Psychologische Grundlagen	21
A. Funktionen und Möglichkeiten einer professionellen Personalauswahl	23
I. Bedeutung der Personalauswahl in sich wandelnden Märkten und bei veränderten Arbeitsbedingungen	23
II. Kosten durch unzureichende Personalauswahl – Nutzen durch professionelle Personalauswahl	31
III. Anforderungen an Personalauswahlinstrumente und ihren Einsatz	33
1. Wissenschaftliche Gütekriterien	34
2. Bewertung durch die Betroffenen	37
IV. Die Arbeits- und Anforderungsanalyse als unabdingbare Voraussetzung für professionelle Personalarbeit	42
V. Unterschiedliche Verfahren der Personalauswahl	45
1. Bewerbungsunterlagen	46
2. Personalfragebogen bzw. biographische Fragebogen	50
3. Arbeitsproben	54
4. Assessment-Center	55
B. „Auswahl erfordert Mehrzahl“ oder: Wie gewinnt man einen Bewerberpool?	63
I. Personalmarketing – Warum ist es wichtig?	63
II. Personalmarketing und Personalauswahl – Wie hängen sie zusammen?	67
III. Die Ansprache von Bewerbern – Das Personalrecruiting ..	70
IV. Wie entscheiden sich Bewerber?	88
C. Das Einstellungsgespräch – Häufig praktiziert, immer professionell?	91
I. Definition und Zielsetzung des Einstellungsgesprächs	92
II. Verbreitung und Akzeptanz	92

	Seite
III. Chancen und Risiken des Einstellungsgesprächs	93
IV. Strukturiert und standardisiert statt „frisch und frei“: Einstellungsgespräche richtig entwickeln	99
1. Typen strukturierter Einstellungsgespräche	101
2. Die Critical Incident Technique als Instrument zur Entwicklung (halb-)strukturierter Einstellungsgespräche	107
3. Methodisches Vorgehen bei der Entwicklung eines (halb-)strukturierten Einstellungsgesprächs	108
a) Beschreibung der Stelle	108
b) Arbeits- und Anforderungsanalyse	109
c) Entwicklung von Fragen und Beurteilungsskalen zum Einsatz in Einstellungsgesprächen	110
d) Entwicklung eines Interviewleitfadens	111
V. Einstellungsgespräche richtig führen	111
1. Vorbereitung des Gesprächs/ Situative Rahmenbedingungen	111
2. Durchführung des Gesprächs	114
3. Techniken der Gesprächsführung	117
4. Zeichen guter und Zeichen schlechter Kommunikation	126
5. Feedback, Gesprächsabschluss und Gesprächsevaluation	128
 D. Resümee	 133
 2. Teil – Arbeitsrechtliche Grundlagen	 135
Einleitung	137
A. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	139
I. EU-Richtlinien und Umsetzung in nationales Recht	139
II. Gesetzliche Diskriminierungstatbestände	140
III. Schutz der Beschäftigten	143
IV. Pflichten des Arbeitgebers	144
V. Antidiskriminierungsverbände/Antidiskriminierungsstelle	145
VI. Perspektiven	146
 B. Stellenausschreibung	 149
I. Stellenausschreibung und Stellenangebot	149
II. Offene und verdeckte Ungleichbehandlung	150
III. Zulässige Ungleichbehandlung	152

	Seite
1. Unverzichtbare biologische Voraussetzungen/ gesetzliche Vorgaben	153
2. „Authentizitätswahrung“	153
3. Aufgabenstellung/Geschäftsmodell	154
4. Kundenerwartungen	155
5. Wertekollision mit anderen Kulturkreisen	156
6. Sonderregelung: Religion und Weltanschauung (§ 9 AGG)	157
7. Zwischenbilanz	158
IV. Bevorzugende Ungleichbehandlung („positive Diskriminierung“)	159
1. Frauenförderung	159
2. Förderung (schwer-)behinderter Menschen	161
V. Mittelbare Ungleichbehandlung	161
1. Geforderte Abschlüsse/Sprachkenntnisse	162
2. Weiterbildung von Stellenanzeigen	164
VI. Risikoabwägung und Konsequenzen	165
C. Bewerberscreening	167
I. Personaldatenerhebung beim Bewerber	167
1. Bewerbungsunterlagen/Lebenslauf/Lichtbild	168
2. Einstellungsfragebogen	169
a) Vorzüge und Grenzen	169
b) Rechte des Betriebsrats	171
3. Einstellungsgespräch	172
4. Einstellungstests	173
5. Einstellungsuntersuchung – Genomanalyse	175
6. Graphologische Gutachten	177
II. Informationsbeschaffung bei Dritten – Datenschutz	179
1. Einschränkung des Fragerechts?	180
2. Einschränkung des Auskunftsrechts?	181
3. Datenschutz	184
D. Fragerecht und Offenbarungspflicht (Anfechtung)	187
I. Einschränkung der Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht	187
II. Einschränkung der Anfechtungsvoraussetzungen	188
1. Einschränkung des Rechts zur Anfechtung	188
2. Einschränkung der Ausübung des Anfechtungsrechts ..	189

	Seite
III. Einschränkung der Anfechtungsfolgen	190
1. Einschränkung der Rückwirkung	190
2. Verkürzung der Anfechtungsfristen	191
3. Anfechtung und Kündigung	192
E. Zulässige/unzulässige Fragen	195
I. Typische Fragen	196
1. Schwangerschaft	196
2. Schwerbehinderteneigenschaft	199
3. Gesundheitliche Beeinträchtigungen/ HIV-Infektion bzw. Erkrankung	199
4. Lebensalter/Geburtsdatum	201
5. Rasse/ethnische Herkunft/Staatsangehörigkeit	202
6. Religion/Weltanschauung	203
7. Scientology	204
8. Sexuelle Identität	205
9. Gewerkschafts- und Parteizugehörigkeit	207
10. Stasi-Tätigkeit	208
11. Vorstrafen	209
12. Laufende Ermittlungs- und Strafverfahren	211
13. Führungszeugnis	213
14. Einkommens- und Vermögensverhältnisse	213
15. Letztes Gehalt	215
16. Familienverhältnisse/Familienplanung	217
17. Mobilität/Flexibilität	218
18. Wettbewerbsverbot/frühestmöglicher Arbeitsantritt ..	219
19. Frühere Beschäftigungen („zuvor“-Beschäftigung) ...	219
20. Nebentätigkeiten	220
II. Atypische Fragen	221
III. Offenbarungspflicht auch ohne entsprechende Befragung?	222
F. Ablehnung von Bewerbungen	225
I. Nachweis von Diskriminierung	225
1. Begründungspflicht des Arbeitgebers – Auskunftsanspruch des Bewerbers?	225
2. Beweiserleichterung (§ 22 AGG)	227
3. Motivbündel	231
II. Entschädigung und Schadensersatz	232
1. Schadensersatz bei Vermögensschaden	235

	Seite
2. Entschädigung bei Nichtvermögensschaden	236
3. „AGG-Hopping“	238
III. Erstattung von Vorstellungskosten	241
IV. Verbleib der Bewerbungsunterlagen	242
G. Vertragsverhandlungen und Vertragsabschluss	245
I. Vertragsverhandlungen und Vertrauensschutz	245
1. Schadensersatz bei Nichteinstellung	246
2. Schadensersatz bei Einstellung	248
II. Arbeitsvertrag und Nachweisgesetz	249
1. Nachweisgesetz	250
2. Befristetes Arbeitsverhältnis	252
III. Arbeitsprobe oder Probezeit	253
1. Arbeitsprobe/Assessment-Center/Training	254
2. Probezeit	255
H. Beteiligung des Betriebsrats	259
I. Umfang der Unterrichtungspflicht	260
1. „Erforderliche Bewerbungsunterlagen“	261
2. Informationen über Einstellungsgespräche	262
3. Vertraulichkeitwunsch des Bewerbers	263
II. Zustimmungsverweigerung	264
III. Zustimmungsverweigerungsgründe	
nach § 99 Abs. 2 BetrVG	265
1. Verstoß gegen Gesetz/Tarifvertrag	266
2. Verstoß gegen Auswahlrichtlinie	270
3. Benachteiligungsverbot	270
4. Erforderliche Ausschreibung	272
IV. Vorläufige Einstellung	274
Literaturverzeichnis	277
Stichwortverzeichnis	281