

Bewerbersauswahl und Einstellungsgespräch

Leitfaden für die Praxis aus psychologischer
und arbeitsrechtlicher Sicht

Von

Professor Dr. jur. Wolfgang Böhm

und

Dipl.-Psych. Dr. Stefan Poppelreuter

7., völlig 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 dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 11472 6](http://ESV.info/978%203%20503%2011472%206)

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

ISBN 978 3 503 11472 6

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009
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.

Gesamtherstellung: Danuvia Druckhaus, Neuburg/Donau

Vorwort

Es ist 30 Jahre her, seit die erste Auflage dieses Buches erschienen ist. Dass nunmehr eine siebte Auflage vorliegt, macht deutlich, wie aktuell die Themen Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch nach wie vor sind. 30 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, vormaliger Mitautor und Initiator des Buches, die Autorenschaft für den psychologischen Teil des Werkes ab der sechsten Auflage an Dr. Stefan Poppelreuter abgegeben.

Bereits in der letzten Auflage des Buches wurde der psychologische Teil völlig neu gestaltet und breiter angelegt als zuvor. 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. Zumindest vorläufiger Endpunkt

dieser Entwicklung ist das am 18.8.2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ob es tatsächlich die befürchtete Prozesslawine abgelehnter – enttäuschter oder auch nur geschäftstüchtiger – Bewerberinnen und Bewerber auslösen wird, ist noch nicht abzusehen. Ausmaß und Erfolg solcher Klagen werden nicht zuletzt davon abhängen, wie professionell und sensibel zugleich die Personalverantwortlichen bei Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch vorgehen – psychologisch und juristisch. Dabei will dieser Leitfaden eine praxisnahe Hilfe sein.

Bei der Erstellung des psychologischen Teils haben Frau Dipl.-Psych. Michaela Städele, Frau cand. Psych. Dorothea Pfützner und Frau cand. Psych. Julia Fleischer sachkundige und tatkräftige Unterstützung geleistet. Allen Dreien gilt dafür besonderer Dank.

Berlin, Bonn, im Januar 2009

Prof. Dr. Wolfgang Böhm

Dr. Stefan Poppelreuter

Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Teil – Psychologische Grundlagen	
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	70
IV. Wie entscheiden sich Bewerber?	73
C. Das Einstellungsgespräch – Häufig praktiziert, immer professionell?	75
I. Definition und Zielsetzung des Einstellungsgesprächs	75
II. Verbreitung und Akzeptanz	76
III. Chancen und Risiken des Einstellungsgesprächs	77
IV. Strukturiert und standardisiert statt „frisch und frei“: Einstellungsgespräche richtig entwickeln	83
V. Einstellungsgespräche richtig führen	95
D. Resümee	117

2. Teil – Arbeitsrechtliche Grundlagen

Einleitung.....	121
A. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	123
I. EU-Richtlinien und Umsetzung in nationales Recht.....	123
II. Struktur des AGG.....	124
III. Diskriminierungsverbot und Gleichbehandlungsgrundsatz ...	129
IV. Perspektiven.....	133
B. Stellenausschreibung.....	135
I. Stellenausschreibung und Stellenangebot	135
II. Offene und verdeckte Ungleichbehandlung.....	136
III. Zulässige Ungleichbehandlung.....	139
IV. Bevorzugende Ungleichbehandlung („positive Diskriminierung“).	145
V. Mittelbare Ungleichbehandlung.....	148
VI. Risikoabwägung und Konsequenzen.....	152
C. Personaldatenerhebung beim Bewerber.....	155
I. Bewerbungsunterlagen/Lebenslauf	155
II. Einstellungsfragebogen.....	157
III. Einstellungsgespräch	160
IV. Einstellungstests	161
V. Einstellungsuntersuchung.....	163
VI. Graphologische Gutachten.....	165
D. Personaldatenbeschaffung bei Dritten/Datenschutz	169
I. Informationsbeschaffung bei Dritten	169
II. Datenschutz.....	173
E. Fragerecht und Offenbarungspflicht (Anfechtung).....	177
I. Einschränkung der Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht	177
II. Einschränkung der Anfechtungsvoraussetzungen	178
III. Einschränkung der Anfechtungsfolgen.....	181
F. Zulässige/unzulässige Fragen.....	187
I. Typische Fragen.....	188
II. Atypische Fragen.....	216
III. Offenbarungspflicht auch ohne Befragung?	217

	Seite
G. Ablehnung von Bewerbungen	219
I. Nachweis von Diskriminierung	219
II. Entschädigung und Schadensersatz	226
III. Erstattung von Vorstellungskosten	235
IV. Verbleib der Bewerbungsunterlagen	236
H. Vertragsverhandlungen und Vertragsabschluss	239
I. Vertragsverhandlungen und Vertrauensschutz	239
II. Arbeitsvertrag und Nachweisgesetz	243
III. Arbeitsprobe oder Probezeit	248
J. Beteiligung des Betriebsrats	253
I. Umfang der Unterrichtungspflicht	254
II. Zustimmungsverweigerung	258
III. Zustimmungsverweigerungsgründe nach § 99 II BetrVG	259
IV. Vorläufige Einstellung	268
Literaturverzeichnis	271
Stichwortverzeichnis	273

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsübersicht	7
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Teil – Psychologische Grundlagen	
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	33
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	70
IV. Wie entscheiden sich Bewerber?	73

	Seite
C. Das Einstellungsgespräch – Häufig praktiziert, immer professionell?	75
I. Definition und Zielsetzung des Einstellungsgesprächs	75
II. Verbreitung und Akzeptanz	76
III. Chancen und Risiken des Einstellungsgesprächs	77
IV. Strukturiert und standardisiert statt „frisch und frei“: Einstellungsgespräche richtig entwickeln	83
1. Typen strukturierter Einstellungsgespräche	85
2. Die Critical Incident Technique als Instrument zur Entwicklung (halb-)strukturierter Einstellungsgespräche	90
3. Methodisches Vorgehen bei der Entwicklung eines (halb-)strukturierten Einstellungsgesprächs	92
a) Beschreibung der Stelle	92
b) Arbeits- und Anforderungsanalyse	93
c) Entwicklung von Fragen und Beurteilungsskalen zum Einsatz in Einstellungsgesprächen	94
d) Entwicklung eines Interviewleitfadens	94
V. Einstellungsgespräche richtig führen	95
1. Vorbereitung des Gesprächs/Situative Rahmenbedingungen	95
2. Durchführung des Gesprächs	97
3. Techniken der Gesprächsführung	101
4. Zeichen guter und Zeichen schlechter Kommunikation	109
5. Feedback, Gesprächsabschluss und Gesprächsevaluation	112
 D. Resümee	 117

2. Teil – Arbeitsrechtliche Grundlagen

Einleitung	121
A. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	123
I. EU-Richtlinien und Umsetzung in nationales Recht	123
II. Struktur des AGG	124
1. Schutz der Beschäftigten	124
2. Pflichten des Arbeitgebers	125

	Seite
3. Rechte der Beschäftigten	126
4. Antidiskriminierungsverbände/ Antidiskriminierungsstelle	127
III. Diskriminierungsverbot und Gleichbehandlungsgrundsatz	129
1. Diskriminierungsschutz.	129
2. Arbeitsrechtlicher Gleichbehandlungsgrundsatz.	131
3. Verhältnis von Diskriminierungsverboten und Gleichbehandlungsgrundsatz	133
IV. Perspektiven	133
B. Stellenausschreibung	135
I. Stellenausschreibung und Stellenangebot	135
II. Offene und verdeckte Ungleichbehandlung	136
III. Zulässige Ungleichbehandlung	139
1. Unverzichtbare biologische Voraussetzungen/ gesetzliche Vorgaben	139
2. „Authentizitätswahrung“	140
3. Geschäftsmodell.	140
4. Kundenerwartungen.	141
5. Wertekollision mit anderen Kulturkreisen	143
6. Sonderregelung: Religion und Weltanschauung (§ 9 AGG).	144
7. Einzelfälle	145
IV. Bevorzugende Ungleichbehandlung („positive Diskriminierung“)	145
1. Frauenförderung.	146
2. Förderung (schwer-)behinderter Menschen	147
3. Sonstige Fördermaßnahmen	148
V. Mittelbare Ungleichbehandlung	148
1. Geforderte Abschlüsse/Sprachkenntnisse	150
2. Weiterbildung von Stellenausschreibern	151
VI. Risikoabwägung und Konsequenzen.	152
C. Personaldatenerhebung beim Bewerber	155
I. Bewerbungsunterlagen/Lebenslauf	155
II. Einstellungsfragebogen	157

	Seite
1. Vorzüge und Grenzen	157
2. Rechte des Betriebsrats	159
III. Einstellungsgespräch	160
IV. Einstellungstests	161
V. Einstellungsuntersuchung	163
VI. Graphologische Gutachten	165
D. Personaldatenbeschaffung bei Dritten/Datenschutz.....	169
I. Informationsbeschaffung bei Dritten	169
1. Einschränkung des Fragerechts?	169
2. Einschränkung des Auskunftsrechts?.....	171
II. Datenschutz	173
E. Fragerecht und Offenbarungspflicht (Anfechtung)	177
I. Einschränkung der Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht.....	177
II. Einschränkung der Anfechtungsvoraussetzungen.....	178
1. Einschränkung des Rechts zur Anfechtung.....	178
2. Einschränkung der Ausübung des Anfechtungsrechts .	180
III. Einschränkung der Anfechtungsfolgen	181
1. Einschränkung der Rückwirkung	181
2. Verkürzung der Anfechtungsfristen.....	182
3. Anfechtung und Kündigung	183
F. Zulässige/unzulässige Fragen	187
I. Typische Fragen	188
1. Schwangerschaft.....	188
2. Schwerbehinderteneigenschaft	171
3. Gesundheitliche Beeinträchtigungen/HIV-Infektion bzw. Erkrankung	192
4. Lebensalter	194
5. Rasse/ethnische Herkunft/Staatsangehörigkeit	195
6. Religion/Weltanschauung	196
7. Scientology	198
8. Sexuelle Identität	199
9. Gewerkschafts- und Parteizugehörigkeit	201

	Seite
10. Stasi-Tätigkeit	202
11. Vorstrafen	204
12. Laufende Ermittlungs- und Strafverfahren	205
13. Führungszeugnis	207
14. Einkommens- und Vermögensverhältnisse	208
15. Wehr- bzw. Ersatzdienst.	209
16. Letztes Gehalt	211
17. Familienverhältnisse/Familienplanung	212
18. Mobilität/Flexibilität	213
19. Wettbewerbsverbot/frühestmöglicher Arbeitsantritt . .	214
20. Frühere Beschäftigungen („zuvor“-Beschäftigung) . . .	214
21. Nebentätigkeiten	216
II. Atypische Fragen	216
III. Offenbarungspflicht auch ohne Befragung?	217
G. Ablehnung von Bewerbungen	219
I. Nachweis von Diskriminierung	219
1. Begründungspflicht des Arbeitgebers/ Auskunftsanspruch des Bewerbers?	219
2. Beweiserleichterung (§ 22 AGG)	222
3. „Fallstricke“ bei der Bewerbung von Schwerbehinderten.	223
4. Motivbündel	225
II. Entschädigung und Schadensersatz.	226
1. Schadensersatz bei Vermögensschaden.	228
2. Entschädigung bei Nichtvermögensschaden	230
3. „AGG-Hopping“	232
III. Erstattung von Vorstellungskosten	235
IV. Verbleib der Bewerbungsunterlagen	236
H. Vertragsverhandlungen und Vertragsabschluss	239
I. Vertragsverhandlungen und Vertrauensschutz	239
1. Schadensersatz bei Nichteinstellung.	240
2. Schadensersatz bei Einstellung	242
II. Arbeitsvertrag und Nachweisgesetz	243
1. Nachweisgesetz	244
2. Befristetes Arbeitsverhältnis	247

	Seite
III. Arbeitsprobe oder Probezeit	248
1. Arbeitsprobe/Assessment Center/Training	248
2. Probezeit	250
J. Beteiligung des Betriebsrats	253
I. Umfang der Unterrichtungspflicht	254
1. „Erforderliche Bewerbungsunterlagen“	255
2. Informationen über Einstellungsgespräch	256
3. Vertraulichkeitswunsch des Bewerbers	257
II. Zustimmungsverweigerung	258
III. Zustimmungsverweigerungsgründe nach § 99 II BetrVG	259
1. Verstoß gegen Gesetz/Tarifvertrag	260
2. Verstoß gegen Auswahlrichtlinie	264
3. Benachteiligungsverbot	264
4. Erforderliche Ausschreibung	266
IV. Vorläufige Einstellung	268
Literaturverzeichnis	271
Stichwortverzeichnis	273