



**„Wandlung ist notwendig wie die Erneuerung der Blätter im Frühling.“**

**(Vincent van Gogh)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

sind Ihre guten Vorsätze für das neue Jahr noch aktuell oder gehören sie schon der Vergangenheit an? Einige Personalabteilungen haben sich sicher vorgenommen, in diesem Jahr einmal zu überprüfen, ob ihr Bewerbungsprozess noch zeitgemäß ist oder ob man in Anbetracht neuer Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt auch neue Wege in der Personalauswahl gehen sollte. In unserem heutigen Newsletter möchten wir Ihnen einen Überblick über aktuelle Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl geben und Sie dazu anregen, neue Chancen in diesem Bereich wahrzunehmen.

In der Personalauswahl besteht die prinzipielle Herausforderung darin, die Anforderungen einer Stelle genau zu bestimmen, um geeignete Bewerbende zu identifizieren. Wie der Professor für Wirtschaftspsychologie Uwe Kanning (2015, S. V) jedoch bemängelt, wird „in vielen Unternehmen (...) Personalauswahl immer noch nach Gutsherrenart betrieben: Wer als Bewerber eine begehrte Stelle ergattern möchte, muss nicht in erster Linie gut sein; er muss vor allem gefallen.“ Sehen Sie hier Veränderungsbedarf, unterstützt das KAP-Team Sie gerne bei der Konzeption und Implementierung wissenschaftlich fundierter, innovativer Personalauswahlverfahren. Auf einige aktuelle Themen gehen wir im Folgenden ein:

- ▲ **E-Assessment**
- ▲ **Strukturiertes Interview**
- ▲ **Einsatz von Leistungs- und Persönlichkeitstests**

Unter **E-Assessment** werden computergestützte Verfahren verstanden, die über das Internet zugänglich sind und zur Beurteilung und Vorhersage in eignungsdiagnostischen Situationen angewendet werden (Konradt & Sarges, 2003; Schütz, Bößneck, Bartholdt, Rottloff, & Müller, 2009). Die Bandbreite an Möglichkeiten für den Einsatz von onlinebasierten Auswahlverfahren reicht von Leistungstests, über Persönlichkeitsfragebogen bis hin zu Arbeitsproben oder komplexen Szenarien wie Unternehmensplanspielen (Steiner, 2009). Selbst Assessment Center können mittlerweile vollständig virtuell durchgeführt werden, beispielsweise mit dem System „Manager Ready“ (Doerfler, 2014), welches eine orts- und zeitunabhängige Teilnahme in einer virtuellen Arbeitsumgebung ermöglicht.

Das E-Assessment ist bei durchdachter Implementierung ein valides und effizientes Instrument zur mehrstufigen Vorauswahl von Bewerbenden (Steiner, 2009). Typische Bestandteile des Prozesses sind ein Online-Bewerbungsformular, Leistungstests und persönlichkeitsbezogene Fragebogen. Nach jeder Stufe erfolgt eine automatische Auswertung und Rückmeldung der Ergebnisse an den Bewerbenden. Wenn dieser in allen Phasen als geeignet eingestuft wurde, wird er zu einem Einstellungsinterview eingeladen.

Dieses Vorgehen erfordert, dass vorab detailliert und anforderungsbezogen reflektiert wird, welche Daten erhoben werden sollen. Vorteil ist, dass auch bei großen Bewerbergruppen alle Personen nach den gleichen Kriterien beurteilt werden. Die automatische Auswertung verhindert, dass die Bewertung von typischen Urteilstendenzen verzerrt wird. Dennoch ersetzt ein Online-Verfahren natürlich kein persönliches Gespräch. Dieses sollte anschließend als **strukturiertes Interview** durchgeführt werden. Dieser „Klassiker“ der Personalauswahl bleibt weiterhin ein gut akzeptiertes und – wenn auf Basis einer Anforderungsanalyse konzipiert sowie mit Leitfaden und Auswertungsschema durchgeführt – valides Auswahlverfahren. Auch hier können neue Technologien eingesetzt werden, mit Skype-Interviews oder zeitversetzten Videointerviews. Im letzten Fall erhalten Bewerbende vorab anforderungsbezogene Fragen in schriftlicher Form und nehmen ihre Antworten dann in kurzen Videosequenzen per Webcam auf.

Ein weiterer immer bedeutsamer werdender Punkt ist der **Einsatz von Leistungs- und Persönlichkeitstests**. Die kognitive Leistungsfähigkeit ist für sich betrachtet der beste Prädiktor für beruflichen Erfolg – und das umso mehr, je komplexer die ausgeführte Tätigkeit ist. Zwar setzen ca. 30% der Unternehmen kognitive Leistungstests in der Personalauswahl ein, jedoch meist vor allem für jüngere Bewerbende in hierarchisch niedrigen Positionen (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, & Boramir, 2007). In Kombination mit kognitiven Leistungstests können auch Persönlichkeitsfragebogen wertvolle Beiträge zur Vorhersage von Berufserfolg leisten. So zeigt die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit die größten Zusammenhänge zu Berufserfolg. Allerdings stellen die Autoren einer aktuellen Studie zu diesem Thema fest, dass nur 14% der Unternehmen, die Persönlichkeitsfragebogen in der Personalauswahl nutzen, diese gezielt mit Methoden der Anforderungsanalyse kombinieren (Hossiep, Schecke, & Weiß, 2015) – was bedeutet, dass man quasi „im Blindflug“ auswählt. Problematisch ist weiterhin, wenn Verfahren zum Einsatz kommen, deren individuelle Vorhersagekraft (Validität) für die jeweilige Fragestellung nicht explizit nachgewiesen wurde.

Zusammenfassend bieten sich durch neue Technologien spannende Möglichkeiten für die Personalauswahl. Es ist jedoch auch beim Einsatz moderner Verfahren darauf zu achten, dass klarer Anforderungsbezug gegeben ist und eingesetzte Verfahren den Qualitätskriterien der DIN 33430 (DIN, 2016) entsprechen.

Wenn Sie mehr zu innovativen Möglichkeiten in der Personalauswahl erfahren möchten oder Fragen haben, kommen Sie gerne auf uns zu.

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe (in Elternzeit)

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg (in Elternzeit)

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Tel. +49 (0) 951 863-1872  
Fax. +49 (0) 951 863-4872  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.