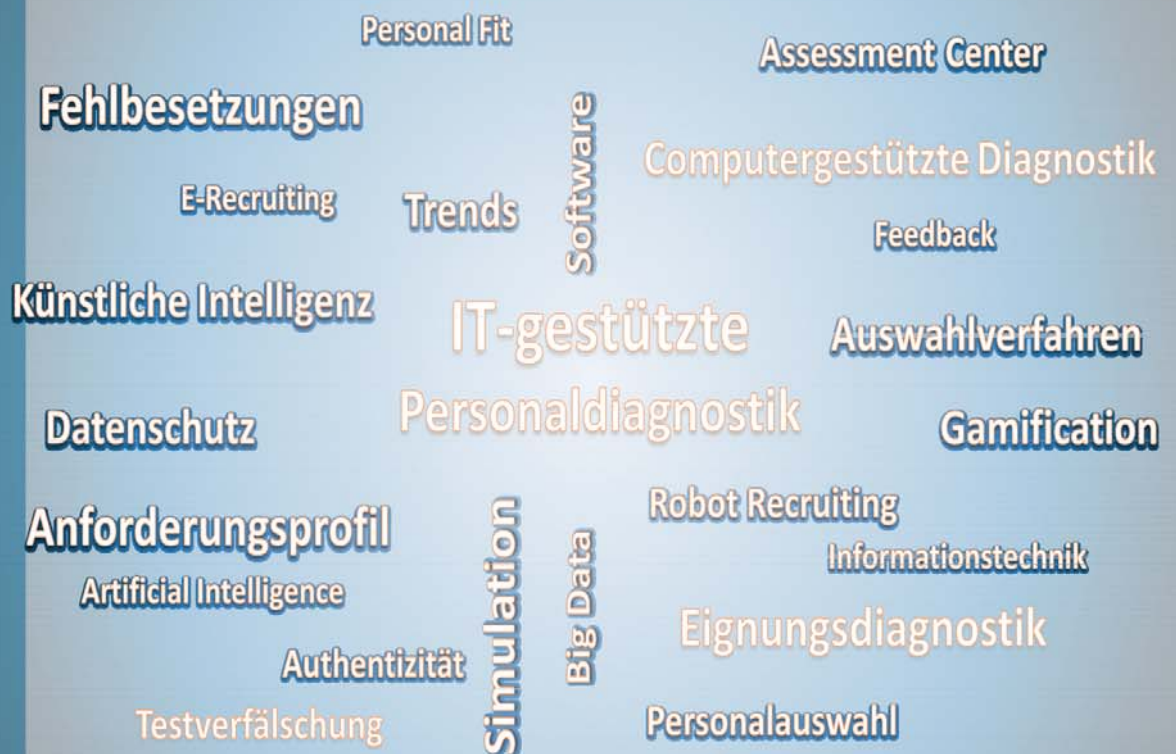


IT-GESTÜTZTE PERSONALDIAGNOSTIK

Hrsg. von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

Personaldiagnostik mit Fokus IT-Unterstützung





IT-Gestützte Personaldiagnostik

Band 3





IT-GESTÜTZTE PERSONALDIAGNOSTIK

Hrsg. von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

PERSONALDIAGNOSTIK MIT FOKUS IT-UNTERSTÜTZUNG



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



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.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2019

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2019

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2019

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9911-4

eISBN 978-3-7369-8911-5

Vorwort der Herausgeber

Der Leitsatz „theoria cum praxi“ des Namensgebers Gottfried Wilhelm Leibniz prägt die Lehre und Forschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Dies gilt auch für einzelne Studierende des Bachelor-Abschlussjahrgangs 2018, die sich im Rahmen eines Wahlfaches intensiv mit der Themenstellung der (IT-gestützten) Personaldiagnostik auseinandergesetzt haben. In diesem Rahmen entstand auch die vorliegende Veröffentlichung zur (IT-gestützten) Personaldiagnostik.

Die Studierenden haben sich in den letzten beiden Semestern projektbezogen aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Thema „Personaldiagnostik mit Fokus IT-Unterstützung“ auseinandergesetzt. Die Beiträge der Studierenden sowie ein einfassender Einführungs- und Schlussbeitrag des forschungsinitierenden und -begleitenden Lehrpersonals der Leibniz-FH wurden im hier vorliegenden dritten Forschungsband in der Forschungsreihe „IT-gestützte Personaldiagnostik“ zusammengefasst.

Die Intention dieses Forschungsbandes ist es, die (IT-gestützte) Personaldiagnostik in Anknüpfung an die ersten beiden vorliegenden Forschungsbände aus verschiedenen Perspektiven weiter zu beleuchten. Es sollen die unterschiedlichen Beiträge für die verschiedenen – sicherlich hier exemplarisch gewählten und damit nicht vollständigen – Blickwinkel sensibilisieren, mit denen die (IT-gestützte) Personaldiagnostik weiter themenbezogen ausgeleuchtet werden kann.

Die Herausgeber danken der Leibniz-Fachhochschule für die finanzielle und zeitliche Ressourcenbereitstellung und die forschungsförderlichen Rahmenbedingungen, die erst diesen Band ermöglicht haben. Zudem gilt ein großer Dank den beteiligten ehemaligen Studierenden der Leibniz-FH, die zu großen Teilen den inhaltlichen Input geliefert haben. Dankend hervorzuheben ist auch die stets reibungslose und angenehme Zusammenarbeit mit dem betreuenden Cuvillier Verlag.

Hannover, im November 2018

Norbert Gülke und Friedel Ahlers





Inhaltsübersicht

A. Einführende Beiträge

IT-gestützte Personaldiagnostik:

Themenrelevanz und Einordnung der Beiträge

Norbert Gülke/Friedel Ahlers 1

Personaldiagnostik: Definition und historische Entwicklung

Timo Seifert/Tim Glockemann 7

B. Grundlagen zur Personaldiagnostik

Personaldiagnostik Status quo: Gegenwärtige Entwicklungslinien der Eignungsdiagnostik

Timo Seifert/Tim Glockemann 15

Feedback an Bewerber in eignungsdiagnostischen Prozessen

Laura Kumer/Felix Sander 23

C. Notwendigkeit der Personaldiagnostik

Fehlbesetzung von höheren Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik – Ursachen und Folgen

Stefan Menking 41

Aktive Testverfälschung durch Bewerber und ihre Begrenzung im Rahmen eignungsdiagnostischer Prozesse

Laura Kumer/Felix Sander 57

D. Praxiseinsatz und Datenschutzbestimmungen der IT-gestützten Personaldiagnostik

Praxiseinsatz der IT-gestützten Eignungsdiagnostik im Unternehmen

Franziska Gruhn 69

Datenschutzrechtliche Voraussetzungen zur Nutzung der IT-gestützten Personaldiagnostik

Natalie Eckert 85

E. Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik: Überblick und Fokus Assessment-Center

Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik

Niklas Roszak/Denise Stoyke 101



Möglichkeiten und Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers Chantal Nischik	135
--	------------

F. Finale Beiträge

Personaldiagnostik quo vadis: Neuste Entwicklungslinien in der Eignungsdiagnostik Timo Seifert/Tim Glockemann	151
---	------------

Fazit und Ausblick: Erkenntnisquintessenzen der Beiträge Norbert Gülke/Friedel Ahlers	163
---	------------

Inhaltsverzeichnis

A. Einführende Beiträge

IT-gestützte Personaldiagnostik:

Themenrelevanz und Einordnung der Beiträge	1
1. Bedeutungszuwachs der IT-gestützten Personaldiagnostik.....	1
2. Weiterentwicklung der Eignungsdiagnostik.....	1
3. Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik	3
4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge	4
Personaldiagnostik: Definition und historische Entwicklung	7
1. Definition Personaldiagnostik.....	7
2. Aufgabenfelder der Personaldiagnostik	7
3. Eignungsdiagnostik.....	9
4. Einbindung der Informationstechnik in die Eignungsdiagnostik	9
5. Historische Entwicklung der Eignungsdiagnostik	9

B. Grundlagen zur Personaldiagnostik

Personaldiagnostik Status quo: Gegenwärtige Entwicklungslinien der Eignungsdiagnostik	15
1. Aktuelle Umsetzung und Nutzung der Eignungsdiagnostik.....	15
1.1 Gegenwärtige Relevanz der Eignungsdiagnostik	15
1.2 Personal Fit	15
1.3 Gegenwärtige Durchführung des Auswahlprozesses in Verbindung mit der Eignungsdiagnostik.....	16
2. Gegenwärtige Problemfelder der Eignungsdiagnostik	18
3. Status Quo der Nutzung von Informationstechnik und -systemen in der Eignungsdiagnostik.....	19
3.1 Einbindung des Internets in den Prozess der Personalauswahl	19
3.2 Vor- und Nachteile des E-Recruitings.....	19
3.2.1 Vorteile.....	19
3.2.2 Nachteile	20



Feedback an Bewerber in eignungsdiagnostischen Prozessen	23
1. Einleitung	23
2. Definition und Formen von Feedback	23
3. Gründe für Feedback in eignungsdiagnostischen Prozessen und deren Funktion	24
4. Strategische und kommunikatorische Herangehensweise	27
4.1 Der personaldiagnostische Beispielprozess als Orientierungshilfe.....	27
4.2 Skizzierung einiger Konzepte und Techniken zum Geben von Feedback.....	29
4.3 Determinanten eines guten und konstruktiven Feedbacks	31
5. Konfliktpunkte mit den AGG	33
6. Kulturelle Differenzen in der Feedbackkultur	35
7. Fazit und Ausblick	36

C. Notwendigkeit der Personaldiagnostik

Fehlbesetzung von höheren Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik – Ursachen und Folgen	41
1. Einführung: Die Besetzung von Führungspositionen als zentraler Erfolgsfaktor	41
2. Führungskräfte als Zielgruppe der Eignungsdiagnostik	42
2.1 Führungskräfte: Definition und Erfassung.....	42
2.2 Stellenwert von Führungskräften in Unternehmen.....	43
3. Ursachen der Fehlbesetzung einer Führungsposition	44
3.1 Fehlende Standards in der Eignungsdiagnostik	44
3.2 Fehlende Karrierealternativen für Fachkräfte	45
3.3 Falsch angesetzte Bewertungssysteme für Führungskräfte	47
3.4 Fehlende Eignungsdiagnostik in Bezug auf die Unternehmensgegebenheiten	49
4. Folgen der Fehlbesetzung einer Führungsposition	50
5. Fazit und Ausblick	52
Aktive Testverfälschung durch Bewerber und ihre Begrenzung im Rahmen eignungsdiagnostischer Prozesse	57
1. Einführung.....	57
2. Ursachen und Beweggründe der Testverfälschung für Bewerber	57

3. Schwerpunkte des Fakings	59
4. Methoden der Testverfälschung.....	59
5. Gegenmaßnahmen zur Vorbeugung und Verhinderung	62
6. Fazit und Ausblick.....	64

D. Praxiseinsatz und Datenschutzbestimmungen der IT-gestützten Personaldiagnostik

Praxiseinsatz der IT-gestützten Eignungsdiagnostik im Unternehmen	69
1. Einführung.....	69
2. Voraussetzungen für die Anwendung von IT- gestützter Personaldiagnostik	70
2.1 Allgemeine Anforderungen an die Personaldiagnostik	70
2.2 Besondere Anforderungen bei der Einbindung von Informationstechnologie.....	71
3. Praxiseinsatz von IT-gestützter Personaldiagnostik im Unternehmen	72
3.1 Veränderte Bedingungen aufgrund der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt	72
3.2 Einbindung von IT-gestützter Personaldiagnostik in die Personalauswahl	73
3.3 Einbindung von IT-gestützten Verfahren bei der Besetzung von Führungspositionen	76
3.4 IT-gestützte Eignungsdiagnostik in der Personalentwicklung	78
4. Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis	80
5. Fazit: Ausblick.....	80
Datenschutzrechtliche Voraussetzungen zur Nutzung der IT-gestützten Personaldiagnostik	85
1. Einführung.....	85
2. Rechtliches Rahmenkonzept	85
3. Datenschutz	87
3.1 Relevante Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes.....	87
3.2 EU-Datenschutzgrundverordnung	89
3.3 Big Data.....	90
3.4 Cognitive HR – Artificial Intelligence	92
4. Status Quo des Datenschutz in deutschen Unternehmen.....	93
5. Zusammenfassung.....	96



E. Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik: Überblick und Fokus Assessment-Center

Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik	101
1. Einleitung	101
2. Einsatz und Instrumente der Personaldiagnostik	101
2.1 Eignungsanforderungen des Unternehmens	101
2.1.1 Erstellung eines Anforderungsprofils.....	101
2.1.2 Personaldiagnostische Instrumente	102
2.2 IT-Nutzung in Unternehmen	104
2.3 Employer Branding durch E-Recruiting und Recrutainment	107
2.4 IT-gestützte Personaldiagnostik	109
2.4.1 Möglichkeiten der IT-gestützten Personaldiagnostik im Rahmen der Auswahl von Auszubildenden.....	109
2.4.1.1 Online Assessment/ E-Assessment	109
2.4.1.2 Everything DiSG® Workplace	111
2.4.1.3 Sprachanalyse der Bewerber	116
2.4.1.4 Analyse von Social Media Kommunikationsmustern	117
2.4.1.5 Postkorbaufgabe	118
2.4.1.6 Gamification	120
2.4.1.7 Online-Spiele.....	120
2.4.1.8 Simulationen.....	123
2.4.2 Robot Recruiting im Alltag.....	126
3. Fazit	127
Möglichkeiten und Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers	135
1. Einführung.....	135
2. Differenzierung klassisches Assessment Center und IT-gestütztes Assessment Center.....	136
3. Idealtypische Gestaltung eines IT-gestützten Assessment Centers: Ablauf und Übungen	137
4. Möglichkeiten eines IT-gestützten Assessment Centers.....	139
4.1 Optionen aus Bewerbersicht.....	139
4.2 Möglichkeiten aus Unternehmenssicht	141
5. Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers	143
5.1 Grenzen aus Bewerbersicht	143
5.2 Probleme aus Unternehmenssicht.....	143
5.3 Zusammenfassung	145

F. Finale Beiträge

Personaldiagnostik quo vadis: Neuste Entwicklungslinien in der Eignungsdiagnostik	151
1. Eignungsdiagnostik 2020	151
2. Neuerungen in der Informationstechnik	152
2.1 Künstliche Intelligenz	152
2.2 Künstliche Intelligenz als eignungsdiagnostische Methodik.....	153
2.3 Sprachlicher Fingerabdruck als sprachbasierte eignungsdiagnostische Methodik	154
3. Kritische Betrachtung der neusten Entwicklungslinien	156
3.1 Kritische Betrachtung der Künstlichen Intelligenz als eignungsdiagnostische Methodik.....	156
3.2 Kritische Betrachtung der sprachbasierten eignungsdiagnostischen Methodik.....	157
4. Zukunftsausblick	158
Fazit und Ausblick: Erkenntnisquintessenzen der Beiträge	163
1. Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der Beiträge: IT-gestützte Professionalisierung der Personaldiagnostik	163
2. Situationsdifferenzierung: Kein „one-best-way“-Denken im Rahmen der Eignungsdiagnostik	164
3. Personaldiagnostik als Element und Spiegelbild einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung	165
4. IT-gestützte Personaldiagnostik – Quo vadis Forschung und Praxis?	166
Die Autorinnen und Autoren	171
Die Herausgeber	175





A. Einführende Beiträge





IT-gestützte Personaldiagnostik: Themenrelevanz und Einordnung der Beiträge

Von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

1. Bedeutungszuwachs der IT-gestützten Personaldiagnostik

„Menschen machen Unternehmen erfolgreich“ – dieser im Netz-Auftritt publizierte Leitgedanke einer bekannten Personalberatung könnte nicht besser dafür sensibilisieren, worum es geht: Trotz der zunehmenden Technologisierung bzw. Digitalisierung aller betrieblichen Prozesse ist und bleibt der Mensch bzw. Mitarbeiter der eigentliche Quell des unternehmerischen Erfolges als originärer Ideen- und Impulsgeber. Wobei sehr schnell der Blick darauf fällt, dass nicht primär die undifferenzierte Agglomerationsgröße Mitarbeiter an sich, sondern *geeignete* Mitarbeiter den eigentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Die virulente Diskussion um den Fachkräftemangel verstellt ein wenig den Blick für diese wichtige Erkenntnis, scheint es doch zuallererst um eine Stellenbesetzung per se zu gehen. Doch nur begrenzt oder gar nicht geeignete Mitarbeiter helfen wenig weiter, können sich sogar in hohem Maße dysfunktional für das Unternehmen auswirken. Dies gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Arbeitsaufgaben z. B. in Arbeitssystemen der Industrie 4.0, die hohe Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter stellt. Ungeeignete Mitarbeiter mit entsprechenden unzulänglichen Handlungen könnten hier das gesamte Arbeits- und Produktionssystem negativ tangieren mit den damit verbundenen kostenintensiven Folgewirkungen. Ergo ist die eignungsadäquate Besetzung von Schlüsselpositionen von hoher erfolgskritischer Bedeutung für Unternehmen. Oder wie Gülke (2016, S. 43) treffend anmerkt: „Personalentscheidungen im Unternehmen sind sehr wichtige und konsequenzreiche Entscheidungen ..., wenn nicht sogar die Wichtigsten überhaupt!“

Dieser hohen Bedeutung entsprechend rückt der Auswahlprozess verstärkt in den Fokus mit der Frage, ob vermeintlich jahrzehntelang bewährte Auswahlprozeduren den Anforderungen zunehmend komplexer werdender Arbeitswelten noch gerecht werden können. Klassische Vorstellungsgespräche und Testverfahren geraten dabei mehr und mehr an ihre Grenzen. Auch gibt es keine eindeutigen Einschätzungen z. B. zur Verlässlichkeit und Aussagekraft von unstrukturierten Interviews: Die Auffassungen reichen hier von „eine der schlechtesten Methoden für eine gute Personalauswahl“ (Bohnet 2018, S. 16) bis hin zur Zumessung einer partiell größeren Aussagekraft als strukturierte Interviews (vgl. Kersting 2018a, S. 83). Damit wird deutlich, dass es im Rahmen der Personaldiagnostik keinen festgefügtten Erkenntnisstand gibt, sondern vieles „im Fluss ist“, gerade was die Aussagekraft eingesetzter etablierter und speziell neuer Verfahren angeht. Auch die Digitalisierung strahlt in vielfältiger Weise auf die Eignungsdiagnostik ab im Sinne von Impulsen für ihre Weiterentwicklung.

2. Weiterentwicklung der Eignungsdiagnostik

Es lassen sich insbesondere zwei zentrale „Treiber“ der Eignungsdiagnostik identifizieren: Zum einen die zunehmende Sensibilisierung für die hohen Kosten von Fehlbe-



setzungen in Unternehmen, die durch professionalisierte Verfahren der Personaldiagnostik deutlich verringert werden können (siehe dazu auch den Beitrag zu den Folgen von Fehlbesetzungen in diesem Band). Zum anderen die Weiterentwicklung von technischen Möglichkeiten auch im Bereich der Eignungsdiagnostik, die hier unter dem Label „IT-gestützte Personaldiagnostik“ thematisiert werden und zentraler Gegenstand dieses Herausgeberbandes sind.

Die latente Gefahr der Fehlbesetzung ist stets virulent, wobei die Spannbreite hier von leichten bis markanten Abweichungen vom stellenbezogenen Anforderungsprofil reichen kann, also von einer partiellen bis hin zur totalen Fehlbesetzung. Zahlen dazu, um diese Problematik in ihrer Größenordnung zu belegen, sind rein spekulativ, da hier die beteiligten Akteure verständlicher Weise kein Eigeninteresse an einer Veröffentlichung haben. Dennoch ist von einer nicht unwesentlichen Zahl auszugehen. „Die Schadenswirkung“ von Fehlbesetzungen gehobener Führungspositionen sollte, wenn auch nur schwer bezifferbar, nicht unterschätzt werden. Im Extremfall kann sie zur Existenzgefährdung eines Unternehmens führen“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 209).

Unter investitionsbezogenen Gesichtspunkten liegt bei einer stellenbezogenen Fehlentscheidung eine Fehlallokation von Ressourcen vor, der es vorzubeugen gilt. Aus einer personalinvestitionsbezogenen Perspektive sind z. B. unzulängliche interne Auswahlentscheidungen für aufwändige Weiterbildungs- und Aufstiegsprogramme mit Blick auf den Aufbau und den Erhalt von Humanpotenzial als ein zentrales Problemfeld von Personalinvestitionen (zur personalinvestitionsbezogenen Perspektive näher Gülke / Ahlers 2015a). Entsprechend stellt hier die weitere Ausdifferenzierung des Auswahlprozesses eine Antwort dar, um Auswahl- und Einstellungsentscheidungen valider zu gestalten. Dies geht eng mit einer verstärkten Berücksichtigung eignungsdiagnostischer Elemente einher, denn validere Auswahlentscheidungen sind das zentrale Ziel der Personaldiagnostik (vgl. Gülke / Ahlers 2015b, S. 44 f.). Um diese weitere prozessbezogene Ausdifferenzierung unter Ressourcengesichtspunkten vertretbar „händeln“ zu können, ist eine gezielte IT-Unterstützung vorgezeichnet.

Diese Entwicklung greift ein seit mehreren Jahren existentes Forschungsprojekt zur IT-gestützten Personaldiagnostik an der Leibniz Fachhochschule Hannover um Prof. Norbert Gülke auf. Ein Kernfeld ist der Entwurf und die weitere Ausgestaltung eines differenzierten IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses, wozu schon Veröffentlichungen vorliegen (z. B. Buss et al. 2016; Gülke / Ahlers 2017). Master- und Bachelor-Studierende der Leibniz-FH wurden und werden weiterhin aktiv in den Forschungszweig eingebunden, was auch die Basis für diesen Herausgeberband bildete. So können Lehre und Forschung eng miteinander verknüpft werden ganz im Sinne des Leitspruchs des Namensgebers der Leibniz-FH, Gottfried Wilhelm Leibniz, mit dem zugeschriebenen Ausspruch „*theoria cum praxi*“.

Die Eignungsdiagnostik enthält durch die heutigen und zukünftigen IT-gestützten Möglichkeiten einen weiteren wichtigen „Schub“. Neben den neuen wissenschaftlichen Perspektiven eröffnen sich insbesondere für die Praxis ressourcenakzeptable Anwendungsfelder einer differenzierten Eignungsdiagnostik. Einen generellen „Schub“ erhält



die IT-gestützte Personaldiagnostik auch durch die aktuell breite Diskussion in der personalwirtschaftlichen Literatur zur „People Analytics“, die datenbasiert zu fundierten Personalentscheidungen führen soll (vgl. Staritz / Biemann 2018, S. 16).

3. Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik

Die im Vor-Kapitel aufgezeigten Entwicklungslinien der Personaldiagnostik machen sehr deutlich, dass das Potenzial der IT-gestützten Verfahren weiter ausgeschöpft werden wird. Dieses Potenzial wird insbesondere in folgenden Vorteilsbereichen der IT-gestützten Personaldiagnostik gesehen: „Neben den naheliegenden originären Ressourcenaspekten in Richtung Kosten- und Zeiteinsparung ermöglicht die IT-Nutzung die notwendige Verfeinerung und stärkere Objektivierung des diagnosegeprägten Auswahlprozesses“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 210 f.). Oder noch prägnanter zusammengefasst: Durch die richtig eingesetzte und proportionierte IT-Unterstützung werden die personaldiagnostischen Prozesse objektiver, effizienter und flexibler (vgl. Gülke / Ahlers 2017, S. 34). Gerade die wahrgenommene Objektivität eines Auswahlverfahrens ist besonders wichtig, da Bewerber hohen Wert darauflegen, dass dieses als „gerecht“ wahrgenommen wird (vgl. Kersting 2018b, S. 29).

Der Markt für eignungsdiagnostische Verfahren ist breitgefächert. „Der Markt boomt“ (Lemmer 2018, S. 18) mit den Begleiterscheinungen von zwar trendigen, aber auch von der belegbaren Aussagekraft her sehr fragwürdigen Verfahren. Aufgrund der breiten Anbieterstruktur mit erfahrenen, aber auch weniger erfahrenen Anbietern gesellen sich neben vielen seriösen Angeboten auch „Stilblüten“ oder wie es in einem Artikel direkter benannt wird „Humbug“ (Kanning 2018, S. 20) zur Verfahrensklaviatur. Einen „TÜV“ für eignungsdiagnostische Verfahren gibt es nicht. Aufgrund der vorherrschenden Marktinteressen besteht die latente Gefahr, dass Anbieter eignungsdiagnostischer Verfahren zu viel versprechen (vgl. Kanning 2018, S. 20). Bei der Verfahrensanwendung z. B. im Rahmen der People Analytics müssen die anwendenden Unternehmen auch immer die rechtlichen und darüber hinaus ethischen Grenzen im Auge behalten (dazu z. B. Beermann / Kersting 2018, S. 12).

Genauso semi-zielführend wie eine unreflektiert-unkritische Einstellung zu dem Angebot an eignungsdiagnostischen Verfahren ist aber auch das Verschließen gegenüber neuen Entwicklungen. Es gilt, dass „... ein Verzicht auf den Einsatz computergestützter Verfahren mit ihren heute vielfältigen Möglichkeiten nahezu „fahrlässig“ gerade bei der Besetzung von Schlüsselpositionen ...“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 18) wäre. Zumindest der Unterstützungscharakter digitaler Elemente, der bewusst in der hier gewählten Terminologie IT-gestützte Personaldiagnostik zum Ausdruck kommen soll, ist mittlerweile nahezu unumstritten, z. B. in Form eines digitalunterstützten Assessment Centers (vgl. dazu z. B. Frintrup / Nickel 2018). Auch im Rahmen der Befragung einer Personalberatung kam der Unterstützungscharakter digitaler Prozesse bei der Personalauswahl in der Praxis deutlich zum Ausdruck (vgl. TOPOS 2018).

Das unbestreitbare Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik zur besseren Validierung einer Auswahlentscheidung ist aber kein Erfolgsfaktor per se, der quasi bei



jeder Anwendung Erfolg garantiert. Vielmehr hängt dieser Erfolg vom (wissenschaftlich) begründbaren und situativ angemessenen Einsatz IT-gestützter Verfahren ab. Insofern wird das Auswahlverfahren schon von daher nicht „entmenschlicht“, dass die für diagnostischen Prozesse relevanten Akteure zunächst die richtigen Entscheidungen für den geeigneten IT-gestützten Auswahlprozess und das geeignete Verfahren treffen müssen.

4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge

Die Beiträge im vorliegenden Buch spiegeln die Komplexität und damit verbundene Vielfalt der Thematik „IT-gestützte Personaldiagnostik“ sehr treffend wider. Um trotz und gerade wegen dieser virulenten Komplexität eine gewisse Systematik und gedankliche Abfolge der einzelnen Beiträge sicherzustellen, wurden sie folgenden Oberkategorien zugeordnet:

- A. Einführende Beiträge
- B. Grundlagen zur Personaldiagnostik
- C. Notwendigkeit der Personaldiagnostik
- D. Praxiseinsatz und Datenschutzbestimmungen der IT-gestützten Personaldiagnostik
- E. Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik: Überblick und Fokus AC
- F. Finale Beiträge

Zu Beginn des Einführungsteils gehen **Norbert Gülke und Friedel Ahlers** grundlegend auf die Themenrelevanz ein und nehmen eine Einordnung der Beiträge vor. Einen einführenden Charakter hat auch der Beitrag von **Timo Seifert und Tim Glockemann** zur historischen Entwicklung in der Eignungsdiagnostik.

Im Grundlagenbereich gehen wiederum **Timo Seifert und Tim Glockemann** auf gegenwärtige Entwicklungslinien der Eignungsdiagnostik ein. Mit dem Feedback an Bewerbern in eignungsdiagnostischen Prozessen thematisieren **Laura Kumer und Felix Sander** schon einen zentralen Grundbaustein von eignungsdiagnostischen Prozessen.

Die gerade für Ressourcenentscheidungen essentielle Frage der Notwendigkeit einer kostenintensiven Personaldiagnostik wird in zwei Beiträgen aufgenommen: **Stefan Menking** beschäftigt sich mit den Ursachen und Folgen von Fehlbesetzungen von höheren Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik. Für den Einsatz professionalisierter eignungsdiagnostischer Verfahren spricht auch die Begrenzung einer aktiven Testverfälschung durch Bewerber, worauf **Laura Kumer und Felix Sander** in ihrem Beitrag eingehen.

In der Kapitelkategorie D geht **Franziska Gruhn** auf den Praxiseinsatz der IT-gestützten Personaldiagnostik in Unternehmen ein. Für den Praxiseinsatz diagnostischer Verfahren ist die Beachtung der Datenschutzbestimmungen von großer Relevanz, worauf **Natalie Eckert** in ihrem Beitrag eingeht.



Einen Überblick über Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik liefern **Niklas Roszak und Denise Stoyke** mit ihrem Beitrag. Die Möglichkeiten und Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers werden von **Chantal Nischik** näher ausgeleuchtet. Auch in mittlerweile Lehrbuchklassikern zum AC wie von Obermann (2018, S. 416 ff.) wird die Digitalisierung von AC thematisiert.

Den Auftakt in der abschließenden Kategorie „Finale Beiträge“ machen **Timo Seifert** und **Tim Glockemann**, die auf neuste Entwicklungslinien in der Eignungsdiagnostik mit Schwerpunkt Künstliche Intelligenz eingehen. Es schließt sich als finaler Beitrag von **Norbert Gülke** und **Friedel Ahlers** ein Fazit und Ausblick an, wo insbesondere noch einmal zentrale Erkenntnissequenzen der Beiträge und weiterführende Überlegungen hervorgehoben werden.

Literatur

Ahlers, F./Gülke, N. (2016a): Schlussbemerkungen: Perspektivenvielfalt und Potenzialerschließung als Herausforderungen, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 205–214.

Ahlers, F./Gülke, N. (2016b): Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 5–21.

Beermann, D./Kersting, M. (2018): Digital geeignet?, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 10–14.

Bohnet, I. (2018): „Tüv für Algorithmen nötig“; Interview von Bärbel Schwertfeger. In: Personalmagazin. 20. Jg., 2018, H. 2, S. 16–17.

Buss, C./Gerhardy, N./Ahlers, F./Gülke, N. (2016): IT-gestützter Personaldiagnostikprozess: Entwurf, Befragung, Gestaltungsanregungen. Göttingen 2016.

Frintrup, A./Nickel, S. (2018): Mehr Zeit für das Wesentliche, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 6, S. 26–29.

Gülke, N. (2016): IT-gestützte Personaldiagnostik: Möglichkeiten einer computergestützten Simulation, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 43–56.

Gülke, N./Ahlers, F. (2015a): Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive, In: Butzer-Strothmann, K./Marzuillo, A. (Hrsg.), Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen 2015, S. 31–40.



- Gülke, N./Ahlers, F. (2015b):** Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungs-zentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen, In: Butzer-Strothmann, K./Marzuillo, A. (Hrsg.), Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen 2015, S. 41–51.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2017):** Entwurf eines differenzierten IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses, In: Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (Hrsg.), Integrierte Personalkonzepte, Göttingen 2017, S. 33–62.
- Kanning, U. P. (2018):** Humbug schnell entlarven, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 20–23.
- Kersting, M. (2018a):** Ein Angriff auf das Fundament der Interviewtechnik, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 7, S. 82–87.
- Kersting, M. (2018b):** Was König Bewerber denkt, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 3, S. 26–29.
- Lemmer, R. (2018):** Der Markt boomt, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 18–19.
- Obermann, C. (2018):** Assessment Center, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Staritz, S./Biemann, T. (2018):** Hype oder Kurswechsel in HR? Nutzen von People Analytics, In: Personalführung, 51. Jg., 2018, H. 5, S. 16–20.
- TOPOS (2018):** TOPOS HR-Management-Studie 2018, Hamburg 2018.



Personaldiagnostik: Definition und historische Entwicklung

von Timo Seifert und Tim Glockemann

1. Definition Personaldiagnostik

Der Begriff Diagnostik lässt leicht auf die Diagnose aus dem medizinischen Kontext schließen, bei der unter Einsatz verschiedenster Instrumente eine Störung des menschlichen Wohlbefindens untersucht wird und im Anschluss geeignete Gese-
sungsmaßnahmen entwickelt werden. Für ein vorausgehendes Problem wird demnach eine Hilfestellung zur entsprechenden Lösung geleistet. Auch im beruflichen Kontext werden Hilfestellungen bei der Lösung verschiedenster Probleme benötigt, in deren Mittelpunkt immer die gegenwärtigen sowie potentiellen Mitarbeiter eines Unternehmens stehen. Hierbei gilt es die Eigenschaften von Mitarbeitern genau zu untersuchen unter besonderer Fokussierung der jeweiligen Kompetenzen, Verhaltensweisen, Sichtweisen, aber auch Potentiale. Die Personaldiagnostik verfügt über vier bedeutende Aufgaben in denen Lösungsansätze geboten werden können. Allen voran handelt es sich dabei um die Auswahl, sowie die Platzierung von Personal, aber auch um die Personal- und Organisationsentwicklung. (Vgl. Kanning 2004, S. 11f.) Demnach geht es in der Personaldiagnostik immer um die anforderungsbezogene Anwendung eines systematischen Auswahlverfahrens mit dem Ziel die Personalauswahlentscheidung und Entwicklung vorzubereiten bzw. zu unterstützen (Vgl. Armutat 2009, S. 17ff.).

Die Personaldiagnostik taucht in Unternehmen nicht zwingend als Begriff auf, dennoch bedienen sich nahezu alle Organisationen an den Funktionen dieser und nutzen sie in irgendeiner Form. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen kleinen regionalen handwerklichen Betrieb oder um einen Global Player mit einer sechsstelligen Mitarbeiteranzahl handelt. (Vgl. Kanning 2004, S. 11f.) Die Verfahren der Personaldiagnostik bedienen sich stets wissenschaftlicher Erkenntnisse und sind keineswegs spontane Entscheidungen. Dennoch scheint immer noch ein gewisser Anteil von Unternehmen auf vernünftige Personaldiagnostik zu verzichten und der deutschen Wirtschaft entgeht dadurch ein Einsparpotenzial in Höhe von 30 Milliarden Euro jährlich. (Vgl. Kanning 2004, S. 12)

Vieles davon lässt sich auf die mangelnde Kenntnis der Personalverantwortlichen in Unternehmen in Bezug auf personaldiagnostische Methoden und Instrumente zurückführen, da in der Regel keine explizite Ausbildung in dieser Thematik erfolgt. (Vgl. Kanning 2004, S. 12) Bei der Personaldiagnostik handelt es sich demnach um ein sehr komplexes Feld, welches sich stets an wissenschaftlichen Methodiken und Forschungsergebnissen der Psychologie im akademischen Bereich bedient.

2. Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Wie aus dem vorangegangenen Kapitel hervorgeht handelt es sich bei der Personaldiagnostik um einen sehr vielschichtigen Bereich. Dabei haben sich vier Anwendungsbereiche herauskristallisiert, auf die im Folgenden jeweils eingegangen wird. Den dabei größten Bereich nimmt die Aufgabe der Personalauswahl ein. Hierbei handelt es



sich um ein Feld, welches in wirklich jedem wirtschaftlichen Unternehmen eine Rolle spielt und welches häufig ein und dieselbe Ausgangssituation hat. So steht auf der einen Seite die begrenzte Anzahl an Arbeitsplätzen, die es zu besetzen gilt und auf der anderen eine deutlich größere Anzahl an Bewerbern. Die Personaldiagnostik hat hier entsprechend die Funktion, den oder die Bewerber auszuwählen, die am besten zu dem jeweiligen Unternehmen passen unter Berücksichtigung von Eigenschaften, wie der fachlichen und persönlichen Eignung und Qualifikation. (Vgl. Kanning 2004, S. 12f.)

Eine weitere Aufgabe liegt in der Personalplatzierung bzw. Stellenbesetzung mit vorhandenem Personal. Hier stehen einem Mitarbeiter mehrere Stellen gegenüber und es gilt eine passende für diesen zu finden. Dies kann sich auf Absolventen einer Ausbildung oder einem Studienprogramm im Unternehmen beziehen, aber auch Fehlbesetzungen betreffen. Wenn ein Mitarbeiter eine Stelle besetzt, die nicht zu ihm und seinen Qualifikationen passt, dann hat dies durchaus negative Auswirkungen. Eine entstehende Arbeitsunzufriedenheit wirkt sich in der Motivation und der daraus resultierenden Arbeitsleistung des jeweiligen Mitarbeiters aus. Fähigkeitsbezogene Personalplatzierungen sind in Leistungsbeurteilungen zu erkennen und können sich bei optimaler Ausführung positiv auf Unternehmenskosten, sowie motivationspsychologisch auf die Mitarbeiter auswirken. (Vgl. Kanning et al. 2013, S. 44f.)

Einer etwas anderen Funktion bedient sich die Personaldiagnostik in der (Weiter-) Entwicklung von Mitarbeitern. Die Zielvorgabe ist hierbei die Kompetenz und Qualifikation des Personals zu verbessern um den immer komplexeren Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Zunächst ist es dabei wichtig zu diagnostizieren, welchen Weiterbildungsbedarf der jeweilige Mitarbeiter aufweist, da eine entsprechende Schulung oder Fortbildung immer mit Kosten für das Unternehmen verbunden ist. Mit Hilfe der Personaldiagnostik gilt es hier die entsprechenden Mitarbeiter mit dem entsprechenden Bedarf gezielt auszuwählen, um so zu gewährleisten, dass sich die investierten Aufwendungen im Nachhinein auch rentieren und dementsprechend für das Unternehmen als lohnend ausweisen. (Vgl. Kanning et al. 2013, S. 43)

Das letzte Aufgabenfeld der Personaldiagnostik betrifft die Organisation eines Unternehmens als Ganzes. Auch hier werden stets Entwicklungen vorgenommen auf Grund aktueller Erfordernisse etc. Vor allem betroffen sind Veränderungen in Produkten und deren Produktionsabläufen oder Vertriebskanälen, aber auch die Veränderung von Arbeitsplätzen oder Entscheidungsprozessen. Die Personaldiagnostik hat hierbei eine wichtige Funktion, denn sie ist für die Erkennung des Veränderungsbedarfs zuständig. Dies kann durch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine entsprechende Aufdeckung des Zusammenhanges mit der unzureichenden Produktivität geschehen. Diese Organisationsentwicklungen sollten stets in einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen münden und zu einer Produktivitätssteigerung führen. Im Anschluss an diese Veränderungen kann die Umsetzung unter personaldiagnostischen Methoden analysiert und evaluiert werden. (Vgl. Kanning 2004, S. 14)



3. Eignungsdiagnostik

Als einen Teil der Personaldiagnostik stellt die Eignungsdiagnostik einen Sammelbegriff für Verfahren dar, mit denen Kompetenzen und Verhalten in Bezug auf bestimmte berufliche Tätigkeiten gemessen werden können. (Schuler / Höft 2007, S. 289ff.) Dass der Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl eine enorm hohe Bedeutung zukommt und es sich um einen äußerst sensiblen Bereich handelt, zeigt die im Jahr 2002 von dem Deutschen Institut für Normung (DIN) erstmals eingeführte DIN-Norm 33430, mit dem Ziel die Qualität in der Eignungsbeurteilung zu sichern. Die heutige DIN 33430:2016-07 beinhaltet die Anforderungen an die berufliche Eignungsdiagnostik, wie Kriterien, Standards oder Anforderungen in Bezug auf eine gleichbleibende Qualität. Dadurch hilft sie Personalverantwortlichen in Unternehmen um die Personalauswahl-Methodik stets zu kontrollieren und zu verbessern. Zugleich dient sie dem Bewerber als eine Art Sicherheit und zum Schutz vor unqualifizierten Beurteilungsverfahren. (Vgl. BDP 2012) Die eignungsdiagnostischen Ansätze lassen sich grob in eigenschafts-, simulations- und biographiebezogene Verfahren untergliedern. Als optimal gilt es, diese drei Verfahren im Rahmen einer Eignungsbeurteilung miteinander zu kombinieren. (Vgl. Schuler / Höft 2007, S. 289ff.) Die Eignungsdiagnostik bietet ein sehr breites Spektrum an möglichen Methodiken, die zum Teil computerbasiert bzw. It-gestützt angewendet werden können. Im 1. Band von Gülke und Ahlers sind diese Verfahren tabellarisch dargestellt. (Vgl. Gülke / Ahlers 2016, S. 12f.)

4. Einbindung der Informationstechnik in die Eignungsdiagnostik

Die steigende Popularität des Internets und große Fortschritte in der Funktionalität von Systemen der elektronischen Datenverarbeitung, brachten einen Mix dieser beiden Aspekte in viele Bereiche der Unternehmen. Auch die Personal- und Eignungsdiagnostik wurde von diesem Umschwung maßgeblich beeinflusst. EDV-Systeme ermöglichten es schon in der Anfangszeit, eine vorläufige Eignungsprüfung anhand von eingespeisten Daten durchzuführen. So konnte beispielsweise durch die Durchführung von Leistungstests über unternehmensinterne EDV-Systeme eine erste Selektion der Anwärter auf eine Stelle durchgeführt werden. Ein solcher Leistungstest dient vorwiegend als wissensbasiertes Testinstrument, subjektive Aspekte des Bewerbers bleiben bei dieser Methode unbeachtet. (Vgl. Heinecke 1994, S. 94–102)

5. Historische Entwicklung der Eignungsdiagnostik

Bis sich die Aufgabenfelder auf das Niveau und die Bezugsbereiche von heute herauskristallisiert haben, war die historische Entwicklung von einigen Umbrüchen und Verschiebungen der Schwerpunkte geprägt. Eine erste Wende vollzog sich hierbei Anfang der 60er Jahre im vergangenen Jahrhundert. Bis zu diesem Zeitpunkt galt der Bereich der Diagnostik als Anwendungsgebiet der Psychologie. Und zwar der Umsetzung von Psychologie in der Praxis. Dies galt sowohl für medizinische, anthropologische und diverse gesellschaftliche Fachbereiche, als auch für die Personaldiagnostik im Bereich Verwaltung und Wirtschaft. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)



Zwischen den 1960er und 1970er Jahren ereignete sich jedoch eine Entwicklung, die das Interesse in die Diagnostik vorerst zurückgehen ließ. Die Verfahrensweisen entwickelten sich weg von der Diagnostik und hin zur Weiterbildung und Therapie von Menschen, sowie der Anpassung von Umweltbedingungen. In der Personalwirtschaft bedeutete dies, dass die Personaldiagnostik in erster Linie bei Weitem nicht mehr so stark gefragt war, wie zuvor. Auch im universitären Sektor wurde zunehmend alles Diagnostische zu Großteilen abgelehnt. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)

Von dieser Entwicklung erholten sich die Experten des Fachbereichs Diagnostik nur langsam. Erst Mitte der 80er konnte wieder ein leichter Aufwärtstrend beobachtet werden. Zunehmend manifestierte sich die Annahme, dass die Persönlichkeit eines Menschen ausschlaggebend für seine berufliche Laufbahn sei und somit wurde auch der Personaldiagnostik wieder eine höhere Wichtigkeit zugesprochen. Darüber hinaus wurde ebenfalls ein kausaler Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit eines Menschen und der Gegebenheiten einer Situation mit in die Kriterien der Personalauswahl aufgenommen, was schlussendlich mit zu den Grundsteinen des Assessment Centers zählt. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)

Ab dem Zeitpunkt begaben sich in der Gestaltung der Personalauswahl einige deutliche Wandlungen. Vorstellungsgespräche waren bis dato eher geprägt von mangelnder Struktur und der Abfrage oberflächlicher Attribute, wie zum Beispiel Freundlichkeit oder Sicherheit beim Sprechen. Anhand der neuen Erkenntnisse wurden nunmehr systematische Anforderungsprofile erstellt und diverse Prozesse wurden einer Standardisierung unterzogen, um die Vergleichbarkeit zu steigern (Vgl. Riedel 2017, S. 17ff.). Zu Beginn der 1990er Jahre kam schließlich auch ein steigendes Interesse auf, Assessment Center durchzuführen. Von den USA vorgelebt und im Hinblick auf steigenden internationalen Konkurrenzdruck, arbeitete eine Vielzahl größerer Unternehmen darauf hin, Assessment Center und andere komplexere Auswahlverfahren in ihrer Personalpolitik zu implementieren (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186). Eine nahezu gänzliche Umstrukturierung der Personalauswahlprozesse ereignete sich letztendlich dann ab der Jahrtausendwende.



Literatur

- Armutat, S. (2009):** Eckpunkte eines Personaldiagnostikkonzeptes, In: DGFP e. V. (Hrsg.), Mitarbeiter auswählen – Personaldiagnostik in der Praxis – Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele, DGFP-PraxisEdition Band 94, Bielefeld 2009, S. 17–21.
- BDP (2012):** Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.: Personalauswahl mit Erfolg – DIN 33430, <https://www.bdp-verband.de/bdp/archiv/din.pdf>, abgerufen am 04.01.2018.
- Gülke, N. / Ahlers, F. (2016):** Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven, In: Gülke, N. / Ahlers, F. (Hrsg.), IT-gestützte Personaldiagnostik, Band 1, Hannover 2016, S. 5–24.
- Heinecke, A. (1994):** EDV-gestützte Personalwirtschaft – Methoden und DV-Instrumente. München/Wien 1994.
- Kanning, U. P (2004):** Standards der Personaldiagnostik, Münster 2004.
- Kanning, U. P. et al. (2013):** Systematische Leistungsbeurteilung: Leitfaden für die HR- und Führungspraxis, Münster 2013.
- Riedel, T. (2017):** Agile Personalauswahl – Erfolgreiche Vorstellungsgespräche im Kontext von Innovation und Vielfalt, Freiburg/München/Stuttgart, 2017.
- Sarges, W. (2013):** Trendwenden der Personaldiagnostik: Gestern – Heute – Morgen [aktualisierte Version], In: Berufsverband Deutscher Psychologen und Psychologinnen e.V. (Hrsg.) (2010), Report Psychologie, Jg. 35, Heft 4, S.172–186.
- Schuler, H. / Höft, S. (2007):** Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 2007, S. 289–343.





B. Grundlagen zur Personaldiagnostik





Personaldiagnostik Status quo: Gegenwärtige Entwicklungslinien der Eignungsdiagnostik

von Timo Seifert und Tim Glockemann

1. Aktuelle Umsetzung und Nutzung der Eignungsdiagnostik

1.1 Gegenwärtige Relevanz der Eignungsdiagnostik

Damit ein Unternehmen heutzutage die Fähigkeit besitzt, agil und flexibel zu sein und gleichzeitig den hohen qualitativen Ansprüchen an Dienstleistungen und Produkten gerecht zu werden, sind die Mitarbeiter eine essentielle Quelle für ein zukunftsfähiges Potenzial des Unternehmens. Der Erfolg sowohl einer Abteilung, als eines Bereiches, als auch des ganzen Unternehmens hängt von der gesamtheitlichen Mitarbeiterqualität ab. Während Aspekte, wie die Motivation, Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern im Nachhinein geschult werden können, ist die optimale Personalauswahl durch Eignungsdiagnostik hingegen die Schlüsselfunktion zur Sicherung und Hebung des grundsätzlichen Niveaus der Qualität des Personals (Vgl. Weuster 2012, S. V). Visionäre und engagierte Unternehmenslenker in den oberen Ebenen des Unternehmens zu haben, ist ein wichtiger Schritt in Richtung Marktwachstum und Zukunftsfähigkeit. Die festgelegten strategischen und operativen Unternehmensziele können jedoch nur vollständig erreicht werden, wenn man in sämtlichen Ebenen Mitarbeiter beschäftigt, die diese Visionen ebenso mittragen und umsetzen. Abgesehen von der formalen Eignung für eine Stelle, ist auch diesen Faktoren eine maßgebliche Rolle zuzuschreiben. Auch dieses muss heutzutage im Auswahlprozess berücksichtigt werden. Eignungsdiagnostik umfasst in der heutigen Zeit also bei Weitem nicht mehr nur zu prüfen, ob ein Bewerber den Anforderungen der Stelle entspricht. Die Instrumente werden darauf ausgelegt, einerseits die Eignung und das Verhalten des Menschen einzuschätzen, zunehmend jedoch auch darauf, Prognosen für das zukünftige Verhalten des Bewerbers zu erstellen, sowie die Übereinstimmung der Persönlichkeit des Bewerbers mit den Visionen des Unternehmens zu prüfen (Vgl. Von der Linde / Schuster 2010, S. 2ff.). Demografischer Wandel und ein zunehmender Fachkräftemangel erschweren es jedoch selbst wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen, Fehlbesetzungen zu vermeiden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Disparitäten zwischen den Qualifikationen der Bewerber und den Anforderungsprofilen der Stellenausschreibungen zunehmend größer werden. Zum Ausgleich dieser Entwicklung, hat eine zielgerichtete Eignungsdiagnostik heute eine Rolle, so wichtig wie nie zuvor. (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 1f.)

1.2 Personal Fit

In nahezu jedem Auswahlverfahren von Unternehmen wird davon gesprochen, ein Bewerber müsse auf die Stelle passen. Dies bedeutet im Grunde genommen, dass sich der Bewerber aufgrund seiner Persönlichkeit, seines Verhaltens und seines Kenntnisstandes, in das Team integrieren können muss. Ferner bedeutet dies jedoch auch zu prüfen, ob der Bewerber ebenfalls die Unternehmenskultur versteht und weitertragen



kann. Dazu lassen sich verschiedene Elemente herausarbeiten, die die Quintessenz dieses Anspruchs darstellen. (Vgl. Von der Linde / Schustereit 2010, S. 13ff.)

Zunächst einmal gilt es dazu die gesamte Umgebung zu analysieren. Dazu zählen Analysen der Arbeit an sich, der Organisation, gesellschaftlicher Kriterien, relevanter Normen und Werte und der Unternehmensphilosophie. In einem zweiten Schritt müssen die Ergebnisse dieser Analysen abgeleitet werden, damit sie im dritten Schritt in die Entwicklung des Aufnahmeverfahrens einfließen können. Es kristallisiert sich ein eignungsdiagnostisches Auswahlprogramm heraus, welches sich aus kognitiven, motorischen und interpersonellen Fähigkeitstests zusammensetzt. Somit wird ein Auswahlprozess erarbeitet, der sowohl dem Unternehmen, als auch dem Bewerber einen Mehrwert bringt. Für das Unternehmen ist das Risiko dadurch deutlich geringer, die Stelle mit einer ungeeigneten Person zu besetzen. Aus Bewerbersicht wird eine möglichst realistische Vorschau auf den Job ermöglicht. (Vgl. Von der Linde / Schustereit 2010, S. 13ff.)

Die Notwendigkeit eines derart personalisierten Auswahlverfahrens ist in der Praxis abhängig von der Relevanz und des Einflusses der ausgeschriebenen Stelle. Je höher der Einfluss der Stelle, desto wichtiger wird die Personalisierung des Auswahlverfahrens, da gerade auf höheren Ebenen die Kosten für eine Fehlbesetzung stark ansteigen. Da diese Vorgehensweise einen nicht unerheblich erhöhten Zeitaufwand benötigt, muss vom Unternehmen selber eingeschätzt werden, ob den Kosten ein entsprechender Nutzen gegenübersteht. Personal Fit bietet in jedem Fall durch die Einbeziehung der Unternehmensseite, eine erhöhte Sicherheit für Unternehmen und Bewerber (Vgl. Von der Linde / Schustereit 2010, S. 14).

1.3 Gegenwärtige Durchführung des Auswahlprozesses in Verbindung mit der Eignungsdiagnostik

Bevor sich mit der Ausschreibung von Stellen befasst werden kann, ist es zunächst nahezu unausweichlich ein Anforderungsprofil zu entwickeln. Dieses gilt zwar in erster Linie nicht als Instrument der Eignungsdiagnostik, bildet jedoch die Basis für jedes Auswahlverfahren. Ohne die Erstellung eines Anforderungsprofils ist es dem Unternehmen unmöglich, die richtige Zielgruppe für eine vakante Stelle anzusprechen. Als Konsequenz würde das Unternehmen eine Vielzahl für die Stelle unqualifizierter Bewerbungen erhalten und somit den Verwaltungsaufwand um ein Vielfaches erhöhen (Vgl. Achouri 2015, S. 20ff.). Zum Erstellen eines Anforderungsprofils ist es zunächst notwendig, umfassende Analysen anzustellen, aus dessen Ergebnissen hervorgeht, welche Fähigkeiten ein Kandidat haben muss. Die gängigsten Vorgehensweisen sind dabei beispielsweise die Ableitung konkreter Anforderungen aus den Aufgaben der Stelle oder die Umwandlung der Unternehmensziele und -strategien in Positionsziele. Die Positionsziele bilden bei dieser Methoden dann die Grundlage für die Stellenanforderungen (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 8f.). Ist das Anforderungsprofil erstellt, folgt als nächster Schritt die gezielte Personalsuche. Die Ausschreibung der Stelle kann dabei auf verschiedene Weisen durchgeführt werden. Es bieten sich beispielsweise regionale und überregionale Zeitungen und Fachzeitschriften, Internetjobbörsen und Jobportale und die eigene Unternehmenshomepage an. In jedem Fall gibt



es zwei zentrale Anforderungen, die die Anzeige erfüllen muss. Einerseits müssen potenzielle Bewerber erreicht und deren Motivation geweckt werden, andererseits gilt die Stellenausschreibung jedoch auch als Marketinginstrument für das Unternehmen (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 21–27).

Ist die Stelle ausgeschrieben und die ersten Bewerbungen treffen ein, beginnt die eigentliche Personalauswahl. Diese kann jedes Unternehmen auf seine Bedürfnisse zuschneiden und in der Tiefe sehr flexibel agieren.

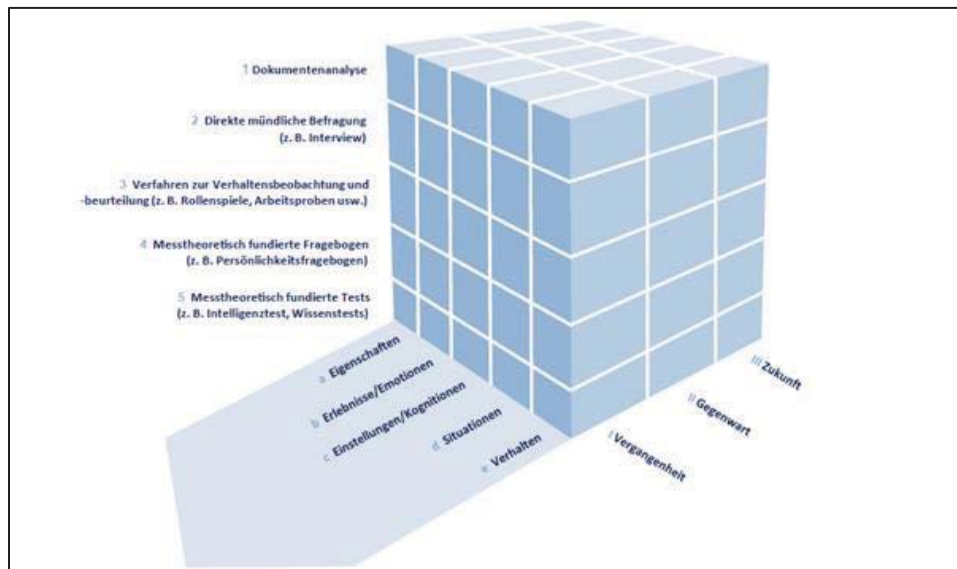


Abbildung 1: CUBE-System

Quelle: Palmer / Kersting (2017), S. 45.

Das in Abbildung 1 dargestellte CUBE-System zeigt eine mögliche Kategorisierung der gängigen Auswahlverfahren. In diesem System unterteilt werden zunächst die Auswahlverfahren in fünf Kategorien eingeteilt. Auswahlverfahren der ersten Kategorie sind in diesem System verschiedene Analysen von Dokumenten. Diese Dokumente sind beispielsweise diverse Bildungszeugnisse, Lebensläufe, Beurteilungen, im Internet auffindbare Dokumente über den Bewerber und liefern reine Sachinformationen. Auf zweiter Ebene befinden sich Interviews und Referenzbefragungen, also direkte Gespräche, in denen sich zwei oder mehrere Personen aktiv miteinander unterhalten. Die dritte Ebene bilden Auswahlverfahren, die der Beobachtung und Beurteilung des Verhaltens des Beobachteten dienen. Dazu zählen beispielsweise Rollenspiele, Gruppendiskussionen und Übungen zur allgemeinen Präsentation und Selbstpräsentation. Verfahren zur Messung theoretischer Aspekte bilden die vierte und fünfte Ebene. Dazu bilden zunächst theoretisch fundierte Fragebögen, zur Identifikation der Persönlichkeit und Interessen, die vierte Ebene. Die fünfte Ebene sind beispielsweise Tests zur kognitiven Kompetenz, Wissenstests, Fallstudien und umfangreiche Postkorbübungen mit hochstandardisierter Auswertung (Vgl. Palmer / Kersting 2017, S. 45f.).

Die nächste Dimension des CUBE-Systems umfasst die Kategorisierung der Verfahren nach dem Inhalt. Nach besagtem System lassen sich die Verfahren zusätzlich da-



rauf ausrichten Eigenschaften, Erlebnisse und Emotionen, Einstellungen und Kognitionen, Situationen und das Verhalten näher zu analysieren. Dies ist jedoch nicht zwangsläufig eine klare Abgrenzung. Vielen Verfahren prüfen meist mehrere Inhalte gleichzeitig (Vgl. Palmer / Kersting 2017, S. 46).

2. Gegenwärtige Problemfelder der Eignungsdiagnostik

Auch mit einem vollkommen auf das Ziel ausgerichteten Auswahlverfahren sehen sich die Unternehmen heutzutage mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Die Ratgeber und Forschungsliteraturen im Internet und in Bibliotheken vermehren sich immer weiter. Die Möglichkeiten für Bewerber, sich hinsichtlich der formellen Qualifikationen weiterzubilden, steigen damit nicht unerheblich an. Damit ist eine Vereinheitlichung der Bewerbungsunterlagen einhergehend und die Individualität geht mehr und mehr verloren, was eine Vorabauswahl anhand der Unterlagen deutlich erschwert (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 1).

Ein weiteres Problemfeld lässt sich im Verhalten der Interviewer identifizieren. Von Fall zu Fall kommt es vor, dass sich Interviewer schon sehr früh im Auswahlprozess ein Bild über den Bewerber machen und für sich eine Vorentscheidung treffen. Dies bewirkt zum einen, dass die Sicht auf die Fähigkeiten der Bewerber verschoben wird, zum anderen allerdings auch, dass je nach individueller Einschätzung des Beobachters, die Eignungsdiagnose schon sehr früh abgeschlossen sein kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies eintritt steigt, je ungeeigneter man den Bewerber einschätzt. Wird die Eignungsdiagnose nicht vollständig beendet, so dient diese im Falle einer Vorentscheidung eher der Überprüfung der Entscheidung, als einer vollständigen Diagnose der Eignung. Es könnten sich jedoch auch im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens noch weitere Fähigkeiten und Attribute zum Vorschein kommen, die durch die Vorentscheidung nicht oder nur verzerrt wahrgenommen werden. (Vgl. Weuster 2012a, S. 52f.)

Ein weiteres Problemfeld, welches häufig zu Fehlbesetzungen führt und mit dem sich zumeist kleine und mittelständische Unternehmen konfrontiert sehen, liegt in der Gestaltung des Bewerbungsgesprächs. Vor allem Unternehmen, die nur eine geringe Frequenz an Auswahlverfahren und zudem auch eine geringe Anzahl an Stellen zu besetzen haben, fehlt es an ausreichender Expertise. Es wird davon ausgegangen, dass im Interview ein Mix aus der persönlichen Einschätzung anhand von gesundem Menschenverstand und professionellen Methoden aus Internet und Literatur, den gewünschten Erfolg bringt. (Vgl. Lang-von Wins et al. 2008, S. 4)

Die dabei gewählten Methoden, die man sich in der Theorie angeeignet hat, sind allerdings in der Praxis teilweise nur bedingt geeignet. Die Konsequenz daraus ist, dass Informationen erhoben werden, die möglicherweise irrelevant sind oder sogar die Auswahlentscheidung mit negativer Folge beeinflussen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn aus falschen Fragen, die für die Stelle nicht von Belang sind, Schlüsse gezogen werden, die das Urteil über den Bewerber verschlechtern. Im schlimmsten Fall wird bei einer knappen Entscheidung zwischen zwei Bewerbern derjenige bevorzugt, dessen Antwort auf eine eigentlich belanglose Frage mehr Eindruck hinterlassen hat und somit



könnte eine Fehlbesetzung die Folge sein. Wie anfangs beschrieben, sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen davon betroffen, da diese oftmals nicht die Ressourcen und Mittel großer Unternehmen zur Verfügung haben, bei denen dieses Risiko durch ein breites und umfassendes Auswahlverfahren gestreut werden kann. (Vgl. Lang-von Wins et al. 2008, S. 4–8)

3. Status Quo der Nutzung von Informationstechnik und -systemen in der Eignungsdiagnostik

3.1 Einbindung des Internets in den Prozess der Personalauswahl

In der heutigen Zeit bedienen sich die Unternehmen immer häufiger der Vielfalt internetbasierter IT-Systeme zur Durchführung der Eignungsdiagnostik. Diese Systeme und weitere Funktionen lassen sich unter dem Begriff E-Recruiting fassen und stellen eine Erweiterung der bisher genutzten Möglichkeiten dar. (Vgl. Weise 2011, S. 51) Die Möglichkeiten internetbasierter Systeme bei der Personalauswahl beginnen bereits im Personalmarketing. Die Erstellung und Publikation von Stellenausschreibungen im Internet, beispielsweise auf der Firmenhomepage, Homepages von Zeitungen oder in Jobbörsen, haben den Einsatz von Printmedien im Personalmarketing heute nahezu ersetzt. Dazu lassen sich zudem gleichzeitig vorgefertigte Bewerbungsformulare hinterlegen, was die Kompliziertheit und Komplexität der Informationsverarbeitung deutlich reduziert. Eingehende Bewerbungen werden durch das System im Hintergrund direkt an die Ersteller oder die Auftraggeber der Anzeige weitergeleitet. (Vgl. Weise 2011, S. 52) Bei der Verwendung von Bewerbungsformularen wird dabei eine Maske programmiert, die wiederum verschiedene Felder hat. In diese Felder kann der Bewerber dann geforderte Informationen eintragen, beispielsweise zu Qualifikationen, beruflichem Werdegang, bisher durchlaufenen Weiterbildungsmaßnahmen und weiteren potenziell wichtigen Fragestellungen. (Vgl. Kanning 2016, S. 306)

Stellenausschreibungen auf der Unternehmenshomepage sind für das Unternehmen kostenlos. Wenn ein Unternehmen vakante Stellen in Internet-Jobbörsen publizieren möchte, so muss es dafür eine Gebühr entrichten. Gebühren fallen für Unternehmen ebenfalls an, wenn auf Datenbanken mit registrierten Bewerbern zur proaktiven Bewerberakquise zugegriffen werden soll. (Vgl. Grund 2006, S. 455) Aber nicht nur bei Unternehmen wird die Personalsuche im Internet zunehmend interessanter. Bei potenziellen Bewerbern befinden sich Unternehmenshomepages und Online-Bewerbungsportale unter den drei am meisten gewünschten Marketinginstrumenten der Personalsuche. (Vgl. Kanning 2016, S. 303) Dies spiegelt sich auch in der Dominanz der im Internet ausgeschriebenen Stellen wider. Bis zu 90% der Stellen im Unternehmen werden heutzutage bereits auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht und etwa 70% der Stellen zusätzlich in Online-Jobportalen. (Vgl. Kanning 2016, S. 303f.)

3.2 Vor- und Nachteile des E-Recruitings

3.2.1 Vorteile

Ein wesentlicher Vorteil des E-Recruitings über die Homepage des Unternehmens ist die massive Kosteneinsparung. Hier können Unternehmen so viele Informationen über



die Stelle preisgeben, wie sie es wünschen und sind nicht an Kosten, abhängig von der Größe der Anzeige gebunden (Vgl. Kanning 2016, S. 303f.). Kostenvorteile bieten jedoch auch übergeordnete Online-Jobbörsen. Im Vergleich zur Annoncierung per Zeitung zudem nicht gerade unerhebliche Vorteile. Während eine große, aussagekräftige Annonce in einer überregionalen Zeitung bis zu 10.000 € und darüber hinaus kosten kann, muss ein Unternehmen für eine Anzeige in einer Jobbörse im Internet nur bis zu 1000 € bezahlen. Hinzu kommt, dass die Anzeige im Internet sogar noch länger beständig bleibt. (Vgl. Grund 2006, S. 457f.). Annoncierungen in Online-Jobbörsen bieten Unternehmen zudem deutlich höhere Reichweiten. Während eine überregionale Zeitung maximal deutschlandweit zu sehen ist, so sind Informationen im Internet weltweit abrufbar und somit ist auch der Pool der erreichten Personen deutlich größer (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 31). Dies hat für das Unternehmen auch dann Vorteile, wenn eine Stelle besetzt werden soll, die internationale Expertise voraussetzt oder sich auf einen Standort im Ausland bezieht. (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 31)

Auch auf der Seite der Bewerber ergeben sich durch das E-Recruiting deutliche Vorteile. So hat ein potenzieller Bewerber direkte Einsparnisse bei den Kosten für den Wegfall von gedruckten Bewerbungsfotos, Bewerbungsmappen, Papier und Versandkosten bei Versand per Post (Vgl. Grund 2006, S. 458). Beim Bewerber wird das Unternehmen darüber hinaus auch anders wahrgenommen, wenn es überwiegend die Anzeigen im Internet schaltet. Zur Anfangszeit des E-Recruitment bedeutete die Nutzung des Internets zur Bewerbersuche und -auswahl noch, dass ein Unternehmen aufgeschlossen gegenüber neuen Technologien und technisch fortgeschritten ist. Heutzutage wirkt hingegen ein Unternehmen, welches sich nicht des Internets bedient, nahezu altmodisch, da das Internet inzwischen in das tägliche Leben integriert ist. (Vgl. Grund 2006, S. 458f.)

Durch die Möglichkeit, Bewerbungsformulare zu hinterlegen, wird die Vorauswahl der Bewerber deutlich effektiver. Viele Bewerber beziehen ihre Anschreiben heutzutage aus dem Internet, was die Aussagekraft über die Person selber stark einschränkt. Hinterlegt man Bewerbungsformulare, so wird dem entgegengewirkt. Zwar hat man dadurch keine Möglichkeit mehr, das Anschreiben ausgiebig zu deuten, jedoch werden dadurch gezielt nur die Informationen abgefragt, die auch tatsächlich relevant und gefragt sind. (Vgl. Kanning 2016, S. 306f.)

3.2.2 Nachteile

Die Kommunikation im Internet funktioniert heutzutage mit äußerst hoher Geschwindigkeit. Das bedeutet, sobald eine Stelle im Internet ausgeschrieben ist, können die ersten Bewerbungen eintreffen. Wenn in kürzester Zeit sehr viele Bewerbungen für die Stelle eingestellt werden, so kann es für die Personalabteilung hinter der Stelle schnell unübersichtlich werden. Wird sich darauf nicht ausreichend vorbereitet, so entstehen hohe Wartezeiten für die Bewerber, was letztendlich abschreckend wirkt und das Image des Unternehmens in ein schlechtes Bild rückt. (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 32)



Bei der Online-Annoncierung besteht zudem ein hohes Risiko, die angepeilte Zielgruppe zu verfehlen. Bei der großen Anzahl an Jobbörsen kann man sehr schnell den Überblick verlieren. Stellt man im Vorfeld keine Analysen an, welche Börsen und Medien für die Zielgruppe relevant sind, dann kann es sehr schnell vorkommen, dass man entweder seine Zielgruppe verfehlt oder das Interesse anderer Gruppen weckt und somit sehr viele unqualifizierte Bewerbungen erhält. (Vgl. Krings 2017, S. 45f.)

Nachteile können sich bei der Arbeitssuche im Internet zudem für die Arbeitssuchenden ergeben, die etwas schlechtere Qualifikationen vorweisen. Die deutlich höhere Anzahl Bewerbungen pro vakanter Stelle verringert die Chancen derjenigen, die zumindest die formalen Anforderungen in weniger hohem Maße erfüllen. Durch die Implementierung durch Bewerbungsformulare kann es vorkommen, dass jemand der formal den Anforderungen nicht entspricht, schon vorab aus dem Bewerbungsprozess ausscheidet. Würde er jedoch von der Persönlichkeit potenziell auf die Stelle passen, so wird dieses Potenzial gar nicht erst berücksichtigt. (Vgl. Grund 2006, S. 459f.)

Ebenso nicht berücksichtigt bleiben die Personen, die heutzutage noch nicht über einen Internetanschluss verfügen. Dadurch wird dieser Gruppe der Zugang zu den Stellenanzeigen vollständig verwehrt. Gerade diese Personen würden jedoch von der Fülle an Anzeigen im Internet profitieren. Die Chancen eine Stelle zu finden, werden somit aufgrund der Dominanz von Online-Bewerbungen stark verringert. (Vgl. Grund 2006, S. 459f.)



Literatur

- Achouri, C. (2015):** Human Resources Management – Eine praxisnahe Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Grund, C. (2006):** Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer, In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg., 2006, Nr. 5, S. 451–472.
- Kanning, U. P. (2016):** Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment, In: Klaus, H./ Schneider, H. J. (Hrsg.), Personalperspektiven – Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel, 12. Auflage, Wiesbaden 2016, S. 293–313.
- Krings, T. (2017):** Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Wiesbaden 2017.
- Lang-von Wins, T./ Triebel, C./ Buchner, U. G./ Sandor, A. (2008):** Potenzialbeurteilung – Diagnostische Kompetenz entwickeln; Die Personalauswahl beurteilen, Heidelberg 2008.
- Lorenz, M./ Rohrschneider, U. (2015):** Erfolgreiche Personalauswahl, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Palmer, C./ Kersting, M. (2017):** Berufliche Eignung und ihre Diagnostik, erschienen, In: Krause, D. E. (2017): Personalauswahl – Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management, Wiesbaden 2017.
- Von der Linde, B./ Schustereit, S. (2010):** Personalauswahl – Schnell und sicher Top Mitarbeiter finden, Freiburg 2010.
- Weise, D. M. (2011):** Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools, Hamburg 2011.
- Weuster, A. (2012):** Personalauswahl I – Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Weuster, A. (2012a):** Personalauswahl II – Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.



Feedback an Bewerber in eignungsdiagnostischen Prozessen

von Laura Kumer und Felix Sander

1. Einleitung

Wir stellen uns ein Beurteilungsgespräch des Ausbildungsbeauftragten Schulze mit dem Auszubildenden Müller eines beliebigen Unternehmens vor. Es wird anlässlich der demnächst auslaufenden Probezeit des Auszubildenden geführt. Allerdings wurde es offensichtlich nicht korrekt und umsichtig genug durchgeführt, denn einige Tage später kündigt dieser im Rahmen seiner Probezeit ohne Angabe von Gründen. Das Gespräch könnte sich wie folgt abgespielt haben:

„Setzen Sie sich, Herr Müller. Sie sind ja bereits seit fünf Monaten im Unternehmen und die Kollegen konnten sich schon ein gutes Bild von Ihnen machen. Also ich muss Ihnen ja sagen, dass Sie auf jeden Fall an Ihrem Verständnis von Ordnung am Arbeitsplatz arbeiten müssen. Da liegt ja alles kreuz und quer. Wie soll man sich da noch zurechtfinden? Außerdem wurde mir zugetragen, Sie würden Ihre 30-minütige Mittagspause gerne mal um die eine oder andere Minute überziehen. Und trotzdem sitzen Sie noch während der Arbeitszeit an Ihrem Handy? Also so geht das ja nicht, Herr Müller...“.

„Aber Herr Schulze, das waren doch alles nur Einzelfälle! Mit der Ordnung am Arbeitsplatz haben Sie ja vielleicht Recht, das kann ich versuchen zu verbessern. Frau Kunze war aber im Grunde doch sehr zufrieden mit meinen Leistungen...“.

„Ja ja, das mag ja auch sein. Aber solche Sachen wie Ihre Fehltritte fallen uns auf, Herr Müller. Denken Sie dran, Sie sind noch in der Probezeit!“

Dieser Dialog ist natürlich exemplarisch als Negativbeispiel zu sehen und – ohne Zweifel – rein fiktiv. Und doch verdeutlicht er treffenderweise den Stellenwert, welchen ein richtig geführtes Feedback in der Eignungsdiagnostik genießt, oder, sagen wir, genießen sollte. Gleichwohl der Prozess der Eignungsdiagnostik nach Buss et. al. (2016, S. 146ff.) im Falle eines Beurteilungsgesprächs während der Probezeit eines Auszubildenden bereits sehr weit fortgeschritten ist, so kann man dennoch Rückschlüsse auf frühere Stadien ziehen und Parallelen erkennen. Im Folgenden dieses Beitrags wird stellenweise auf diesen Beispielprozess Bezug genommen.

2. Definition und Formen von Feedback

Feedback als bereits vollständig im deutschen Wortschatz angekommene Ausdrucksform ist sehr facettenreich. Ganz allgemein betrachtet handelt es sich um Feedback, wenn eine Rückmeldung dahingehend ausgerichtet ist, das Verhalten oder die Leistung einer Person ihr gegenüber zu evaluieren. Die Erkenntnisse, welche die Person aus der Rückmeldung zieht, sollen ihr dabei helfen, vorhandene Fehler unterschiedlichster Form nach Möglichkeit zu beheben und potenzielle zukünftige Fehler proaktiv zu verhindern (Vgl. Rabe 2014, S. 20).

Ähnlich fällt auch die definitorische Auslegung des Feedbacks im Zusammenhang mit der Eignungs- und Personaldiagnostik aus. Genauer spricht hier der Feedbackgeber



im Auftrag einer Organisation oder eines Unternehmens, in welchem der Feedbacknehmer gleichermaßen einer Beschäftigung nachgeht. Des Weiteren kann dem Empfänger als spezielle Ausprägung des Feedbacks die Erwartungshaltung an seine zukünftige Leistungserbringung mitgeteilt werden (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 107).

Bevor jedoch in Kapitel 3 auf die Funktion des Feedbacks bzw. dessen Gründe eingegangen werden kann, gilt es, einige Ausprägungsformen exemplarisch zu erörtern. Hält man sich an die Ausführungen von Schattenhofer (2017, S. 339ff.) im Zusammenhang mit Feedback in Organisationen, so kristallisieren sich zwei verschiedene Sichtweisen heraus: Das arbeitsbezogene sowie das personenbezogene, interaktionelle Feedback.

Ersteres stellt zunächst grundsätzlich auf die Erreichung von im Vorfeld gesetzten Zielen ab, sei es mit Blick auf die Kundenzufriedenheit oder die Qualität eines Erzeugnisses. Hier werden also allein die Wirkungen von Geschäfts- und Arbeitsprozessen unter maßgeblichem Zutun von Mitarbeitern erhoben und ausgewertet. Geht es jedoch um den Weg dorthin, also um die Geschäfts- und Arbeitsprozesse an sich sowie die zwischenmenschliche Komponente der Zusammenarbeit unter Kollegen, so kommt das personenbezogene Feedback zur Anwendung. Es befasst sich unter anderem mit den Rollenverteilungen, der Arbeitsweise und Kooperation der Feedbackempfänger untereinander (Vgl. Schattenhofer 2017, S. 342).

Eine andere Unterscheidungsmöglichkeit liefern Solga und Blickle, indem sie den Inhalt des Feedbacks in den Vordergrund rücken. Ihnen zufolge ist zunächst ein Anforderungsfeedback von einem Bewertungsfeedback zu unterscheiden, da ersteres die Erwartungen des Feedbackgebers an den Empfänger für die Leistungserbringung formuliert und somit den Blick nach vorne in die Zukunft seines Handelns und Tuns richtet. Konträr hierzu steht das Bewertungsfeedback, welches im Prinzip die Leistungen des Feedbackempfängers aus der Vergangenheit erhebt und diese im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs den ebenfalls in der Vergangenheit formulierten Anforderungen gegenüberstellt. Der Schwerpunkt kann hierbei auf den erreichten Resultaten oder auf der Weise liegen, in welcher der Feedbacknehmer einen bestimmten Prozess durchlaufen hat. Je nachdem, mit welchem Fokus die Stärken und Schwächen bestimmt und vermittelt werden, kann von einem Ergebnis- oder Prozessfeedback die Rede sein (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 107).

3. Gründe für Feedback in eignungsdiagnostischen Prozessen und deren Funktion

Feedback ist kein Automatismus – vor allem nicht, wenn es konstruktiv formuliert und für die Gegenseite leicht aufzunehmen sein soll. Hinter jeder Rückmeldung steckt ein bestimmter Beweggrund des Feedbackgebers, ganz egal, ob er aus einem Willen nach Unterstützung oder womöglich aus dem in unserem Beispieldialog gezeigten Verlangen nach Verdeutlichung der hierarchisch höheren Position heraus handelt. Aus den Gründen sind zudem meist direkt Funktionen ableitbar, die im Folgenden ausführlich herausgearbeitet werden sollen.



Grundlegende Voraussetzung für das Geben von Feedback ist zunächst, dass sowohl Feedbacksender als auch Feedbackempfänger die Wichtigkeit dieses Soft Skills erkennen. In mehreren, anlässlich dieses Beitrags geführten Interviews mit Personalverantwortlichen aus verschiedensten Unternehmen geht hervor, dass Feedback sowohl im privaten wie auch im beruflichen Umfeld einen sehr hohen Stellenwert genießt. Davon maßgeblich beeinflusst sind auch die zu Protokoll gegebenen Funktionen. Sie sind von einem höheren Interesse geprägt, die „Schützlinge“ in Form von Auszubildenden für den vor ihnen liegenden Berufsweg vorzubereiten und mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten. Die Funktionen von Feedback in der Personaldiagnostik werden in der Literatur von Solga und Blickle grundlegend in drei Hauptfunktionen eingeordnet (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 109):

- Anforderungen kommunizieren
- Verhalten steuern
- Fairness gewährleisten

Erstere Kategorie kann mit dem Anforderungsfeedback als Ausprägungsform in Verbindung gebracht werden, da hier, beispielsweise im Falle der Einstellung eines Bewerbers, zunächst einmal die Leistungserwartungen formuliert und vermittelt werden, die derjenige idealerweise zu erfüllen hat. Anhand dieses Anforderungskatalogs ist es nun am Bewerber zu entscheiden, ob er die Erwartungen erfüllen kann und ob er diesen Karriereweg tatsächlich einschlagen möchte (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 109). Das Feedback kann somit als wichtiger Gradmesser für die berufliche Laufbahn des Feedbacknehmers dienen, aber auch im Sinne des Bewertungsfeedbacks die Grundlage für die Evaluation des aus Teamarbeit resultierenden Erfolgs liefern. In jedem Fall gibt es dem Empfänger Impulse an die Hand, welche er für seine berufliche Ausrichtung und persönliche Entwicklung nutzen kann.

Die in der ersten Kategorie bereits deutlich sichtbare Kompetenzentwicklung wird durch die zweite Kategorie aufgegriffen und setzt sie in Zusammenhang mit der Feedbackfunktion der Verhaltenssteuerung. Der Feedbacknehmer wird also angereizt, sein bisherig gezeigtes Verhalten mit den Vorstellungen und Richtlinien des Feedbackgebers zu vergleichen und es gegebenenfalls daran anzupassen. Dabei muss das Verhalten nicht zwingend und ausschließlich im Sinne der zwischenmenschlichen Interaktion verstanden werden. Feedback kann darüber hinaus nützlich sein, indem es bei elementaren Fertigkeiten wie dem Lernen unterstützt, den Feedbackempfänger zu besseren Leistungen motiviert und die Entwicklung bzw. Erhaltung eines gesunden und positiven Selbstbildes fördert (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 109 f.). Diesen positiven Wirkungen ist es dann nur zuträglich, wenn die Person durch das Geben von Feedback zur Selbstreflexion befähigt wird. Auch kann ihr Verhalten dahingehend positiv beeinflusst werden, indem Störfaktoren aufgedeckt und beseitigt werden. Um dies zu erreichen, wird die Selbstwahrnehmung einer Person mit den Fremdwahrnehmungen



Dritter abgeglichen. Hierbei kann das sogenannte Johari-Fenster zur Hilfe genommen werden:

	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	öffentliche Person	blinder Fleck
anderen unbekannt	Privatperson	Unbewusstes Unbekanntes

Abbildung 1: Das Johari-Fenster
Quelle: Landes / Laufer 2013, S. 683.

Die öffentliche Person stellt in diesem Fall genau das dar, was eine Person aktiv nach außen zeigt und kommuniziert. Hier ist also davon auszugehen, dass ihr sowohl die Selbstwahrnehmung als auch die Fremdwahrnehmung Dritter bekannt ist. Die Kachel der Privatperson ist ebenfalls eher unkritisch, da die Fremdwahrnehmung im Allgemeinen keine direkte Relevanz für ihr Tun und Handeln darstellt. Farblich hervorgehoben und um einiges kritischer für die verhaltenssteuernde Eigenschaft des Feedbacks ist jedoch der blinde Fleck, der Charakteristika umfasst, die die Person lediglich unterbewusst zeigt und von Dritten hingegen sehr wohl wahrgenommen werden. Folglich kann in diesem Fall die vorhandene Fremdwahrnehmung nicht adäquat mit der Selbstwahrnehmung verglichen werden, da letztere noch nicht bzw. nicht in ausreichendem Ausmaße entwickelt werden konnte. Genau hier setzt das Feedback an und hilft bei der Entwicklung dieser noch unterproportional vorhandenen Komponente, um den blinden Fleck maßgeblich zu verringern (Vgl. Landes / Laufer 2013, S. 683 f.).

Die dritte und letzte Kategorie der Funktion von Feedback nach Solga und Blickle beschreibt sodann die Gewährleistung von Fairness, unabhängig davon, ob der Feedbacknehmer mit dem Inhalt zufrieden oder womöglich negativ überrascht ist. Fairness zielt hier vor allem darauf ab, den Feedbackprozess derart zu gestalten, dass er sich fair behandelt fühlt und somit die Rückmeldung akzeptiert (Vgl. Solga / Blickle 2009, S. 110). Wichtige Elemente, auf die der Feedbackgeber in diesem Zusammenhang achten sollte, werden in Kapitel 4 erörtert. Grundlegend gilt es jedoch festzuhalten, dass dem Beurteilten während des gesamten Prozesses das Gefühl gegeben werden muss, auch vor dem Hintergrund möglicher berechtigter Kritikpunkte wertgeschätzt zu



werden. Gelingt dies, so führt das zu einer Stärkung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Feedbacksender und Feedbackempfänger und trägt entscheidend zu einem guten und produktiven Arbeitsklima bei.¹

Nimmt man alle positiven Einflüsse und Wirkungen des Feedbacks zusammen, so kann es nur logisch erscheinen, dass mehr und mehr Auszubildende aktiv Feedback von ihren Personalverantwortlichen und Vorgesetzten einfordern. Punktuell gibt es gewiss noch Hemmnisse wie die Angst vor negativen Aussagen zur eigenen Person oder schlichtes Desinteresse. Gleichwohl ist das Feedback mittlerweile für einen großen Teil von Bewerbern oder Auszubildenden fester Bestandteil von Bewerberforen über Probezeit- und Entwicklungsgesprächen bis hin zu Ausbildungsabschlussgesprächen geworden. Sogar oder gerade bei einer Ablehnung von Bewerbern beispielsweise nach einem Assessment Center wird von ihnen vielfach auf das Feedbackangebot eingegangen, um aus den Fehlern zu lernen und für kommende Personalauswahlverfahren besser gewappnet zu sein.

So erfreulich diese Entwicklung auch sein mag – auch hier gibt es nach wie vor Luft nach oben. Dieser Handlungsbedarf geht aus einer Befragung hervor, die eigens für diesen Beitrag mit sechs Personalverantwortlichen aus jeweils unterschiedlichen Unternehmen in verschiedenen Branchen durchgeführt wurde. Auf die Frage, was sich ändern müsste, damit Bewerber oder Auszubildende häufiger Feedback einfordern, wiesen viele Befragte auf organisatorischen Änderungsbedarf in den Unternehmen hin. Einerseits kann es sinnvoll sein, das Geben von Feedback als feste Komponente in das Einstellungsverfahren bzw. den Ausbildungsverlauf zu integrieren, sofern nicht schon geschehen. Andererseits müssen hierzu auch dezidierte Zeitkapazitäten zugestanden und von vornherein eingeplant werden, um die theoretisch formulierte Feedbackkultur auch tatsächlich vollumfänglich in der Praxis anzuwenden. Das alleine reicht jedoch nicht: Auch die Bewerber müssen noch stärker als bisher den Nutzen einer gelebten Feedbackkultur anerkennen. Dabei gilt es mehr denn je, sich als Personalverantwortlicher auf die unterschiedlichen Charaktere und Persönlichkeiten der Bewerber und Azubis einzustellen, da ansonsten eine glaubwürdige Vermittlung der Vorteile womöglich nur bei einem gewissen Teil stattfinden kann.

4. Strategische und kommunikatorische Herangehensweise

4.1 Der personaldiagnostische Beispielprozess als Orientierungshilfe

Feedback ist, das haben wir im Kapitel 3 bereits feststellen können, in seinen Ausgestaltungs- und Wirkungsformen sehr vielschichtig und divers. Somit dürfte es für wenig Verwunderung sorgen, dass auch die Situationen, in denen Feedback gelebt wird, gleichermaßen als sehr vielfältig charakterisiert werden können. Fragt man Personalverantwortliche nach diesen von ihnen wahrgenommenen Situationen, wird unter anderem im Hinblick auf Auszubildende die Standortbestimmung genannt, welche einerseits einen Rückblick auf die erbrachten oder auch nicht erbrachten Leistungen erfordert und andererseits in Sinne eines Ausblicks Verbesserungspotenzial aufzeigt, was

¹ Ein Teil der folgenden Aussagen in diesem Beitrag basiert auf geführten Interviews, die im Weiteren nicht gesondert aufgeführt werden.



wiederum deutliche Relevanz für die persönliche und berufliche Entwicklung von jungen Leuten besitzt.

Diese Standortbestimmung kann jedoch zu jedem Zeitpunkt im Prozess der Eignungsdiagnostik vorgenommen werden, und zwar in den verschiedensten Situationen. Im Folgenden wird der personaldiagnostische Beispielprozess aus dem Vorgängerband zur Eignungsdiagnostik von Buss et. al. (2016, S. 146ff.) aufgegriffen und hinsichtlich der verteilt vorkommenden Feedbacksituationen in Phasen aufgegliedert, um einen spezifischen und themenbezogenen Überblick zu erlauben.

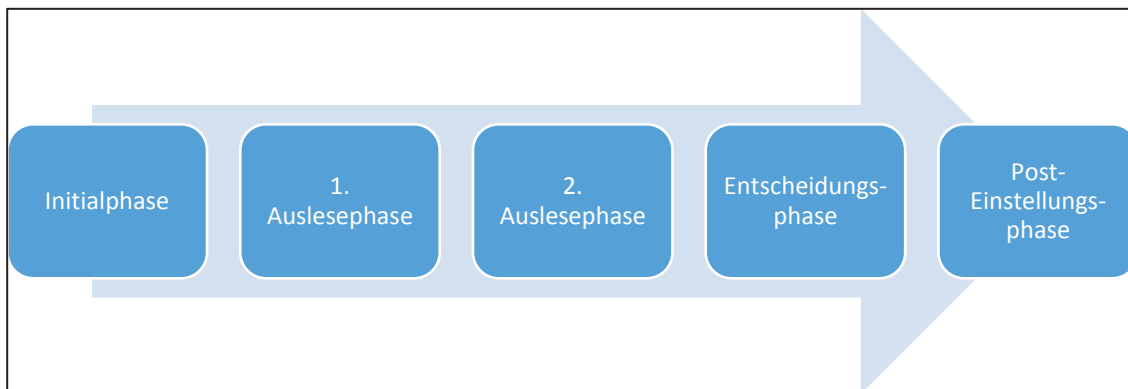


Abbildung 2: Die fünf Phasen der Eignungsdiagnostik in Bezug auf Feedback
 Quelle: Eigene Darstellung nach Buss et. al. 2016, S. 146 ff.

In der Initialphase beschränkt sich das Feedback zunächst lediglich darauf, dem Bewerber, welcher seine Bewerbung inklusive eines individuellen Motivationsschreibens über das Online-Tool bei dem Unternehmen eingereicht hat, eine Rückmeldung über den weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses zu geben. Diese kann neben der Information über den nächsten Schritt natürlich auch in Form einer Absage stattfinden, in der dem abgelehnten Kandidaten dennoch für seine Bewerbung gedankt wird. Ein Feedback im engeren Sinne einer Darlegung der Gründe, die zu der Ablehnung geführt haben, ist hier nicht vorgesehen (Vgl. Buss et. al. 2016, S. 146).

Ist die Initialphase für den Bewerber jedoch positiv verlaufen, wird er zu einem In-house-Test eingeladen. Teil der ersten Auslesephase sind im Prozessbeispiel ein persönliches Interview sowie Selbstauskunft, Unterziehung eines Multitasking-Tests und Texterstellung des Kandidaten zu einer vorher festgelegten Aufgaben- und Themenstellung. Im Falle einer positiven Urteilsfällung zu einer Teilkomponente wird mit dem Gesprächspartner ein strukturiertes IT-gestütztes Feedbackgespräch durchgeführt, bevor zu dem nachfolgenden Tagesordnungspunkt übergegangen wird. Sollte die erste Auslesephase jedoch von einem Bewerber nicht erfolgreich durchlaufen worden sein, wird ihm dies in einem Absagegespräch verbunden mit einem Feedbackangebot mitgeteilt (Vgl. Buss et. al. 2016, S. 146f.).

Die zweite Auslesephase gleicht sich mit der ersten insofern, als dass auch hier nach Durchlauf des Assessment Centers und einer Arbeitsprobe des Kandidaten im virtuellen Büro im Zuge eines Kenndatenabgleichs eruiert wird, ob sein Profil zu den Vorgaben und Richtlinien des Unternehmens passt. Je nach positivem oder negativem Urteil



findet im Anschluss dann ein strukturiertes IT-gestütztes Feedbackgespräch bzw. ein Absagegespräch mit Feedbackangebot statt (Vgl. Buss et. al. 2016, S. 148).

Die Entscheidungsphase zielt in dem Zusammenhang der obenstehend abgebildeten fünf Phasen mit dem Beispielprozess auf die Auswahl der Bewerber ab, die den In-house-Test sowie das Assessment Center erfolgreich durchlaufen haben. Die Formulierung soll keinesfalls den Eindruck erwecken, in den vorhergegangenen Phasen müssten keine Entscheidungen getroffen werden. Vielmehr soll die finale Entscheidung des Gremiums hervorgehoben werden, welchen Kandidaten aus dem bereits deutlich verkleinerten Bewerberpool im nächsten Schritt Vertragsgespräche und ggf. Vertragsverhandlungen angeboten werden sollen. Hierbei können zweierlei Feedbacksituationen auftreten: Zum einen wird der Kandidat direkt kontaktiert und ihm ein Angebot zu einem persönlichen Feedbackgespräch unterbreitet, sollte sich das Gremium gegen seine Einstellung entschieden haben. Diese direkte Kontaktaufnahme findet auch in dem Fall statt, wenn er trotz einer positiven Rückmeldung die Einladung zur Aufnahme von Vertragsgesprächen ausschlägt. Dabei hat die Kontaktaufnahme anstelle eines Feedbacks von potenziellem Arbeitgeber zum Kandidaten das Ziel, im Sinne eines Feedbacks in umgekehrter Richtung den Grund für die Ausschlagung der Einladung zu erfragen. Diese Erkenntnis ist für das Unternehmen zur möglichen Verbesserung des Bewerbungsprozesses von essenzieller Bedeutung. Mehr noch: Es wird damit das Signal ausgesendet, dass es an einem guten und fairen Umgang mit den Bewerbern interessiert ist. Dahinter steckt jedoch auch ein Kalkül, welches das übergeordnete Ziel verfolgt, das Unternehmensimage durch die Vermeidung von negativen Äußerungen in der Öffentlichkeit und negativen internen Signalwirkungen zu sichern und zu entwickeln (Vgl. Buss et. al. 2016, S. 148f.).

Die fünfte und letzte Phase beginnt nach erfolgreichem Abschluss der Vertragsgespräche und der Einstellung der übriggebliebenen Bewerber im Rahmen der Probezeit. Die Rückmeldungen werden hier im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks an den neuen Mitarbeiter gerichtet, aus dem sich ggf. Maßnahmenvorschläge sowohl zur Entwicklung der Stärken als auch zur Nutzung von Verbesserungspotenzialen ableiten. Auch nach Ende der Probezeit und im anschließenden Beschäftigungsverhältnis wird diese 360°-Methode zunächst halbjährlich und dann jährlich angewandt sowie in Kompetenzentwicklungs- und Personalgesprächen laufend aufgegriffen (Vgl. Buss et. al. 2016, S. 149f.).

4.2 Skizzierung einiger Konzepte und Techniken zum Geben von Feedback

Ganz unabhängig davon, in welchem Stadium des Beispielprozesses man sich verortet oder ob man sich schon seit mehr oder weniger längerer Zeit in einem Beschäftigungsverhältnis befindet, ist das Feedback aus dem Unternehmensalltag heutzutage nicht mehr wegzudenken. Ebenso vielfältig wie die Situationen, aus denen sich Feedback in unterschiedlichster Form ergibt, sind auch die Konzepte und Techniken, die mit der Zeit entstanden sind und in den Unternehmen mal mehr, mal weniger häufig Anwendung finden.



Wie gegen Ende des Beispielprozesses zur Eignungsdiagnostik bereits kurz erwähnt, ist das 360°-Feedback ein äußerst beliebtes Mittel für ein systematisches Geben von Feedback. Diese Methode unterscheidet sich in mehreren Punkten stark von dem klassischen Mitarbeitergespräch, auch Top-Down-Beurteilung genannt. Letztere beschreibt ein Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, daher kann hier auch von einem Vier-Augen-Gespräch gesprochen werden. Hatte diese Unterredung vor einiger Zeit noch die Grundzüge einer reinen Information des Feedbacknehmers über das Urteil des Vorgesetzten mit Blick auf Zielerfüllung oder Aufgabenerreichung, konnte in jüngerer Zeit ein Wandel hin zu einem Feedbackgespräch in beide Richtungen beobachtet werden (Vgl. Landes / Laufer 2013, S. 693f.). Damit wird auch das Verhalten von sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft tendenziell häufiger thematisiert und auf Grundlage der jeweils eigenen Wahrnehmung miteinander abgeglichen (Vgl. Landes / Laufer 2013, S. 693 f.). Das 360°-Feedback hingegen beschränkt sich nicht nur auf zwei Gesprächsteilnehmer. Im Gegenteil: Der Zusatz „360°“ wurde insofern bewusst gewählt, als dass Feedback aus allen Richtungen erfragt, aggregiert und aufbereitet wird (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 220). Im Falle eines 360°-Feedbacks für eine Führungskraft im mittleren Management eines Unternehmens gibt es mehrere Komponenten. Einerseits ist ein Feedbackfluss „von unten nach oben“ zu beobachten, konkreter ausgehend von den von ihr geführten Mitarbeitern. Andererseits findet dieser Feedbackfluss auch „von oben nach unten“ statt, also von wiederum ihrem Vorgesetzten eine hierarchische Stufe höher (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 220). Von externer Seite ist es zusätzlich je nach Funktion der Führungskraft denkbar und angezeigt, beispielsweise Kunden und Lieferanten aktiv in den Feedbackprozess miteinzubeziehen (Vgl. Landes / Laufer 2013, S. 697.). Bei all diesen Fremdwahrnehmungen darf jedoch keinesfalls die Selbsteinschätzung des Feedbacknehmers fehlen, dessen zentrale Rolle im 360°-Feedback hervorgehoben werden muss (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 220f.).

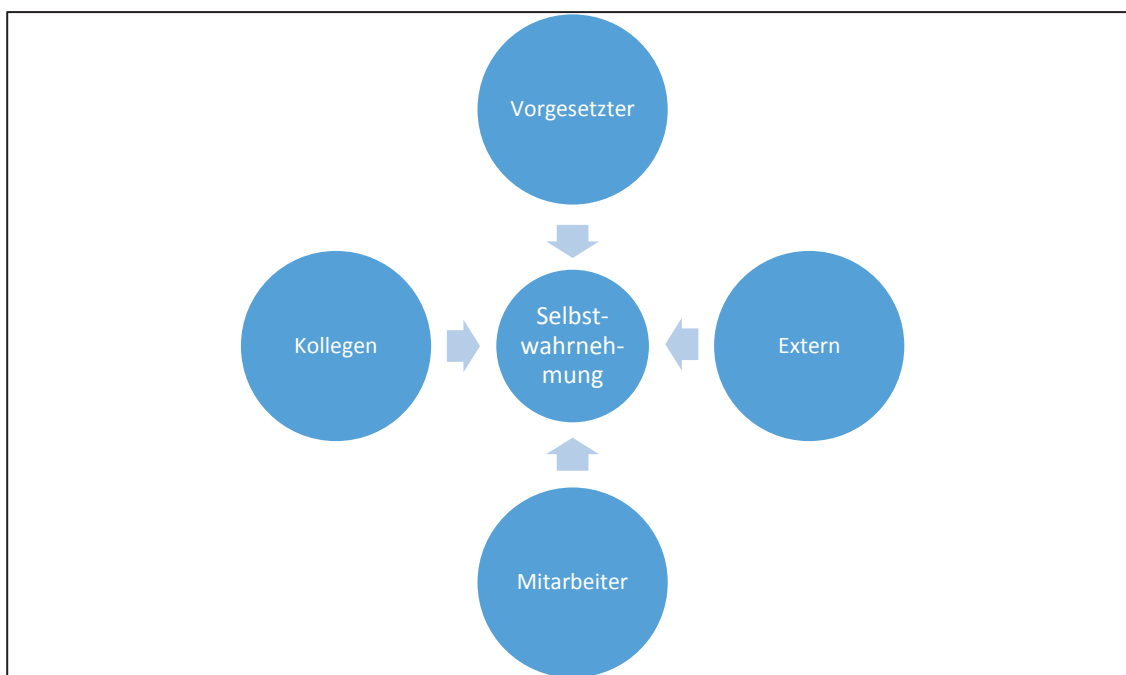


Abbildung 3: Beispielhafte Veranschaulichung eines 360°-Feedbacks

Quelle: Eigene Darstellung nach Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 220f.; Landes / Laufer 2013, S. 697.

Als dritte Alternative seien die sogenannten „Change Runden“ beispielhaft erwähnt, die Stolzenberg / Snaphaan als „Skip-Level-Ansatz“ charakterisieren (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 222). Genauer findet hier, gegenteilig zum klassischen Mitarbeitergespräch, der bottom-up-Ansatz Anwendung, sprich der Feedbackfluss kommt von den Mitarbeitern ausgehend bei den Führungskräften an. Die Ausgestaltung dieser Feedbackrunden erinnert dabei eher an eine Art Workshop, da die Mitarbeiter vor allem bei anstehenden Veränderungen innerhalb des Unternehmens ihre Sichtweisen und Ideen aktiv miteinbringen können, was in Bezug auf die eher auf strategischer Ebene denkenden Führungskräfte als operatives Feedback angesehen werden kann. Im Sinne des Change Managements findet hier also eine stark ausgeprägte Partizipation der Mitarbeiter statt. Die in den Change Runden erarbeiteten Ansätze zur Lösung von Problemstellungen oder Optimierung von Change Prozessen werden anschließend von den Feedbackempfängern an das Top-Management weitergeleitet (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 221 f.).

4.3 Determinanten eines guten und konstruktiven Feedbacks

Nun haben wir uns bereits von einigen Ausprägungsformen von Feedback in Unternehmen ein Bild machen können, wobei sie nur unter dem Strich nur wenige von vielen verschiedenen Konzepten abbilden. Alle zusammengenommen bilden jedoch etwas großes Ganzes: Eine gelebte Feedbackkultur, die die Mitarbeiter einer Organisation dazu anreizt, ihr Verhalten zu optimieren (Vgl. Stolzenberg / Snaphaan 2015, S. 218). Diese Feedbackkultur und ihre Teilkomponenten sind jedoch an und für sich idealtypische Vorstellungen und Formulierungen, dessen Anwendung häufig äußerst unterschiedlich bzw. ggf. nicht in ausreichendem Maße erfolgt. Die Folge dessen kann



„schlechtes Feedback“ und somit auch eine suboptimal umgesetzte und gelebte Feedbackkultur sein. Die Anführungszeichen im letzten Satz wurden durchaus bewusst gesetzt, beschreibt der Terminus Feedback doch gerade die konstruktive und für den Feedbackempfänger durchaus nützliche Seite der Rückmeldung. Besteht Kenntnis über grundlegende Feedbackregeln und werden diese beachtet, ist „schlechtes“ Feedback so gut wie ausgeschlossen. Dementsprechend kann es sich nur lohnen, sich vor allem in Bezug auf die Eignungsdiagnostik anzuschauen, welche Kriterien für ein „gutes“ Feedback aus Sicht mehrerer erfahrener Personalverantwortlicher, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, von entscheidender Bedeutung sind. Diese Erkenntnisse wurden im Zuge der Befragung von Personalverantwortlichen gesammelt.

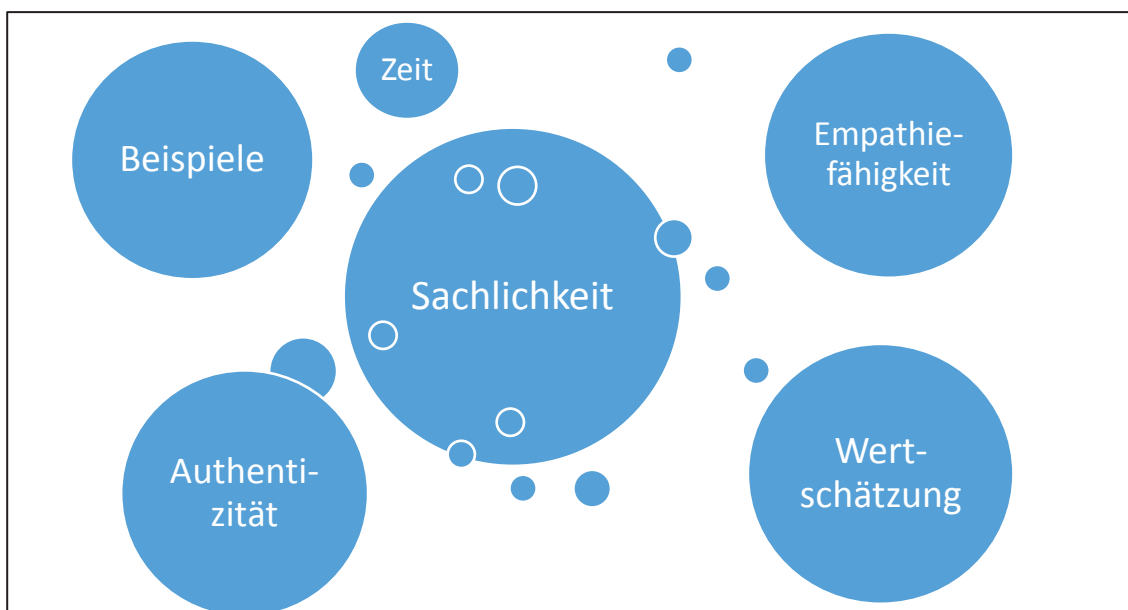


Abbildung 4: Erforderliche Kriterien eines guten und konstruktiven Feedbacks
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die geführten Interviews.

Das erste und am häufigsten genannte Kriterium ist die Sachlichkeit. Es macht deutlich, dass gewisse emotionale Einflüsse bei einer Rückmeldung möglichst ausgeklammert und das Gesagte in einer Weise formuliert werden sollte, sodass es bei dem Feedbackempfänger nicht als wertend und anweisend verstanden wird. Vielmehr agiert der Feedbackgeber in der Rolle einer beteiligten Person, die ihre Wahrnehmung eines Sachverhalts beschreibt und dies informativ dem Feedbackempfänger mitteilt. Dieser kann als Konsequenz frei entscheiden, wie er mit der Rückmeldung umgeht und welche Schlüsse er daraus generiert.

Ein beschreibendes Feedback und die gleichzeitige Authentizität schließen sich dabei keineswegs aus. Authentizität zielt hier hauptsächlich auf den Inhalt des Feedbacks ab, der die tatsächliche Wahrnehmung des Feedbackgebers abbilden soll, nicht mehr und nicht weniger. Doch auch die Weise, in der die Rückmeldung vorgenommen wird, muss authentisch und somit frei von Übertreibungen oder gar Vorenthaltung von Informationen sein. Auf Basis dieser Ehrlichkeit entsteht ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Sender und Empfänger.



Förderlich ist es in diesem Zusammenhang ebenfalls, konkrete Beispiele in das Feedbackgespräch mit einzuflechten. Die Akzeptanz vonseiten des Feedbackempfängers kann hierdurch substantiell gesteigert werden, da er selbst auf die genannten Situationen zurückblicken und die erhaltene Rückmeldung mit seiner eigenen Wahrnehmung vergleichen kann. Entsprechend bedarf es für die Vorbereitung des Feedbackgesprächs allerdings auch mehr Zeit, sowohl beim Feedbackgeber als auch beim Feedbacknehmer, da sich die Beispiele erst überlegt sowie deren Einsatz im Laufe der Unterredung geplant werden müssen. Eine wahllose und unstrukturierte Verwendung von Beispielen ist in jedem Fall zu vermeiden, da dies ansonsten bei dem Feedbacknehmer Verwirrung stiftet und ihn dabei hindert, Erkenntnisse mitzunehmen und für sich zu nutzen.

5. Konfliktpunkte mit den AGG

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, kurz AGG, ging am 18. August 2006 in geltendes deutsches Recht über und wurde resultierend aus mehreren EU-Richtlinien wie u.a. der Antirassismusrichtlinie und der Gleichstellungsrichtlinie Arbeitsrecht geschaffen, welche die Mitgliedsstaaten durch eigene Erlässe umsetzen müssen (Vgl. Ruhdorfer-Ritt 2013, S. 176). In § 1 AGG heißt es: „Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen [aufgrund]:

- der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft
- des Geschlechts
- der Religion oder Weltanschauung
- einer Behinderung
- des Alters
- oder der sexuellen Identität

zu verhindern oder zu beseitigen.“ Bereits die allgemeine Formulierung dieses Paragraphen lässt einen breiten arbeitsrechtlichen Geltungsbereich des AGG erahnen. Mit besonderem Augenmerk auf den Schwerpunkt dieses Beitrags bezüglich Personal- und Eignungsdiagnostik findet sich in § 2 zum Anwendungsbereich des AGG u.a. der Verweis auf die „Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu [...] Erwerbstätigkeit [...]“. Hierunter fallen ergo sämtliche Schritte wie ein Bewerbungsschreiben oder die Durchführung eines Auswahlverfahrens auf dem Weg eines Bewerbers in ein Beschäftigungsverhältnis, konkreter aufgeschlüsselt und dargestellt in Kapitel 4 anhand des Beispielprozesses nach Buss et. al. (2016, S. 146ff.). Dass auch Bewerberinnen und Bewerber de facto als Beschäftigte gelten und somit auch auf sie das AGG vollumfänglich anzuwenden ist, regelt § 6 AGG in Absatz 1.

Aus der Sicht eines Personalverantwortlichen gibt es in der Eignungsdiagnostik also einiges zu beachten. Geht er nicht sorgfältig genug vor und begeht, womöglich unabsichtlich, einen Verstoß gegen das AGG, ist ggf. mit einer Klage des Benachteiligten und je nach Ausgang daraus entstehenden Sanktionierungen im Sinne des § 15 AGG in Form von Entschädigungs- oder Schadenersatzzahlungen an den Kläger zu rech-



nen (Vgl. Ruhdorfer-Ritt 2013, S. 179). Damit verbunden sind zudem neben den Kosten ggf. auch eine größere zeitliche Beanspruchung sowie Beeinträchtigungen des Unternehmensimage, was es ebenfalls gilt, zu vermeiden. Unter diesem Damoklesschwert sieht sich ein Teil der im Zuge der Beitragserstellung befragten Personalverantwortlichen und gibt an, in geringem bzw. sogar in großem Ausmaße bei der Anwendung einer guten Feedbackkultur im Zusammenhang mit Bewerbungsgesprächen beeinträchtigt zu sein. Diese restriktive und vorsichtige Haltung wäre jedoch keinesfalls notwendig, wenn eine mit dem AGG konforme Durchführung von eignungsdiagnostischen Maßnahmen sichergestellt sei. Weswegen gibt es also dennoch diese Vorbehalte?

Die Ursache hierfür liegt weniger bei den rechtlichen Rahmenbedingungen als in der operativen Tätigkeit der befragten Personaler begründet. Einerseits macht sich das Unternehmen insofern transparenter und angreifbarer, als dass es je nachdem, wie offen das Feedback kommuniziert wird, offenbart, nach welchen Kriterien und Maßgaben es Bewerber einstellt bzw. abweist. Andererseits lässt sich diese Problemstellung zudem von der generellen Ebene auf den individuellen Bewerber herunterbrechen. Gemäß der Idealvorstellung mag der Feedbacknehmer dazu angehalten sein, die positiven Aspekte aus dem Gespräch beizubehalten bzw. weiterzuentwickeln und das erwähnte eigene Verbesserungspotenzial zu nutzen. Dass diese Idealvorstellung durch alle Bewerber gleichermaßen gelebt wird, ist jedoch illusorisch anzunehmen. Vielmehr besteht die latente Gefahr, dass der Feedbackempfänger den Feedbackgeber missversteht und aus den thematisierten verbesserungswürdigen bzw. negativen Eigenschaften ggf. eine Argumentation herleitet, die nach dem AGG als Benachteiligung seiner Person ausgelegt werden könnte.

Eine Best-Practice-Lösung für das Dilemma, Feedback bei gleichzeitiger, oben erörterter Problemlage geben zu wollen, kann folgende Verfahrensweise für die Eignungsdiagnostik liefern:

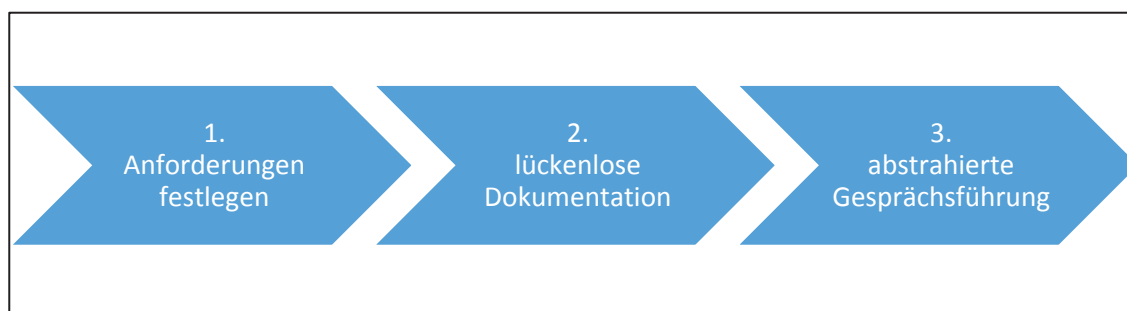


Abbildung 5: Lösungsvorschlag zur Vermeidung von Konfliktpunkten mit dem AGG bei Feedbackgesprächen im Bereich der Eignungsdiagnostik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die geführten Interviews.

Zunächst ist es vonseiten des Unternehmens und des Personalverantwortlichen von essenzieller Bedeutung, noch vor Beginn des Bewerbungsprozesses die Anforderungen, welche an den Bewerber gestellt werden, klar zu formulieren und festzulegen. Dieser Anforderungskatalog kann beispielsweise Kriterien wie die Qualifikation, Gehaltsvorstellungen oder auch Soft Skills wie die Motivation des Bewerbers umfassen. Die Determinanten hierfür bzw. den Rahmen, in dem sich der Kandidat beispielsweise



bei seiner Gehaltsvorstellung bewegen sollte, gilt es ebenfalls im Vorherein zu benennen.

Im zweiten Schritt werden diese Determinanten zur Hand genommen und auf den Bewerber projiziert. Der Personaler soll im Endeffekt eindeutig sagen können, ob die Kriterien erfüllt oder eben nicht erfüllt sind. Dazu ist eine lückenlose Dokumentation notwendig, auch, um auf etwaige spätere Nachfragen oder Ersuche nach Feedback vonseiten des Bewerbers vorbereitet zu sein.

Den letzten und gleichzeitig kritischsten Schritt stellt jedoch die abstrahierte Gesprächsführung dar. Diese soll proaktiv verhindern, dass bei dem Bewerber der Eindruck entsteht, eine Absage nach Prüfung der Anforderungen aus Schritt 1 und 2 könne mit einem gesetzeswidrigen Sachverhalt aus § 1 AGG begründet sein. Im Sinne einer abstrahierten Gesprächsführung könnte beispielsweise mit der Frage an den Feedbacknehmer nach seinem eigenen Fazit und Eindruck von dem Bewerbungsprozess begonnen werden. Auch denkbar ist, dass der Kandidat sich durch Nachfrage frei dazu äußert, was seinen potenziellen Arbeitgeber positiv wie negativ hätte beeindrucken können. Auf Basis dieser Selbstreflexion ist es dann an dem Personaler als Feedbackgeber, die Einschätzungen global und pauschal zu bestätigen bzw. zu verneinen, ohne jedoch allzu detailliert Auskunft zu geben.

6. Kulturelle Differenzen in der Feedbackkultur

Die zahlreichen Vorteile der Einführung einer Feedbackkultur bzw. der bewussten Anwendung von Feedbacktechniken liegen auf der Hand – Beispielsweise ein verbessertes Arbeitsklima, höhere Produktivität durch laufende Verbesserung von Prozessen oder auch, ganz persönlich, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter selbst. Ein Aspekt, der großen Einfluss auf die Art des Feedbacks und somit auch die Ausgestaltung der Feedbackkultur hat, wurde jedoch bisher nicht angesprochen: Der kulturelle Hintergrund der Mitarbeiter. Schon lange haben Unternehmen unterschiedlichster Art im Zuge der Globalisierung die Bedeutung von internationalen und kulturell diversen Teams erkannt, die wichtigsten Auswirkungen dessen auf das Feedback gilt es in diesem Zusammenhang gerade deshalb zu umreißen. Dabei wird im Folgenden bewusst eine deutliche und teils auch überspitzte Charakterisierung der Unterschiede innerhalb der Kulturdimensionen vorgenommen, welche lediglich der Illustration dienen und je nach Kulturkreis oder Nationalität der Anwendungsobjekte von Fall zu Fall differenziert betrachtet werden muss.

Im Sinne der groben Einteilung von Kulturen in verschiedene Dimensionen, die ursprünglich von Hofstede vorgenommen und über die Jahre weiterentwickelt wurde, lassen sich zunächst individualistische von kollektivistischen Kulturen abgrenzen. Der Individualismus gesteht jedem Mitarbeiter viele Möglichkeiten zur freien Meinungsäußerung im Arbeitsumfeld zu und ermutigt ihn, Initiative zu ergreifen (Vgl. Towers / Pepler 2017, S. 17). Bezugnehmend auf einige Feedbackkonzepte aus Kapitel 4 lässt sich das 360°-Feedback am ehesten in individualistischen Kulturen anwenden, da es vonseiten des Prozesses sowie der zutage geförderten, positiven wie negativen Aussagen einen hohen Grad an Transparenz besitzt, was durch sowohl Feedbacknehmer



als auch Feedbackgeber als besonders fair empfunden werden kann. Diese Fairness ist ein Schlüsselement in individualistischen Kulturen, um die Feedbackkultur eines Unternehmens zu etablieren und zu leben (Vgl. Spatz 2013, S. 714). In kollektivistischen Kulturen hingegen liegt das Augenmerk hauptsächlich auf der Wahrung von Harmonie innerhalb einer Gruppe, in der das Individuum einen weitaus geringeren Stellenwert hat und tendenziell keine Unterstützung in Bezug auf Eigeninitiative erfährt (Vgl. Towers / Pepler 2017, S. 17). Vielmehr betrachtet es seine eigene Leistung als Beitrag zum Erfolg, der letztlich aus der Teamleistung erwächst und daher nicht mehr ohne weiteres einer Person oder mehreren bestimmten Teammitgliedern zugeschrieben werden kann. Als denkbare Feedbackmodell böte sich somit eine Form der Top-Down-Beurteilung an, die jedoch weniger den einzelnen Mitarbeiter sondern die Gruppe als Ganzes im Fokus hat (Vgl. Spatz 2013, S. 714).

Eine weitere Einteilung von Kulturen in Dimensionen stellt auf den Grad der Unsicherheitsvermeidung ab. Dieser ist eher niedrig, wenn z.B. abweichende Meinungen nicht nur grundsätzlich toleriert, sondern ausdrücklich angehört und berücksichtigt werden. Dabei stellen sich die Führungskräfte bewusst auf eine Stufe mit Mitarbeitern und beziehen diese in ihre strategischen Überlegungen mit ein (Vgl. Towers / Pepler 2017, S. 17). Der Skip-Level-Ansatz zum Austausch von Feedback kann hierbei eine Basis sein, über die Mitarbeiter Anregungen und Rückmeldungen direkt an ihre Vorgesetzten richten können. Im Falle einer Kultur mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung verhält es sich im anderen Extrem insofern genau gegensätzlich, als dass die Führungskräfte weder abweichende Meinungen zulassen noch Zweifel an ihrer fachlichen Bewandnis oder ihrer Qualifikation aufkommen lassen dürfen. Dieser Eindruck könnte entstehen, wenn sie auf spezifische Fragen der ihnen Unterstellten nicht antworten können oder versuchen, Mitarbeiter in strategische Entscheidungsfindungen einzubeziehen (Vgl. Towers / Pepler 2017, S. 17). Unter der Maßgabe eines Bedürfnisses nach einer möglichst klar ersichtlichen Struktur im Arbeitsalltag wie auch in Fragen der Feedbackkultur kann auch hier das 360°-Feedback erfolgreich zur Anwendung gebracht werden, da es sich prozessseitig relativ einfach standardisieren und durchführen lässt (Vgl. Spatz 2013, S. 715f.).

7. Fazit und Ausblick

Erinnern Sie sich noch an den Dialog zwischen Herrn Müller und Herrn Schulze? Dieses Negativbeispiel sollte mit Nachdruck verdeutlichen, was Feedback keinesfalls sein sollte: Unsachlich, drohend, wertend. Es kann jedoch festgestellt werden, dass die Wichtigkeit von Feedback in IT-gestützten eignungsdiagnostischen Prozessen von sämtlichen Personalverantwortlichen als besonders hoch eingeschätzt und anerkannt wird, einhergehend mit den herausgearbeiteten Determinanten für eine gute und konstruktive Feedbackkultur. Dabei können sie im Verlauf des personaldiagnostischen Beispielprozesses auf eine Vielzahl an Methoden und Konzepten zurückgreifen, das 360°-Feedback oder die sogenannten Change Runden seien an dieser Stelle beispielhaft erwähnt. Je nach Anwendungsfall und der vorherrschenden Kultur sind die Techniken mehr oder minder gut zur Anwendung geeignet. Im Falle eines deutschen Unternehmens gilt es darüber hinaus, sich etwaigen Konfliktpotenzialen mit dem AGG



bewusst zu sein und eine Methodik zu entwickeln, die mögliche Reibungspunkte umgeht.

Richtet man den Blick von der Gegenwart und dem Status quo in die Zukunft, so lässt sich dem Feedback in IT-gestützten eignungsdiagnostischen Prozessen eine weiter steigende Bedeutung beimessen. Durch die stark internationalisierten Wirkungsbereiche vieler Unternehmen und ihrer Beschäftigten ändern sich auch zusehends die Anforderungen an die Bewerber, welche mit neuen und überarbeiteten Methoden in der Eignungsdiagnostik überprüft werden müssen. Dabei wird es neben den Personalverantwortlichen besonders für die Bewerber von essenzieller Bedeutung sein, Erkenntnisse aus IT-gestützten Feedbackgesprächen zu erlangen und diese für zukünftige Bewerbungssituationen zu nutzen.

Literatur

- Buss, C. et al. (2016):** IT-gestützter Personaldiagnostikprozess – Entwurf, Befragung, Gestaltungsanregungen, Göttingen 2016.
- Landes, M./ Laufer, K. (2013):** Feedbackprozesse – Psychologische Aspekte und effektive Gestaltung, In: Landes, M./ Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden 2013, S. 681–703.
- Rabe, A. (2014):** Recruitingprozesse und deren Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage, Hamburg 2014.
- Ruhdorfer-Ritt, D. (2013):** Personalauswahl, In: Landes M./ Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden 2013, S. 175–195.
- Schattenhofer, K. (2017):** Feedback in Organisationen. Der Widerspruch zwischen Anonymität und Klartext, In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 17. Jg., 2017, Nr. 4, S. 339–350.
- Solga, M./ Blicke, G. (2009):** Feedback als kritischer Erfolgsfaktor in der Personaldiagnostik, In: DGFP e.V. (Hrsg.): Mitarbeiter auswählen. Personaldiagnostik in der Praxis, Bielefeld 2009, S. 107–114.
- Spatz, E. (2013):** Feedbackkultur und Kultur, In: Landes, M./ Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden 2013, S. 705–719.
- Stolzenberg, K./ Snaphaan, D. (2015):** Feedbackkultur – Schritt für Schritt zum konstruktiven und offenen Dialog, In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2015, S. 215–230.
- Towers, I./ Peppler, A. (2017):** Geert Hofstede und die Dimensionen einer Kultur, In: Ternès, A./ Towers, I. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. Länderporträts – Kulturunterschiede – Unternehmensbeispiele, Wiesbaden 2017, S. 15–20.





C. Notwendigkeit der Personaldiagnostik





Fehlbesetzung von höheren Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik – Ursachen und Folgen

von Stefan Menking

1. Einführung: Die Besetzung von Führungspositionen als zentraler Erfolgsfaktor

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Dabei wird der Wettbewerb der Zukunft auf den Personalmärkten entschieden“ (Sprenger 2008).

Heutzutage befindet sich die Wirtschaft, bezüglich Fach- und Führungskräften, in Zeiten eines erheblichen Mangels. Laut des Engagement Index der Beratungsgesellschaft Gallup bleibt eine vakante Stelle in deutschen Unternehmen im Schnitt 98 Tage unbesetzt. Das entspricht 35 Tagen mehr als noch im Jahr 2007 (Vgl. Gallup 2017b). Dabei sind die Mitarbeiter als Humankapital und besonders die Führungskräfte ein zentraler Erfolgsfaktor zur Erreichung der Unternehmensziele. Vor allem für Deutschland als Land mit wenig Rohstoffen ist das Human Kapital als immaterieller Vermögenswert zur Sicherung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit im globalen Wettbewerb essenziell. Dazu zählt nicht nur der Stand der Ingenieurtechnik oder die Anzahl an Patenten, sondern vor allem auch die Eignung der Führungskräfte (Vgl. Töpfer 2007, S. 904).

Führungskräfte erfüllen eine Vielzahl an Managementaufgaben und sind dafür verantwortlich die Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, sowie eine Bindung an das Unternehmen herzustellen. Andernfalls droht die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte und ein Verlust von intellektuellem Kapital. Des Weiteren haben die Entscheidungen von Führungskräften weitreichende Auswirkungen innerhalb eines Unternehmens. Daher ist die passende Eignungsdiagnostik für Führungskräfte entscheidend, um eine langfristig positive Unternehmensentwicklung sicherzustellen.

Laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) gab es im Jahr 2015 in Deutschland rund 4,9 Millionen Führungskräfte (Vgl. Holst / Friedrich 2017, S. 3). Unter den Führungskräften sind 97 % der Meinung, dass sie einen guten Job machen. Bei den Mitarbeitern hingegen ergibt sich ein gegensätzliches Bild. Zwei von drei Berufstätigen hatten im Laufe ihres Arbeitslebens mindestens einmal einen schlechten Vorgesetzten. Jeder Fünfte hat im Laufe des letzten Jahres darüber nachgedacht, aufgrund seines direkten Vorgesetzten zu kündigen. Zusätzlich fühlen sich nur 20 % durch ihre Führungskraft zu hervorragender Arbeit motiviert.

Dabei ist die Arbeitseinstellung in Deutschland generell sehr positiv. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten würden, selbst wenn sie nicht auf das Geld angewiesen wären, weiter zur Arbeit gehen. Nichtsdestotrotz sind lediglich 15 % wirklich emotional an ihren Arbeitgeber gebunden. Das sind die Ergebnisse des Engagement Index 2016 der Beratungsgesellschaft Gallup, die seit 17 Jahren jährlich die erlebte Führungsqualität in Deutschland misst (Vgl. Gallup 2017b).



Die Studie deutet auf eine Vielzahl fehlbesetzter Führungspositionen in deutschen Unternehmen hin. Aus diesem Grund soll im Folgenden den Fehlbesetzungen von höheren Führungspositionen nachgegangen werden. Dabei wird auf die Führungskräfte als Zielgruppe der Eignungsdiagnostik sowie ihr Stellenwert in Unternehmen eingegangen. Im Vordergrund der Arbeit stehen die Ursachen sowie die Folgen einer Fehlbesetzung durch unzureichende Eignungsdiagnostik bei Führungskräften.

2. Führungskräfte als Zielgruppe der Eignungsdiagnostik

2.1 Führungskräfte: Definition und Erfassung

Eine einheitliche Definition für Führungskräfte ist schwer zu finden, da es sowohl in der Literatur als auch in Veröffentlichungen von Unternehmen unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Bedeutung und des Umfangs der Bezeichnung gibt. Zudem erschwert die Vielfalt der möglichen Abgrenzungen des Begriffs, Ergebnisse verschiedener Studien und Untersuchungen zu vergleichen.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Führungskräfte als „Personen mit Personal- und Sachverantwortung“ (Bartscher / Nissen 2017). Allgemein versteht man unter Führungskräften Personen, die in einem Unternehmen oder einer Organisation mit Aufgaben der Personalführung und -anweisung betraut sind. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) definierte für ihren Führungskräfte-Monitor 2017 Führungskräfte als „Angestellte in der Privatwirtschaft [...], die angaben, entweder in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen zu arbeiten oder auch hochqualifizierte Tätigkeiten auszuüben“ (Holst / Friedrich 2017, S. 1). Führungskräfte können aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen Einfluss auf operative Prozesse und die strategische Unternehmensentwicklung nehmen (Vgl. Bartscher / Nissen 2017).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Führungskräfte als Personen mit einer hohen Personal- und Budgetverantwortung definiert, die durch eine ausgeprägte Leistungs- und Führungsbereitschaft gekennzeichnet sind.

Die Beratungsgesellschaft Gallup hat im Rahmen ihrer Untersuchungen zum Engagement Index 2014 versucht Führungskräfte in Deutschland in Zahlen und Daten zu erfassen. Dabei ergab sich, dass die durchschnittliche Führungskraft in Deutschland

- 45,8 Jahre alt ist,
 - männlich ist (75%),
 - in Vollzeit arbeitet (87%),
 - im Schnitt über 9,7 Jahre Führungserfahrung verfügt,
 - weniger als zehn Mitarbeiter führt (52%),
 - bei 1,7 Unternehmen Führungserfahrung gesammelt hat,
 - mindestens einen Realschulabschluss besitzt (88%),
 - und pro Woche durchschnittlich 43,3 Stunden arbeitet.
- (Vgl. Gallup 2015, S. 27).



2.2 Stellenwert von Führungskräften in Unternehmen

In Zeiten guter Wirtschaftslage und fehlender Fachkräfte, gewinnt die Besetzung von Führungspositionen zunehmend an Bedeutung. Die Führungskräfteerekrutierung auf dem unternehmensinternen oder externen Arbeitsmarkt ist eine der wichtigsten Human Resource Funktionen. Dabei ist sowohl die Erschließung und Nutzung des externen Arbeitsmarktes als auch der Aufbau qualifizierter Mitarbeiterpotenziale innerhalb des Unternehmens von großer Bedeutung (Vgl. Drumm 2008, S. 275ff.).

Führungskräfte in hohen Positionen verfügen über Personalverantwortung und erfüllen eine Vielzahl von Managementaufgaben in Unternehmen. Sie haben Weisungsbefugnisse sowie die Erfolgsverantwortung gegenüber den Stakeholdern. Zudem tragen sie die Fürsorgeverantwortung für die Mitarbeiter, die sich aus einer fairen Gleichbehandlung und dem Erhalt der psychischen, physischen und qualifikatorischen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zusammensetzt. Des Weiteren sind Führungskräfte dafür verantwortlich ein motivations- und leistungsförderndes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter die geforderten Leistungen erbringen können (Vgl. Schirmer / Woydt 2016, S. 245, 270).

Die Bewältigung der Führungsanforderungen, ist vor allem für Führungskräfte aus dem mittleren und höheren Management eine große Herausforderung. Sie müssen das eigene Team oder die Abteilung so führen, dass die vorgegebenen Ziele erreicht werden und die Mitarbeiter motiviert bleiben. Sie müssen sich gegen die Führungskräfte anderer Bereiche behaupten und die eigenen Interessen vertreten. Zudem sind sie als Führungskraft Ansprechpartner für das Top-Management. Dementsprechend müssen sie, die vom Vorstand ausgegebenen, Strategien und Ziele im operativen Geschäft umsetzen und die Ergebnisverantwortung tragen (Vgl. u.a. Drumm 2008, S. 275ff.; Rößler 2016). Hinzu kommt, dass Führungskräfte als Multiplikator für die Kommunikation der Unternehmensziele und -aufgaben dienen und ihnen Vorbildfunktionen zugeschrieben werden. (Vgl. Pelz / Mahlmann 2007, S. 34ff.).

Vor allem diese Eigenschaften machen die Besetzung von Führungspositionen zu einer anspruchsvollen und schwierigen, aber gleichzeitig sehr wichtigen Aufgabe in Unternehmen (Vgl. Schneider 2013, S. 212ff.). Aufgrund des zunehmend intensiveren Wettbewerbs, der steigenden Dezentralisierung von Unternehmensaktivitäten, der Globalisierung und Internationalisierung sowie dem durch den demografischen Wandel beschleunigten Mangel an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften ist die Identifizierung geeigneter Führungskräfte von großer Bedeutung (Vgl. Püttjer / Schnierda 2012, S. 71ff.). Gute Führungskräfte sind eine der wichtigsten und zugleich knappsten Ressourcen für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Wie bereits angeführt ist der demografische Wandel ein sehr akutes Thema in vielen Unternehmen. Doch nicht nur diese Thematik bereitet den Unternehmen Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung und Besetzung (Vgl. Brecht 2015, S. 17ff.). Viele Nachwuchsführungskräfte legen heutzutage den Fokus auf ganz andere Dinge. Gemäß der internationalen Studie „Millennials im Karriere-Marathon“ der ManpowerGroup zu der weltweit 19.000 berufstätige Millennials (Geburtsjahrgänge 1982



bis 1996) und 1.500 Personalverantwortliche in 25 Ländern befragt wurden, streben nur 13 % der Millennials die Übernahme einer Führungsrolle als Karriereziel an. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass 87 % der heute 26- bis 32-jährigen Beschäftigten in Deutschland keine Führungsverantwortung übernehmen wollen. Die Mehrheit setzt bei der Entwicklung ihres Karrierewegs andere Prioritäten, wie beispielsweise Zusammenarbeit mit großartigen Menschen. Dies kann sich mittelfristig zu einem Problem für deutsche Unternehmen und die Wirtschaft entwickeln. Daher gilt es bei der Besetzung von Führungspositionen zunehmend auch junge Talente zu motivieren und weiterzuentwickeln, die zwar wenig Führungsambitionen zeigen, aber dennoch Potenzial als Führungskraft mitbringen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich Unternehmen in Deutschland zusätzlich zum Fachkräftemangel auch auf einen Führungskräftemangel einstellen müssen. Das Angebot verschiedener Karrierewege und -modelle spielt dabei eine wichtige Rolle, um auch in Zukunft die Führungspositionen bestmöglich zu besetzen (Vgl. ManpowerGroup 2016).

Ein weiterer Grund für den hohen Stellenwert von Führungskräften und deren Diagnostik ist der in zahlreichen Untersuchungen und Fallstudien hergestellte Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Führung. Diese Untersuchungen ergaben jedoch noch einige Defizite bei den Fähigkeiten der Führungskräfte. Laut einer Kienbaum-Studie erreichten Führungskräfte auf einer fünfstufigen Skala nur Noten zwischen 3,3 und 4,7. Hier zeigt sich enormer Handlungsbedarf, angefangen in der vorgelagerten Eignungsdiagnostik und der Besetzung von Führungspositionen (Vgl. Hako 2013, S. 132ff.).

3. Ursachen der Fehlbesetzung einer Führungsposition

3.1 Fehlende Standards in der Eignungsdiagnostik

Die Ursachen für die Fehlbesetzung von Führungspositionen liegen meist bei den Unternehmen selbst. Noch immer werden große Fehler in der Eignungsdiagnostik und Besetzung von Spitzenpositionen gemacht. Während es im unteren Management eine Bürokratisierung der Auswahlverfahren gibt und objektive Struktur vor subjektiver Einschätzung gilt, gibt es für die Besetzung von höheren Führungspositionen kaum Standards (Vgl. Kestler 2017). Studien belegen vielfach, dass deutsche Unternehmen nur bis zu einer bestimmten Hierarchieebene über ein differenziertes Auswahlverfahren verfügen. Gemäß einer Studie der Hochschule Osnabrück haben 92 Prozent der Unternehmen einen standardisierten und transparenten Auswahlprozess, in den die Personalabteilung eingebunden ist. Bei der Mehrzahl der Unternehmen wird dieser Prozess auch bei der Besetzung von Führungspositionen angewandt. Es zeigt sich jedoch der Trend, dass die Standardisierung, Transparenz und Einbeziehung der Personalabteilung bei der Auswahl von Führungskräften umso mehr abnehmen, je höher die zu besetzende Stelle ist (Vgl. Steinert / Halstrup 2011).

Verschärft wird dieses Problem zusätzlich durch den deutschlandweiten Fachkräftemangel. Auf dem externen Arbeitsmarkt sind kaum noch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden (Vgl. Woher 2018). Aus diesem Grund setzen Unternehmen



zunehmend auf die Weiterentwicklung des eigenen Personals. Bei der internen Eignungsdiagnostik werden jedoch oft andere Auswahlinstrumente angewandt als bei externen Bewerbern. Dabei wird der Fokus selten auf soziale Kompetenz, Empathie oder die Fähigkeit zur Reflexion gelegt. Stattdessen setzen die Personalabteilungen auf harte Faktoren wie Fachkompetenz sowie belastbare positionsbezogene Erfahrung. Die Soft Skills eines Kandidaten werden meist versucht im Auswahlgespräch grob abzuschätzen. Dabei sind es vor allem die weichen Faktoren wie Soft Skills, die eine geeignete Führungskraft ausmachen. Führungskräfte arbeiten kaum noch im operativen Geschäft und sind vor allem dafür verantwortlich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter dazu befähigen, bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen (Vgl. Nink 2014, S. 91).

Hinzukommt, dass die motivatorischen Fähigkeiten eines Kandidaten oft vernachlässigt oder bei der Eignungsdiagnostik für Führungspositionen erst gar nicht berücksichtigt werden. Laut Frank M. Scheelen, der als Unternehmensberater viele Kunden bei der Auswahl von Führungskräften unterstützt, wird in Deutschland „noch viel zu oft nach Nasenfaktor befördert. Wir brauchen aber nicht nur Leute, die sympathisch sind. Wir brauchen vor allem Leute, die für den Job geeignet sind“ (WirtschaftsWoche 2017). Der Personalleiter eines großen britischen Konzerns hat die Thematik sehr gut in Worte gefasst: „We hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality“ (nach Strzygowski 2014, S. 48). Für die optimierte Eignungsdiagnostik sind daher Persönlichkeitsmerkmale und ihre systematische Evaluation stärker zu berücksichtigen (Vgl. Sarges 2000, S. 2).

Viele Unternehmen schaffen es nicht die Eignung und Kompetenz von Bewerbern und Kandidaten für eine Führungsposition oder die nächsthöhere Hierarchiestufe hinreichend zu beurteilen (Vgl. Gertz 2012, S. 26). Dies wird durch die Ergebnisse einer zweiteiligen Studie des Harvard Business Managers empirisch hinterlegt. Dazu wurden 113 Unternehmen aus verschiedenen Branchen und unterschiedlicher Größe nach Instrumenten befragt, die sie bei der Eignungsdiagnostik einsetzen. Es stellte sich heraus, dass in Deutschland das Auswahlinstrument mit der höchsten Zuverlässigkeit – eine Kombination aus Intelligenz- und Persönlichkeitstest – am wenigsten eingesetzt wird. Dies lediglich in 8% der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und in 13% der Konzerne. Im Gegensatz dazu nutzen 70% der KMU das unstrukturierte Interview als Auswahlmethode, welches die geringste diagnostische Qualität aufweist. Bei den Konzernen sind es 58% (Vgl. Nachtwei / Schermuly 2009, S. 7).

3.2 Fehlende Karrierealternativen für Fachkräfte

Führungskräfte werden oft an ihrer Mitarbeiterverantwortung und der Anzahl an Stellen unter ihnen gemessen. Da viele Unternehmen neben der klassischen Führungslaufbahn meist keine anderen Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, wechseln versierte Fachkräfte oft in Führungspositionen. Untersuchungen und Studien belegen dies. Die Beratungsgesellschaft Gallup fand in Befragungen heraus, dass vakante Führungspositionen meist an Fachexperten vergeben werden, die in ihrem Job hervorragende Leistung gezeigt oder bereits lange Zeit im Unternehmen gearbeitet haben. Ein fachlich versierter Mitarbeiter ist jedoch nicht immer auch eine gute Führungskraft (Vgl.



Nink 2014, S. 91). Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup in Deutschland, der zu diesem Sachverhalt mehrere Bücher verfasst hat, sagt: „Aus hochqualifizierten Fachleuten werden mittelmäßige Führungskräfte“ (Nink 2014, S. 91).

Einige Unternehmen haben mittlerweile reagiert und bieten für ihre fachlichen Experten sogenannte Fachkarrieren an. Formal ist dieser Karriereweg der Führungslaufbahn gleichgestellt, in der Praxis ergibt sich allerdings oftmals noch ein anderes Bild. Die vergebenen Titel wie Senior Expert sind meist nur leere Bezeichnungen und Lippenbekenntnisse der Unternehmen. Von einer Gleichstellung der beiden Karrierewege sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt (Vgl. Scholz 2011, S. 474f.).

Das Ergebnis des Engagement Index 2014, der Beratungsgesellschaft Gallup, untermauert diese These. In der Studie wird deutlich, dass in deutschen Unternehmen überwiegend die fachliche Kompetenz einen Beförderunggrund darstellt (siehe Abb. 1). Gefragt danach wie sie zur Führungskraft geworden sind, gaben 51% an, aufgrund ihrer Erfahrung in einem bestimmten Bereich und langjähriger Unternehmenszugehörigkeit befördert worden zu sein. 47% der Befragten wurden befördert, weil sie in ihrer vorherigen Position ohne Führungsfunktion erfolgreich waren. Lediglich 14% der befragten Führungskräfte sind aufgestiegen, weil sie ein Mentor dazu ermutigt hat (Vgl. Gallup 2014, S. 28).

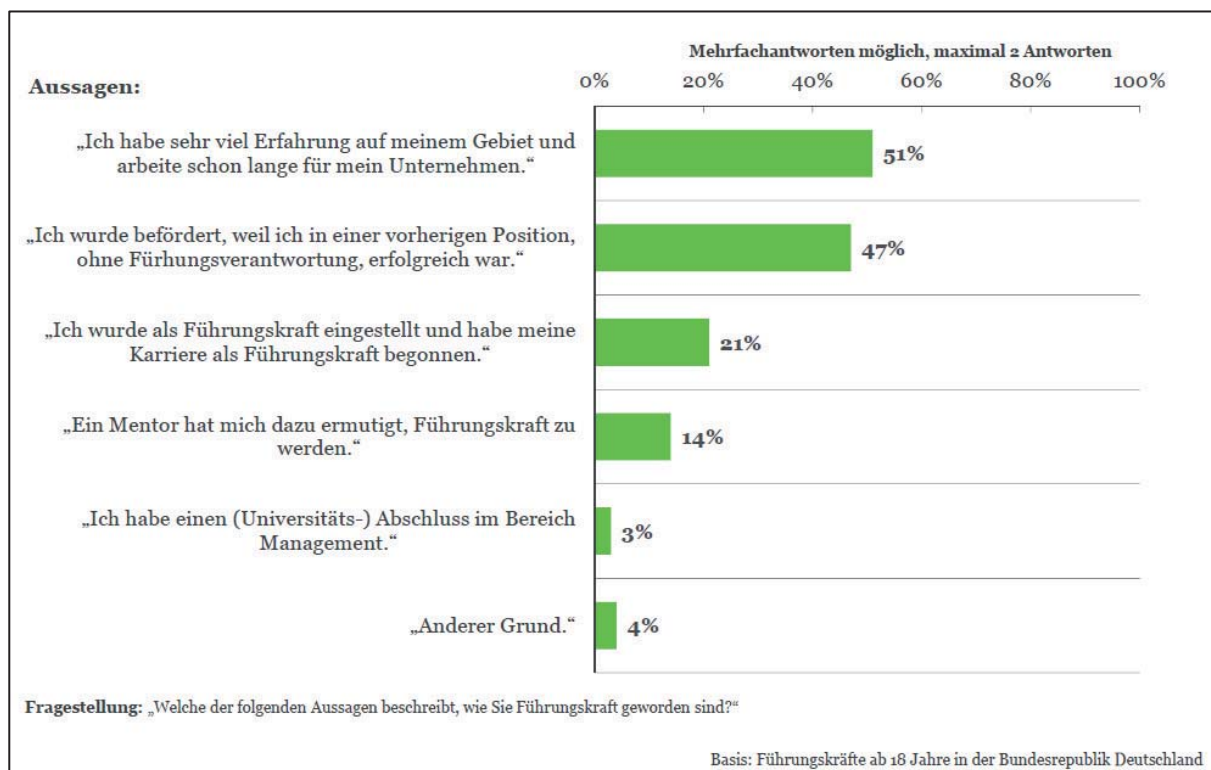


Abbildung 1: Der Weg zur Führungskraft

Quelle: Gallup 2014, Engagement Index Deutschland 2014, S. 28.

Die Untersuchungen zeigen, dass auch in Großkonzernen mit langjährig gewachsenen und erfolgreichen Organisationen oftmals Standards bei der Eignungsdiagnostik für Führungskräfte sowie alternative Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte fehlen. Die Internationale Hochschule Bad Honnef Bonn (IUBH) hat vor diesem Hintergrund im



April 2017 eine Untersuchung durchgeführt, laut der nur circa 24 Prozent der Fachkräfte auch gute Führungskräfte sind. Demgegenüber stehen 27 Prozent der Führungskräfte, die aufgrund ihres Kompetenzprofils besser in einer Fachkraftfunktion geblieben wären. Dennoch werden Führungskräfte in Deutschland nach wie vor über fachliche Kompetenz definiert. Mit dem negativen Ergebnis, dass Unternehmen ihre besten Fachkräfte zu Führungskräften befördern. Dadurch verlieren sie eine sehr gute Fachkraft und erhalten im Gegenzug eine schlechte Führungskraft (Vgl. Dämon 2017).

3.3 Falsch angesetzte Bewertungssysteme für Führungskräfte

Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen zeigen sich jedoch nicht immer direkt zu Beginn. Meist dauert es eine gewisse Zeit bis sich die Stellenbesetzung objektiv bewerten lässt, da der Kandidat sich erst einarbeiten und in seiner neuen Funktion einfinden muss. Die Unternehmensberatung Kienbaum hat zu dieser Thematik eine Untersuchung durchgeführt. Demnach werden innerhalb der ersten zwei Jahre bis zu ein Viertel der getroffenen Personalentscheidungen in deutschen Unternehmen wieder revidiert. Zusätzliche 15 Prozent werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend eingestuft, jedoch aus Kontinuitätsgründen beibehalten. Zusammengefasst ergibt sich eine erschreckend hohe Fehlbesetzungsquote. Gemäß der Studie erweisen sich insgesamt 40 Prozent der getroffenen Entscheidungen als Fehlbesetzungen (Vgl. u.a. Hockling 2012; Bundesverband der Personalmanager o.J., S. 5).

Gründe dafür liegen vor allem in falsch angesetzten Bewertungssystemen bzw. -kriterien der Unternehmen. Die Hochschule Osnabrück hat hierzu in einer Studie untersucht, inwiefern das Führungsverhalten ein Teil von Personalbeurteilungen ist. Es zeigt sich, dass bei über 85 Prozent der befragten Unternehmen das Führungsverhalten im Rahmen der Personalbeurteilung berücksichtigt wird. Gleichzeitig ist jedoch die Toleranz gegenüber schlechtem Führungsverhalten bei 77 Prozent der Unternehmen relativ hoch ausgeprägt, solange das operative Ergebnis stimmt (siehe Abb. 2) (Vgl. Steinert / Halstrup 2011).

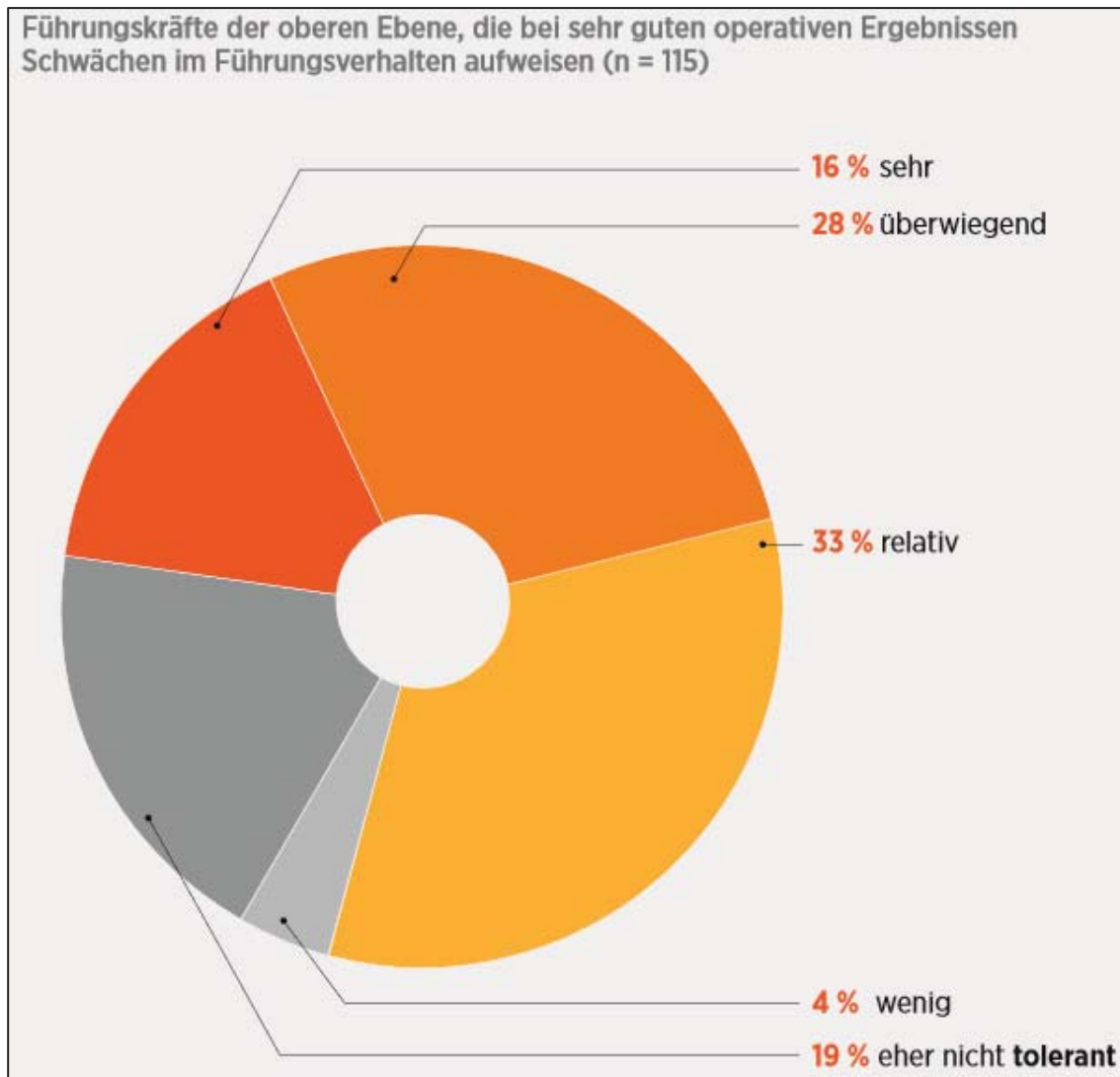


Abbildung 2: Toleranz gegenüber schlechtem Führungsverhalten in Unternehmen
 Quelle: Steinert / Halstrup 2011.

Das operative Ergebnis hat im Vergleich zum Führungsverhalten einen sehr hohen Stellenwert. Dies wird auch bei der Frage deutlich, welche Kriterien bei Zielvereinbarungen für die Unternehmen wichtig sind. In 95 Prozent aller befragten Unternehmen werden Zielvereinbarungen als Instrument der Personalbeurteilung genutzt. Dem operativen Ergebnis messen dabei mehr als 90 Prozent einen „sehr hohen“ oder „bedeutenden“ Stellenwert bei. Dem Führungsverhalten lediglich 45 Prozent. Einen geringeren Stellenwert hat nur die Fluktuationsrate mit 17 Prozent. Die Förderung von Mitarbeitern hat mit 57 Prozent einen vergleichsweise hohen Stellenwert (siehe Abb. 3) (Vgl. Steinert / Halstrup 2011).

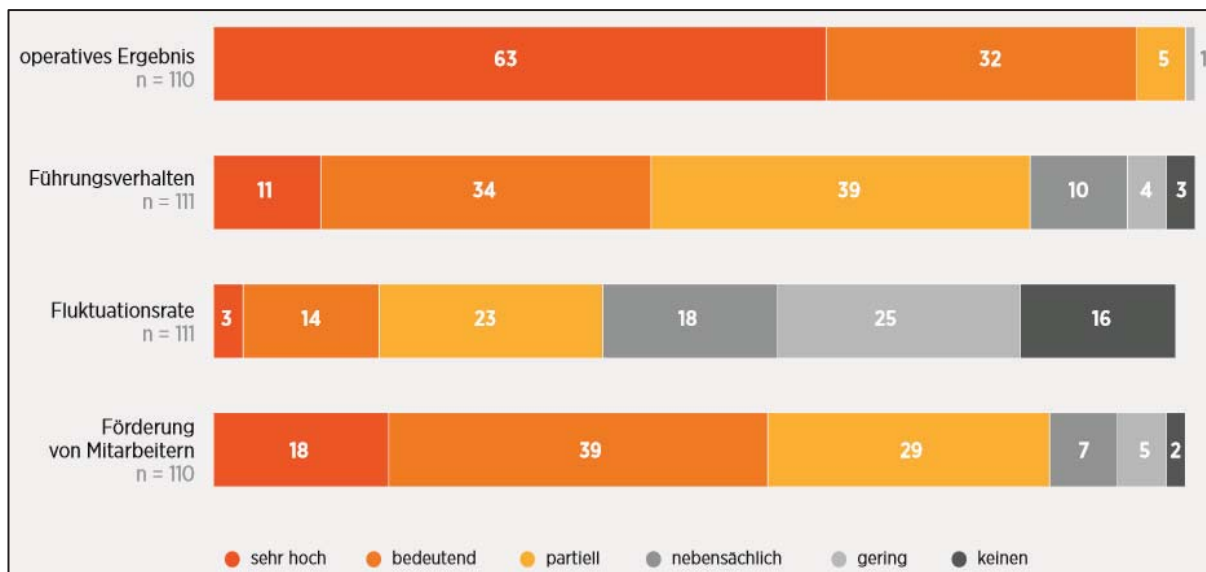


Abbildung 3: Stellenwert der Kriterien in Zielvereinbarungen (in %)
 Quelle: Steinert / Halstrup 2011.

In ihrer Studie fragte die Hochschule Osnabrück auch nach Gründen für die Trennung von höheren Führungskräften. Für 82 Prozent der Unternehmen sind Schwächen im Führungsverhalten kein Grund für eine Trennung. Als Hauptgründe ergaben sich vor allem persönliche Gründe (50 Prozent) oder schlechte operative Ergebnisse (42 Prozent). Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass schlechtes Führungsverhalten oftmals toleriert wird, sofern das, von der Führungskraft zu verantwortende, operative Ergebnis stimmt. Außerdem hat gutes Führungsverhalten als Kriterium in Zielvereinbarungen eine geringe Bedeutung und wird meist nur partiell berücksichtigt. In vielen Unternehmen ist das Führungsverhalten kein expliziter Bestandteil der Führungskräftebeurteilung. Personalabteilungen weisen zwar immer wieder auf die Bedeutung des Führungsverhaltens hin, die Unternehmensleitung sieht den Sinn und die Notwendigkeit jedoch oftmals nicht. Dadurch können sich Führungskräfte der oberen Führungsebene der unangenehmen Bewertung ihrer Führungskompetenz entziehen. Darüber hinaus gelten operative Kennzahlen allgemein als mess- und greifbarer. Führungsthemen hingegen sind schwer erfassbar und es fehlen oft Ideen, wie sie als überprüfbare Ziele formuliert werden können. Dadurch, dass Führungskräfte vor allem auf Grundlage ihrer operativen Ergebnisse und selten anhand ihrer Führungskompetenz bewertet werden, kommt es in vielen Fällen zu einer schleichenden Fehlbesetzung. Aufgrund des geringen Stellenwertes, messen Führungskräfte ihrem Führungsverhalten wenig Bedeutung zu (Vgl. Steinert / Halstrup 2011). Zahlen des Gallup Engagement Index 2016 belegen dies. Demnach haben im Jahr 2016 nur 40% der Führungskräfte an einer Weiterbildung teilgenommen, um ihren Umgang mit Mitarbeitern zu verbessern. 60% der Führungskräfte haben dies abgelehnt (Vgl. Gallup 2017a, S. 36).

3.4 Fehlende Eignungsdiagnostik in Bezug auf die Unternehmensgegebenheiten

Bei der Besetzung von Führungspositionen ist es wichtig im Vorhinein das Anforderungsprofil genau zu definieren. Dabei ist vor allem auch die Eignung des Bewerbers



in Bezug auf die Unternehmenskultur sowie die Kollegen und Mitarbeiter zu prüfen. Dies stellt Personalverantwortliche in der Praxis oft vor große Herausforderungen. Bereits während des Auswahlprozesses muss herausgefunden werden, was den jeweiligen Kandidaten antreibt, welche Handlungsmotive er hat und ob diese zur vakanten Position und dem Unternehmen passen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Unternehmenskultur. Dabei gilt zu berücksichtigen wie die Teams zusammengesetzt und eingestellt sind, mit denen die Führungskraft arbeiten wird. Darüber hinaus sind die Rollenverständnisse und Grundlagen der Zusammenarbeit innerhalb des Führungskreises zu beachten. Ziel ist es die Ergebnisse am Ende des Prozesses mit der Vision und dem Leitbild des Unternehmens abzugleichen. Im Idealfall erhält die Personalabteilung so ein klares Bild, ob der Bewerber und das Unternehmen zusammenpassen. Auf dieser Grundlage kann die Führungsposition entsprechend des Unternehmens und des Teams optimal ausgerichtet werden. Denn je besser eine Führungskraft zur Unternehmenskultur, Firmenphilosophie und -strategie passt, umso stärker ist ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Eine ausführliche Eignungsdiagnostik seitens der Unternehmen hat zur Folge, dass sich Führungskräfte bewusst, motiviert und erfolgreich für das Unternehmen einsetzen und authentisch auftreten. Die Bedeutung der Eignungsdiagnostik in Bezug auf die spezifischen Unternehmensgegebenheiten werden jedoch oft vom Topmanagement oder den Personalverantwortlichen unterschätzt (Vgl. Hockling, S. 2012).

4. Folgen der Fehlbesetzung einer Führungsposition

Folge der mangelnden Professionalität im Auswahlprozess ist eine hohe Anzahl an fehlbesetzten Führungspositionen in Unternehmen. Wie groß die Anzahl an inadäquat besetzten Stellen in deutschen Unternehmen ist, zeigt eine Studie der Internationalen Hochschule Bad Honnef Bonn (IUBH). Dazu wurden, die anhand einer Kompetenzanalyse ermittelten Fähigkeiten von 1300 Fach- und Führungskräften mit ihren derzeitigen Jobs verglichen. Laut der Studie sind zwei Drittel der Beschäftigten auf der Position in ihrem Unternehmen schlecht oder nur mittelmäßig eingesetzt. Lediglich ein Drittel der Teilnehmer besetzt wirklich die passende Position im Unternehmen. Daraus ergibt sich, dass nur ein geringer Anteil der Beschäftigten entsprechend seiner Kompetenzen eingesetzt und somit dazu befähigt ist, die geforderte Leistung im Job zu erbringen. Oder anders ausgedrückt, das Potenzial von zwei Drittel der Beschäftigten bleibt ungenutzt. Dies sind erhebliche Kosten, die deutschen Unternehmen aufgrund einer geringen oder verminderten Leistung ihrer Beschäftigten entstehen. Die Beratungsgesellschaft Gallup beziffert die Kosten, die der deutschen Volkswirtschaft dadurch entstehen, auf bis zu 105 Mrd. Euro pro Jahr (Vgl. Gallup 2017a, S. 25).

Studien zeigen vielfach, dass es vor allem vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten abhängt, wie motiviert, engagiert und treu ein Mitarbeiter im Unternehmen ist (Vgl. Nink, M. 2014, S. 90f.). Wurden hohe Führungspositionen falsch besetzt und verlassen daraufhin qualifizierte Fachkräfte das Unternehmen, kommt es zu Fluktuationskosten. Dies sind in erster Linie Gehaltskosten denen keine Leistung gegenübersteht, beispielsweise durch den Abbau anteiliger Urlaubstage und Überstunden oder



doppelte Gehaltskosten falls bereits ein Nachfolger gefunden wurde und eingearbeitet wird. Vor allem bei höheren Führungspositionen kommt es bei einer Trennung zu hohen Abfindungen und anderen vertraglichen Trennungskosten. Zusätzlich fallen indirekte Kosten, wie die Kosten für Vertragsverhandlungen mit einem Nachfolger, an. Heutzutage ist qualifiziertes Personal schwer zu finden, sodass häufig Headhunter zum Einsatz kommen. Neben den ökonomischen Kosten, kommt es vor allem auch zu einem erheblichen Humankapitalverlust. Qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen über erhebliches Wissen, welches dem Unternehmen bei ihrem Ausscheiden verloren geht. Der Wert des Humankapitalverlustes ist schwer zu quantifizieren, da er sich sowohl auf das fachliche Know-how, als auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Prozessen und Teams sowie das Wissen über den Kunden und den Markt bezieht. Wie hoch die Kosten tatsächlich sind, zeigt sich oftmals daran, dass es nach personellen Veränderungen zu Problemen in der Kommunikation und Kooperation kommt. Die vorher gefestigten Strukturen müssen mit erheblichem Aufwand wiederaufgebaut werden. Durch den Humankapitalverlust überwiegend zukünftig entstehende Kosten werden von Unternehmen oft nicht einkalkuliert. Und das obwohl die immateriellen Kosten durch den Humankapitalverlust die betriebswirtschaftlichen Kosten sogar oft übersteigen (Vgl. u.a. Scholz, C. 2011, S. 474f.; Töpfer, A. 2007, S. 904ff.).

In der Praxis sind die exakten Kosten der Mitarbeiterfluktuation daher schwer zu erfassen. Laut des Engagement Index 2016 belaufen sich die jährlichen Fluktuationskosten bei einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern auf 675.000 Euro. Bei 2.000 Mitarbeitern sind es bereits 2,7 Mio. Euro pro Jahr. Bei einer Mitarbeiteranzahl von 30.000 summieren sich die Kosten auf 40,5 Mio. Euro jährlich (Vgl. Gallup 2017a, S. 47). Dabei sind die von Gallup ausgewiesenen Fluktuationskosten als konservativ anzusehen. Andere Beratungsgesellschaften und Studien führen deutlich höhere Kosten an.

Die exakte Kalkulation der Kosten, die durch die Fehlbesetzung einer Führungsposition entstehen, ist sehr vielschichtig und daher schwer durchzuführen. Eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung muss diverse Größen erfassen, wie die Funktion und das Gehaltslevel sowie die variablen Vergütungsanteile. Hinzu kommen interne Kosten für die Stellenausschreibung und den Auswahlprozess sowie externe Kosten durch den Einsatz von Personalberatern. Oft vernachlässigte Kosten sind Aufwendungen, die in Bezug auf die Einarbeitung entstehen. Dabei ist vor allem die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit zu nennen. Des Weiteren wird die Performance des gesamten Unternehmens beeinträchtigt. Auf der einen Seite direkt durch Fehlentscheidungen oder -handlungen der unqualifizierten Führungskraft und auf der anderen Seite indirekt durch die abnehmende Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Die Kostenkalkulation lässt sich noch erweitern, wenn die Kosten für entgangene Aufträge und die wiederholte Stellenbesetzung berücksichtigt werden. Kostenmäßig schwer abzuschätzen sind mögliche negative Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens bei Kunden, Partnern und potenziellen Bewerbern aufgrund ständiger Neubesetzungen. Um eine umfassende Kosteneinschätzung zu treffen, müssen viele Aspekte bei der Kalkulation berücksichtigt werden. Das Spektrum der Kostenschätzungen ist dementsprechend weit. Es reicht von drei Monatsgehältern



bis zum Dreifachen des Jahresentgelts (Vgl. u.a. Bundesverband der Personalmanager o.J., S. 5ff.; WirtschaftsWoche 2017).

Laut Kienbaum beziffern sich die direkten und indirekten Kosten einer Fehlbesetzung für eine höhere Führungsposition auf das 1,5- bis 3-fache des Jahresgehalts. Das entspricht, bei einem Funktionsträger mit einem Jahresgehalt von 100.000 bis 200.000 Euro, einer Summe von 150.000 bis 600.000 Euro. Vor dem Hintergrund der Anzahl zu besetzender Führungspositionen in Unternehmen können sich diese Summen zu enormen Kostenpositionen aufaddieren. Kienbaum veranschlagt im Schnitt circa 140.000 Euro für die Besetzung einer Führungsposition (Vgl. Bundesverband der Personalmanager o.J., S. 6f.) Zusätzlich zu den betriebswirtschaftlichen Kosten, die den Unternehmen durch die Fehlbesetzung von Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik entstehen, werden auch wichtige Wettbewerbsfaktoren dadurch beeinträchtigt. Eine Untersuchung von PricewaterhouseCoopers (PWC) zeigt, dass durch fehlbesetzte Führungspositionen die Fehlzeiten der Beschäftigten steigen und wichtige Erfolgskennzahlen wie Rentabilität, Produktivität, Qualität und Kundenbindung sinken (Vgl. PricewaterhouseCoopers 2010).

„Die richtige Person mit der richtigen Kompetenz am richtigen Platz ist ein Wirtschaftsfaktor: Je höher die Führungskompetenz eines Managers, desto niedriger ist die Fluktuation im Unternehmen, desto höher sind Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und desto höher ist die Performance des Unternehmens. Das lässt sich alles wissenschaftlich belegen“, unterstreicht Personalexperte Frank M. Scheelen die Bedeutung der passenden Eignungsdiagnostik für Führungspositionen in Unternehmen (Vgl. WirtschaftsWoche 2017).

5. Fazit und Ausblick

Es zeigt sich, dass Personalverantwortlichen bei der Besetzung von Führungspositionen große unternehmerische Verantwortung zu Teil wird. Diese Verantwortung und Bedeutung spiegelt sich bislang allerdings nicht in der Eignungsdiagnostik der Unternehmen wider. Viele Unternehmen verfügen auch heute noch nicht über ein hohes Niveau der Eignungsdiagnostik für Führungskräfte. Dabei haben Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens und bilden einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Eine richtig besetzte Führungsposition stellt einen Wirtschaftsfaktor dar. Die Kompetenz einer Führungskraft steht in direktem Zusammenhang mit der Fluktuation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Performance des Unternehmens. Dennoch kommt es in deutschen Unternehmen regelmäßig zu Fehlbesetzungen von Führungspositionen. Laut Studien erweisen sich etwa 40% der getroffenen Personalentscheidungen als Fehlbesetzungen (Vgl. Bundesverband der Personalmanager o.J., S. 5).

Trotz dieser Erkenntnis treten branchen- und unternehmensübergreifend dieselben Ursachen für Fehlbesetzungen auf. Im Vordergrund stehen dabei vor allem fehlende Standards bei der Eignungsdiagnostik. Bei der Besetzung von Führungspositionen



nimmt die Standardisierung, Transparenz und Einbeziehung der Personalabteilung umso stärker ab, je höher die zu besetzende Stelle ist.

Eine weitere Ursache für Fehlbesetzungen sind fehlende Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte. Nach wie vor wird der Wert einer Führungskraft sehr stark an der Mitarbeiterverantwortung gemessen. Dies führt dazu, dass hoch talentierte Nachwuchskräfte in Führungspositionen gedrängt werden, obwohl es für sie deutlich geeignetere Karrierewege gibt. Deutsche Unternehmen befördern ihre exzellenten Fachkräfte in Führungspositionen ohne dabei auf strukturierte und transparente Eignungsdiagnostik zurückzugreifen. Dabei sind eine Standardisierung der Eignungsdiagnostik sowie die Einbeziehung weicher Faktoren für die Führungskräfteauswahl unerlässlich. Denn exzellente Fachkräfte tragen Erhebliches zum Unternehmenserfolg bei, allerdings nicht zwangsläufig in Führungspositionen.

Um dies zu verhindern benötigen Unternehmen eine nach innen gerichtete, strategisch nachhaltige Eignungsdiagnostik, die interne Fehlbesetzungen vermeidet, Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter erkennt und das vorhandene, ungenutzte Personalpotenzial erschließt. Hauptverantwortliche dafür sind das Top-Management und die Personalverantwortlichen der Unternehmen.

Denn durch fachgerechte Eignungsdiagnostik können kostenintensive Fehlbesetzungen von Führungspositionen bereits im Vorfeld einer Stellenbesetzung verhindert werden. Dadurch lassen sich sowohl direkte Kosten, wie Fluktuationskosten, als auch indirekte Kosten, wie Neubesetzungs- oder Trennungskosten, verringern. Schwer zu beziffern aber dennoch beträchtlich sind die entstehenden Opportunitätskosten durch entgangene Aufträge oder verärgerte Mitarbeiter und Kunden. Verschärft durch den Fach- und Führungskrätemangel rückt auch das Thema Humankapitalverlust zunehmend in den Fokus. Verlassen qualifizierte Fachkräfte aufgrund einer schlechten Führungskraft das Unternehmen, gehen erhebliches Wissen und Erfahrung verloren. Der Wert des Humankapitalverlustes ist schwer zu quantifizieren, überwiegt aber oftmals die betriebswirtschaftlichen Kosten. Der Engagement Index der Beratungsgesellschaft Gallup zeigt, dass eine unzureichende Führung, mangelhafte Eignungsdiagnostik und die fehlende Anerkennung einzelner Talente zu hohen Kosten in Unternehmen führen, die den Stellenwert der adäquaten Besetzung von Führungspositionen weiter untermauern und in Zukunft zunehmend verstärken wird. Im Rahmen der Unternehmenssicherung ist die Eignungsdiagnostik bei Führungskräften daher ein entscheidender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor.

Zudem werden die Anforderungen an eine fortschrittliche Eignungsdiagnostik für Führungskräfte durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft weiter steigen. Die Öffnung neuer Absatzmärkte in Asien und Osteuropa sowie der Wettbewerb mit dortigen Unternehmen führen dazu, nicht nur mit den Produkten und Dienstleistungen ausländischer Anbieter konkurrieren zu müssen, sondern auch mit dem Markt an Führungskräften. Die Herausforderung besteht darin, durch eine hohe Attraktivität des Unternehmens sicherzustellen, dass sich die besten Führungskräfte beim Unternehmen bewerben und beim Unternehmen bleiben. Zusätzlich wird der Fach- und Führungskrätemangel in den nächsten Jahren dramatisch zunehmen.



Zum weltweiten Preis- und Produktwettbewerb wird ein Ressourcenwettbewerb hinzukommen, speziell in Bezug auf herausragende Führungskräfte.

Literatur

- Bartscher, T. / Nissen, R. (2017):** Führungskräfte, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57296/fuehrungskraefte-v8.html>, abgerufen am 26.01.2018.
- Brecht, U. (2015):** Controlling für Führungskräfte, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Bundesverband der Personalmanager (o. J.):** Service: So werden Fehlbesetzungen vermieden!, Berlin o. J.
- Dämon, K. (2017):** Jeder dritte Chef taugt nichts, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/fehlbesetzung-jeder-dritte-chef-taugt-nichts/19923882.html>, abgerufen am 28.01.2018.
- Drumm, H. J. (2008):** Personalwirtschaft, 6. Auflage, Heidelberg 2008.
- Gallup (2015):** Engagement Index Deutschland 2014, Berlin 2015.
- Gallup (2017a):** Engagement Index Deutschland 2016, Berlin 2017.
- Gallup (2017b):** Pressemitteilung Engagement Index 2016, http://www.gallup.de/file/190031/Pressemitteilung%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202016%20final.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy, abgerufen am 20.01.2018.
- Gertz, W. (2012):** Puzzlesteine der Eignungsdiagnostik, In: Personalwirtschaft, 39. Jg., 2012, H. 1, S. 24–27.
- Hako, H. J. (2013):** Führungskräfte-Handbuch, Heidelberg 2013.
- Hockling, S. (2012):** Den passenden Entscheider finden, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-09/chefsache-passung-fuehrungskraefte>, abgerufen am 31.01.2018.
- Holst, E. / Friedrich, M. (2017):** Politikberatung kompakt: Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin 2017.
- Kestler, M. (2017):** Besetzung von Spitzenpositionen: Warum sie immer die falschen Manager bekommen, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/besetzung-von-spitzenpositionen-warum-sie-immer-die-falschen-manager-bekommen/19541766.html>, abgerufen am 30.01.2018.
- ManpowerGroup (2016):** Millennials im Karriere-Marathon, <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/millennials-im-karriere-marathon/>, abgerufen am 02.02.2018.
- Nachtwei, J. / Schermuly, C. C. (2009):** Acht Mythen über Eignungstests, In: Harvard Business manager, 31. Jg., 2009, H. 4, S. 6–10.



- Nink, M. (2014):** Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie, München 2014.
- Pelz, B. F. / Mahlmann, R. (2007):** Manager im Würgegriff, Leonberg 2007.
- PricewaterhouseCoopers (2010):** Sind die Mitarbeiter zufrieden, steigt die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/sind-die-mitarbeiter-zufrieden-steigt-die-qualitaet-ihrer-arbeitsergebnisse.html>, abgerufen am 01.02.2018.
- Püttjer, C. / Schnierda, U. (2012):** Assessment-Center-Training für Führungskräfte, 10. Auflage, Frankfurt a. Main 2012.
- Rößler, A. (2016):** Führungskompetenz und ihre Bedeutung, <https://www.businesswissen.de/hb/fuehrungskompetenz-und-ihre-bedeutung/>, abgerufen am 27.01.2018.
- Sarges, W. (2000):** Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich, In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 3. Auflage, Göttingen u.a. 2000, S. 1–21.
- Schirmer, U. / Woydt, S. (2016):** Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Heidelberg 2016.
- Schneider, A. (2013):** Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen, 6. Auflage, Zürich 2013.
- Scholz, C. (2011):** Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.
- Sprenger, R. K. (2008):** Wer schlecht führt, fliegt, www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-567992.html, abgerufen am 19.01.2018.
- Steinert, C. / Halstrup, D. (2011):** Schlechte Führung wird toleriert wenn die Zahlen stimmen: Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen, https://www.dgfp.de/hr-wiki/Schlechte_Fuehrung_wird_toleriert__wenn_die_Zahlen_stimmen.pdf, abgerufen am 28.01.2018.
- Strzygowski, S. (2014):** Personalauswahl im Vertrieb: Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen, Wiesbaden 2014.
- Töpfer, A. (2007):** Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Auflage, Berlin 2007.
- Woche, M. (2018):** Elektroindustrie stößt an die Grenzen des Wachstums, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/siemens-bosch-und-co-elektroindustrie-stoesst-an-die-grenzen-des-wachstums/20881798.html>, abgerufen am 28.01.2018.





Aktive Testverfälschung durch Bewerber und ihre Begrenzung im Rahmen eignungsdiagnostischer Prozesse

von Laura Kumer und Felix Sander

1. Einführung

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel erschweren heutzutage eine erfolgreiche Personalauswahl. Aufgrund von starken wirtschaftlichen Schwankungen kann kein Unternehmen es sich leisten, Fehlentscheidungen zu treffen. Es wird immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2009, S. 9f.). Vor diesem Hintergrund nimmt die Bedeutung der Personalauswahl zu. Sie stellt eine zentrale Aufgabe für Unternehmen dar und ist eine der wichtigsten Einflussgrößen auf die Mitarbeiterqualität in der Organisation (Vgl. Plate 2007, S. 5).

Eine weitere Herausforderung stellt die Auswahl eines geeigneten Bewerbers dar. Viele Kandidaten bewerben sich trotz fehlender fachlicher Qualifikationen auf bestimmte Positionen, um dennoch eine möglichst gute Stelle zu bekommen. Des Weiteren erschwert die Selbstdarstellung der Bewerber die Auswahl erheblich, da diese versuchen, den formalen Anforderungen durch angepasste Bewerbungsschreiben besser gerecht zu werden (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2009, S. 9f.).

Unter Faking versteht man die gezielte Veränderung von Testergebnissen in einem Personalauswahlverfahren, um die Chancen für den Erhalt eines Stellenangebots zu erhöhen (Vgl. Schuler / Kanning 2014, S. 1236f.). Diese Verhaltensweisen sollen bei einem potenziellen Arbeitgeber einen möglichst positiven Eindruck erzeugen, entsprechen jedoch nicht der Realität. Laut einer Studie der University of Massachusetts beispielsweise erzählen Bewerber im Schnitt 2,19 Lügen pro Bewerbungsgespräch (Vgl. Bühl / Haarhaus 2017, S. 62).

Im Folgenden werden zunächst die Ursachen für eine aktive Testverfälschung durch Bewerber dargestellt. Darüber hinaus werden die Schwerpunkte des Fakings erläutert und die Methoden zur Testverfälschung aufgezeigt. Abschließend werden Gegenmaßnahmen zur Vorbeugung von Faking-Verhalten durch Bewerber vorgestellt.

2. Ursachen und Beweggründe der Testverfälschung für Bewerber

Die Forschung hat zwei Motive für eine vorteilhafte Selbstdarstellung hervorgebracht. Eine positive Selbstdarstellung kann zunächst zur erfolgreichen Verwirklichung der eigenen Ziele beitragen. Das Ziel des sog. Power-Motivs ist es, Einfluss nehmen zu können und Dinge für sich zu bewegen. Das zweite Motiv befasst sich mit erfolgreichem Selbstwertmanagement. Selbstdarstellung ist hierbei eine Möglichkeit, den eigenen positiven Selbstwert aufrecht zu erhalten (Vgl. Kanning 2015, S. 47).

Weitere Ursachen für Faking liegen häufig sowohl in der derzeitigen Situation als auch in der Persönlichkeit des Bewerbers. In einer Studie des Florida Institute of Technology wurde belegt, dass das Faking-Verhalten von der individuellen wirtschaftlichen Lage und damit auch der Arbeitsmarktsituation abhängig ist. Mit zunehmender Verschlech-



terung des Arbeitsmarktes nimmt auch Faking zu. Kulturvergleichende Untersuchungen wie z.B. die der Universität des Saarlandes zeigen zudem auf, dass kulturelle Aspekte die Ausprägung des Faking-Verhaltens beeinflussen. Des Weiteren haben Studien belegt, dass Persönlichkeitseigenschaften und Intelligenz sich auf das Faking auswirken (Vgl. Bühl / Haarhaus 2017, S. 62f.). Intelligentere Personen täuschen laut einer Forschung zu biografischen Fragebogen weniger. Innerhalb der Gruppe der Täuscher erzielen jedoch die intelligenteren Bewerber bessere Ergebnisse als die weniger intelligenten. Zu den Persönlichkeitseigenschaften zählen ebenso die sprachlichen, sozialen und geistigen Fähigkeiten sowie die Kompetenz, Stellenanforderungen oder Auswahlkriterien zu identifizieren (Vgl. Weuster 2012, S. 121f.).

Der Faktor der individuellen Motivation ist ebenso von zentraler Bedeutung, da nicht alle Bewerber in gleicher Weise an einer Verzerrung interessiert sind. Jede Person kann unterschiedlich stark auf ihre tatsächlichen Fähigkeiten vertrauen und nicht jeder kann eine stark übertriebene Selbstdarstellung mit dem eigenen Selbstbild vereinbaren (Vgl. Kanning 2015, S. 50).

Auch die Gelegenheit zum Faking spielt eine Rolle. Die Konzentration auf nur ein Auswahlkriterium, kurze und unstrukturierte Interviews sowie Fragen zur Persönlichkeit begünstigen Verzerrungen. Bewusste Täuschungen kommen außerdem durch das Verschweigen von Absichten zustande. Ein Beispiel für das sog. *hidden intentions* ist eine geplante kurze Verweildauer aufgrund von fehlender Umzugsbereitschaft trotz langer täglicher Wegezeit (Vgl. Weuster 2012, S. 120ff.).

Das Problem verfälschter Testwerte lässt sich jedoch auch auf vorsätzliche Täuschungsabsicht und mangelnde Selbsteinsicht zurückführen. Sowohl die Neigung, sich dem „Ich-Ideal“ entsprechend darzustellen, als auch der Unwille, sich ungeschützt den Fragen des Interviewers zu eröffnen sind ebenfalls denkbare Verfälschungsgründe (Vgl. Schuler 2009, S. 184).

Bei den meisten Persönlichkeitsfragebogen verfälschen Personen ihre Antworten nach oben, um sich positiver darzustellen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine Person einen positiven Eindruck aufrechterhalten will oder ein bestimmtes Testergebnis eine negative Konsequenz, z.B. in Form eines Arbeitsplatzverlustes, nach sich ziehen würde (Vgl. Bühner 2011, S. 126). Zudem ist für einen durchschnittlich intelligenten Menschen erkennbar, ob eine zustimmende oder ablehnende Antwort vorteilhaft ist. Dadurch besteht die Gefahr, dass Kandidaten absichtlich versuchen, einen bestimmten negativen oder positiven Eindruck zu erzeugen. Eine typische Situation, in der eine besonders gute Selbstdarstellung erweckt werden soll, ist eine eignungsdiagnostische Beurteilung im Rahmen der Personalauswahl. In diesem Zusammenhang wird das individuelle Persönlichkeitsprofil gezielt auf spezifische Stellenanforderungen angepasst, sodass der Bewerber für die Position geeignet erscheint (Vgl. Amelang / Schmidt-Atzert 2006, S. 248).

Testergebnisse von Leistungs- und Persönlichkeitstests können ebenso Verfälschungen und Verzerrungen unterliegen und haben jeweils verschiedene Ursachen (Vgl.



Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88). Die Motivation zur Verfälschung der Testergebnisse durch die Kandidaten besteht vor allem dann, wenn ein Test zur Selektion von z.B. Bewerbern dient. In diesem Fall haben die Teilnehmer ein besonderes Interesse daran, sich möglichst vorteilhaft zu präsentieren (Vgl. Schweizer 2006, S. 240).

3. Schwerpunkte des Fakings

Die Verfälschung von Testwerten wird überwiegend in Bezug auf Tests in Form von Persönlichkeits- oder Leistungstests diskutiert, ist jedoch nicht allein darauf beschränkt. Dies betrifft auch Interviews, Fragebögen, Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnisse und andere Datenquellen (Vgl. Schuler 2009, S. 184). Auch Online-Assessments gelten als anfällig für Verzerrungen, da die Tests ohne Kontrolle der Hilfsmittel durchgeführt werden (Vgl. Wichelmann 2013, S. 36).

Die folgende Abbildung stellt die vom Faking betroffenen Auswahlverfahren übersichtlich dar:

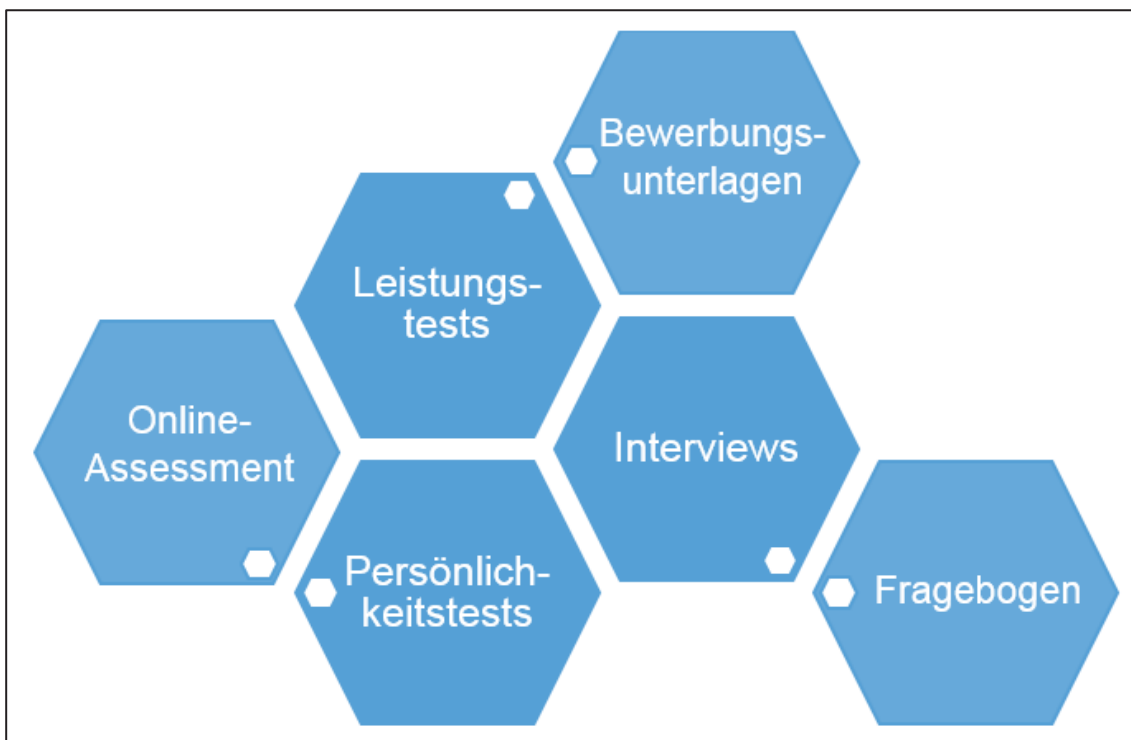


Abbildung 1: Schwerpunkte des Fakings

Quelle: Eigene Darstellung.

4. Methoden der Testverfälschung

Bei einer bewusst verfälschten Selbstdarstellung unterscheidet man zwischen rollen- bzw. stellenbezogenen Täuschungsverhalten (role faking) und einem auf die eigene Person bezogenen Täuschen (ideal-self faking). Im Berufsalltag dominiert jedoch das stellenbezogene Faking (Vgl. Weuster 2012, S. 122).

Leistungstests sind im eigentlichen Sinn nicht verfälschbar, da man sich nicht intelligenter darstellen kann, als man tatsächlich ist. Jedoch kann die Ratgeberliteratur eine Vertrautheit mit den Aufgabentypen vermitteln und somit ein schnelleres Einfinden in die Testsituation ermöglichen (Vgl. Kanning 2015, S. 50).



Bei Verfälschungen von Leistungstests geht es vor allem darum, ein möglichst gutes Testergebnis zu erzielen. Im Falle solcher Verfälschungsabsichten wird überwiegend auf drei verschiedene Methoden zurückgegriffen: Abschreiben, Üben und Raten. Auch Verfälschungen im Sinne von bewusst schlechter Leistungen (Dissimulation) sind möglich.

Sind den Teilnehmern die Testaufgaben oder ggf. auch die Lösungen des Leistungstests bereits im Vorhinein bekannt, besteht die Testverfälschung im Üben bzw. Auswendiglernen dieser Informationen. Die Testergebnisse wären somit kein Ausdruck der individuellen Leistungsfähigkeit mehr. Des Weiteren können Kandidaten ohne entsprechendes Wissen bei standardisierten Wissensaufgaben, z.B. in Form von Multiple-Choice-Fragen, richtige Antworten mit hoher Trefferquote erraten. Mit abnehmender Fähigkeit der Testpersonen nimmt der durch das Raten richtig beantwortete Anteil prozentual zu (Vgl. Döring / Bortz 2016, S. 440).

Zwei grundsätzliche Verfälschungsarten sind u.a. die Simulation (fake good) und die Dissimulation (fake bad). Unter Simulation versteht man das Vortäuschen von Verhalten oder Symptomen, welche der Teilnehmer gewöhnlich nicht zeigt. Dissimulation ist das Verschleiern bzw. Verbergen von Symptomen oder Verhalten, welche der Teilnehmer üblicherweise nicht zeigt. Diese Verfälschungsmethoden betreffen objektive Leistungstests und Fragebogenverfahren (Vgl. Bühner 2011, S. 125). Das Raten bei Leistungstests ist eine Methode zur Simulation guter Ergebnisse. Auch Dissimulationen können auftreten, indem die Teilnehmer absichtlich Fehler machen und damit eine besonders schlechte Leistung erbringen (Vgl. Döring / Bortz 2016, S. 440).

Online-Assessments finden häufig unbeaufsichtigt und im Internet statt. Das Testen ohne Aufsicht wird auch als „unproctored Internet-based testing“ bezeichnet (Vgl. Ott / Ulfert / Kersting, 2017, S. 225). Testfaking, d.h. eine gezielte Verfälschung der Testergebnisse, ist daher auch bei der webbasierten Personalauswahl möglich. In diesen Fällen ist es denkbar, dass die Testaufgaben durch eine andere Person bearbeitet werden oder sich die Kandidaten bei der Aufgabenbearbeitung Unterstützung holen (Vgl. Steiner 2009, S. 13). Verzerrungen können auch über Screenshot-Funktionen möglich werden, sodass Kandidaten bereits vor der Durchführung des Auswahltests die Aufgaben auswendig lernen können (Vgl. Wichelmann 2013, S. 36). Außerdem können Bewerber sich unter verschiedenen Identitäten zur Übung immer wieder Zugang zu einem Online-Assessment verschaffen, bevor dieses schließlich im eigenen Namen bearbeitet wird (Vgl. Ott / Ulfert / Kersting 2017, S. 225).

Verfälschungen von Persönlichkeitstests resultieren im Wesentlichen aus drei verschiedenen Faktoren. Zum einen resultieren Verfälschungen aus der Orientierung an sozialer Erwünschtheit (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88). Soziale Erwünschtheit beschreibt die Tatsache, dass Testpersonen i.d.R. daran interessiert sind, positiv wahrgenommen zu werden und folglich ihre Antworten und ihr Verhalten so gestalten, dass eine negative Bewertung möglichst ausgeschlossen wird (Vgl. Jonas / Stroebe / Hewstone 2014, S. 51). Im Fall einer solchen Verzerrung ist der Teilnehmer bemüht, sich den angenommenen Erwartungen und Normen entsprechend darzustellen, um die Anerkennung durch andere sicherzustellen. Diese spezielle Form der



Selbstdarstellung kann in Abhängigkeit vom Kontext und den vermuteten Normen sehr unterschiedlich ausfallen (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88).

Bei sozial erwünschten Antworten kann zwischen zwei verschiedenen Komponenten unterschieden werden: dem *impression management* sowie der *self-deception* (Vgl. Amelang / Schmidt-Atzert 2006, S. 248). Beim *impression management* können die Testergebnisse durch das Bemühen um eine positive Selbstdarstellung verzerrt werden. Die Testperson versucht dabei, die eigene Person in einer bestimmten Art und Weise darzustellen, um einen guten Eindruck von sich zu vermitteln. Dieses Vorgehen wird auch *Selbstdarstellung* genannt (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88). *Self-deception* bedeutet dagegen, dass Probanden vor sich selbst gut dastehen wollen (Vgl. Amelang / Schmidt-Atzert 2006, S. 248).

Des Weiteren kann es aufgrund von schematischen Antworttendenzen der Kandidaten zu Testverfälschungen kommen, die den betreffenden Personen nicht immer bewusst sind. Einige Personen tendieren eher zu neutralen Antworten, während andere hingegen überwiegend zustimmen (Ja-Sage-Tendenz) oder ablehnen (Nein-Sage-Tendenz) (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88).

Bei Einstellungsinterviews können bei einfachen Selbstcharakterisierungen verhältnismäßig leicht positiv verzerrte Angaben gemacht werden als im Vergleich zu Fragen nach biografischen Fakten oder Schilderungen von zukünftigen Verhalten in konkreten Problemsituationen. Letzteres kann nur dann beschönigt werden, wenn eine entsprechende Vorstellung über tatsächlich zielführendes Verhalten vorhanden ist. Kaum manipulierbar sind hingegen Antworten auf fachliche Fragen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Interviewer selbst über ein hohes Maß an Fachwissen verfügt und Antworten kritisch hinterfragen kann (Vgl. Kanning 2015, S. 49).

Man kann hierbei zwischen assertiven und defensiven Vorgehensweisen unterscheiden. Bei assertiven Taktiken geht es darum, ein möglichst positives Image zu schaffen, indem die Bewerber ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten besonders attraktiv darstellen oder dem Interviewer bzw. dem Unternehmen unehrliche Komplimente machen. Den größten Effekt auf die Bewertung des Interviews haben dabei Schmeicheleien sowie Selbstdarstellung. Defensive Taktiken dagegen umfassen Entschuldigungen oder Rechtfertigungen für vergangene negative Ereignisse (Vgl. Bühl / Haarhaus 2017, S. 63). Verfälschte Antworten treten jedoch vermutlich eher bei kurzen als bei langen Interviews auf, da in längeren Interviews mehr Fragen ein andauerndes/konsequentes Durchhalten von Täuschungen deutlich erschweren (Vgl. Weuster 2012, S. 160).

Häufig kommt es auch zu Fälschungen der Bewerbungsunterlagen wie beispielsweise von Arbeitszeugnissen oder Lebensläufen (Vgl. Weuster 2012, S. 120f.). In ausgewählten Bereichen sind Bewerbungen leicht so zu manipulieren, dass die Realität positiv verzerrt dargestellt wird. Hierfür muss eine zu den Anforderungen des Arbeitgebers passende Selbstbeschreibung im Anschreiben abgegeben, ein professionelles Foto hinzugefügt und etwaige Lücken im Lebenslauf geschlossen werden. Die Intention ist ein fehlerfreies Erscheinungsbild der gesamten Bewerbungsunterlagen (Vgl. Kanning 2015, S. 49).



Beim sog. *resume faking* werden die Angaben im Lebenslauf durch die Bewerber geschönt oder frei erfunden. Beispielhafte Täuschungen sind u.a. erfundene Stellenbezeichnungen und Verantwortungsumfänge, Erhöhungen des Gehalts, Verlängerung der Betriebszugehörigkeit oder die Angabe von Ehrungen und Publikationen (Vgl. Weuster 2012, S. 120f.). Einem journalistischen Artikel von Stehr zufolge beinhalten bis zu 30% der Bewerbungsunterlagen nachweislich fehlerhafte Angaben (Vgl. Kaning 2015, S. 49).

5. Gegenmaßnahmen zur Vorbeugung und Verhinderung

Im Folgenden werden die wichtigsten Gegenmaßnahmen zur Verringerung von Testverfälschung dargestellt. Grundsätzlich sollten vor jedem Test die Teilnehmer zu ehrlichem und korrektem Test- sowie Antwortverhalten aufgefordert werden (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 89).

Testverfälschungen bei Leistungstests durch die Methode des Abschreibens können verhindert werden, indem Paralleltests (Testbogen A und B) bearbeitet werden und bei größeren Gruppen auf eine entsprechende Sitzordnung geachtet wird. Um das Problem des Übens von Testaufgaben bzw. -lösungen zu vermeiden, unterliegen Tests, jedoch besonders Leistungstests, einem sog. Testschutz und dürfen daher nicht frei veröffentlicht werden (Vgl. Döring / Bortz 2016, S. 440). Um die Wahrscheinlichkeit von Verfälschungen bei Multiple-Choice-Fragen zu verringern, sollten neben den korrekten Lösungen geeignete Distraktoren verwendet werden. Dies sind Antwortmöglichkeiten, die vorerst zutreffend erscheinen und nur von solchen Personen als falsch erkannt werden, die das erforderliche Wissen besitzen. Eine weitere Möglichkeit zur Vorbeugung von Verfälschungen durch Erraten richtiger Antworten ist eine Ratekorrektur. Die von einer Person im Test erreichte Punktzahl wird dabei um so viele Punkte verringert, wie diese allein durch Raten hätte erzielen können (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 88).

Um Verfälschungen der Ergebnisse durch Täuschung oder unzulässige Unterstützung der Bewerber zu vermeiden, empfiehlt es sich, in anschließenden Auswahlritten den Online-Test vor Ort in der Form eines Kurztests zu wiederholen. Des Weiteren kann im Vorhinein eine Ankündigung erfolgen, dass im weiteren Auswahlprozess ein ähnlicher Test erneut durchgeführt werden muss. Auch das Hinweisen auf das Täuschungsverbot ist sinnvoll (Vgl. Steiner 2009, S. 13). Außerdem sollten onlinebasierte Verfahren dynamisch und tempobasiert gestaltet werden, damit Hilfsmittel nur noch eingeschränkt oder nicht mehr genutzt werden können. (Vgl. Wichelmann 2013, S. 36).

Eine Gegenmaßnahme zur Verringerung von Testverfälschung bei Persönlichkeitstests besteht darin, sog. Kontrollskalen bzw. Lügenskalen einzusetzen. Diese erfassen die Tendenz von Personen, sozial erwünscht zu antworten. Dabei werden gesellschaftlich negativ bewertete Verhaltensweisen dargestellt, die jedoch so häufig auftreten, dass es äußerst unwahrscheinlich ist, dass jemand ein solches Verhalten selbst noch nie gezeigt hat. Je öfters eine Person angibt, die beschriebenen Verhaltenswei-

sen „nie“ aufzuweisen, desto höher ist die Tendenz zu einer sozial erwünschten Antwort (Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff 2013, S. 89). Zur Verhinderung einer sozial erwünschten Selbstdarstellung kann auch ein forced choice Antwortformat eingesetzt werden. Dabei entscheiden die Kandidaten nicht zwischen ja oder nein oder bestimmen den Grad der Zustimmung, sondern wählen zwischen ähnlichen sozial erwünschten Antwortalternativen (Vgl. Amelang / Schmidt-Atzert 2006, S. 248).

Um verfälschende Angaben kontrollieren zu können, empfiehlt sich der Einsatz von Kontrollskalen, die unterschiedlich stark Selbsttäuschung, impression management sowie soziale Erwünschtheit erfassen. Erhöhte Werte auf einer Erwünschtheitsskala können ein Warnsignal für unehrliches Antwortverhalten sein. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr einer Fehlinterpretation, da es auch andere Gründe für angestiegene Werte auf einer Kontrollskala geben kann. Das Messprinzip einer Erwünschtheitsskala kann bei solchen Personen versagen, die sich stark an moralischen Standards orientieren und deshalb ihr tatsächliches Verhalten dem ihrer Antworten in einem Fragebogen entspricht. Aus diesem Grund erhöhte Werte auf einer solchen Skala nicht als Beweis verstanden werden, um diese Personen nicht zu Unrecht zu verdächtigen (Vgl. Amelang / Schmidt-Atzert 2006, S. 249).

Eine Möglichkeit, um den Einfluss von Verfälschung bei Persönlichkeitsfragebogen zu verringern, liegt in der Verwendung von Forced-Choice-Items. Einer Person werden mehrere verschiedene Aussagen vorgegeben und muss sich für mindestens eine Antwortmöglichkeit entscheiden. Bei dieser Fragetechnik können allerdings lediglich Aussagen über die relative Ausprägung einer Eigenschaft im Vergleich zu einer anderen Eigenschaft einer Person getroffen werden (Vgl. Bühner 2011, S. 127).

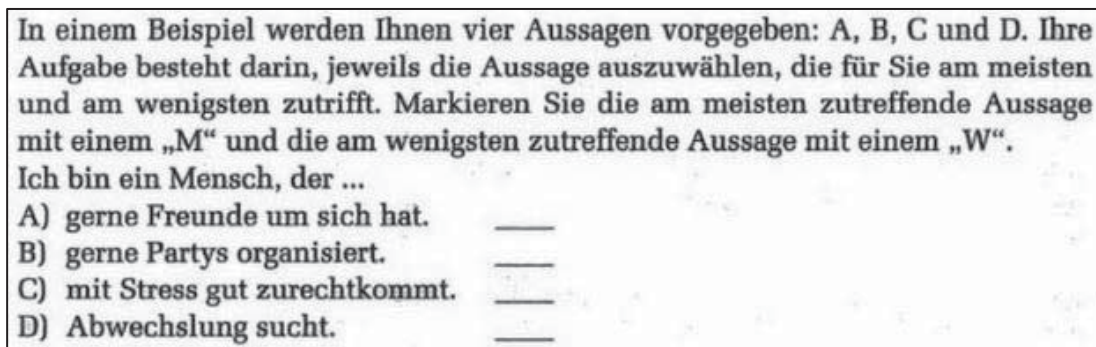


Abbildung 2: Forced-Choice-Items
Quelle: Bühner 2011, S. 128.

Auch wenn Faking in Bewerbungsgesprächen schwer zu erkennen ist, kann es dennoch zumindest verhindert werden. Der Interviewer kann das Gespräch durch wissensbasierte Fragen gezielt steuern, da diese Fragen weniger fälschbar sind als Fragen zu persönlichen Stärken und Schwächen. Dies können beispielsweise Wissensfragen nach konkreten Inhalten sein, welche die zukünftige Stelle betreffen. Außerdem sollten Interviews zusätzlich mit z.B. Intelligenztests verknüpft werden, um bestmögliche Personalentscheidungen zu gewährleisten (Vgl. Bühl / Haarhaus 2017, S. 64).



6. Fazit und Ausblick

Insgesamt ist eine positive Selbstdarstellung durch die Bewerber im Auswahlprozess legitim. Die Verfälschungsmöglichkeiten werden i.d.R. jedoch nicht voll ausgenutzt. Des Weiteren führt nicht jede Strategie zu einer positiven Selbstdarstellung. Je nach Situation können unterschiedliche Strategien zum Erfolg führen (Vgl. Kanning 2015, S. 46ff.).

Offensichtliche und übermäßige Testverfälschung lässt die Ergebnisse der Eignungsdiagnostik fragwürdig erscheinen, wodurch sich die Einstellungschancen eines Bewerbers deutlich reduzieren. Dennoch werden Täuschungen nicht immer als solche erkannt (Vgl. Weuster 2012, S. 123). Manipulation und massive Lügen können dazu führen, dass die Kompetenzen des Bewerbers nicht zutreffend eingeschätzt werden können. Kompetenzdefizite und daraus resultierende Fehler können letztlich dem Unternehmen erheblichen Schaden hinzufügen (Vgl. Kanning 2015, S. 47f.).

Das Ausmaß der Selbstdarstellungsbemühungen unterscheidet sich zum Teil stark, was zu einer Veränderung der Rangordnung der Bewerber führt. Dies kann dazu führen, dass der Arbeitgeber eine Fehlentscheidung trifft und einen weniger geeigneten Kandidaten einstellt (Vgl. Kanning 2015, S. 51).

Um die Validitätsreduzierung der Personalauswahl durch Faking auf ein möglichst geringes Niveau zu reduzieren, ist der Einsatz mehrerer Auswahlinstrumente sinnvoll (Vgl. Weuster 2012, S. 123).



Literatur

- Amelang, M./ Schmidt-Atzert, L. (2006):** Psychologische Diagnostik und Intervention, 4. Auflage, Heidelberg 2006.
- Bühl, A.-K./ Haarhaus, B. (2017):** Alles nur ein Fake?, In: Personalmagazin: Management, Recht und Organisation, 08/2017, S. 62–64.
- Bühner, M. (2011):** Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 3. Auflage, München 2011.
- Döring, N./Bortz, J. (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Heidelberg 2016.
- Hussy, W./ Schreier, M./ Echterhoff, G. (2013):** Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften, 2. Auflage, Heidelberg 2013.
- Jonas, K./ Stroebe, W./ Hewstone, M. (2014):** Sozialpsychologie, 6. Auflage, Heidelberg 2014.
- Kanning, U. P. (2015):** Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Heidelberg 2015.
- Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2009):** Erfolgreiche Personalauswahl. Wiesbaden 2009.
- Ott, M./ Ulfert, A.-S./ Kersting, M. (2017):** „Online-Assessments“ und „Self-Assessments“ in der Eignungsdiagnostik, In: Krause, D. E. (Hrsg.): Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management, Wiesbaden 2017, S. 215–242.
- Plate, T. (2007):** Personalauswahl in Unternehmensberatungen, Wiesbaden 2007.
- Schuler, H. (2009):** Arbeits- und Organisationspsychologie – Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl, In: Krampen, G. (Hrsg.), Psychologie – Experten als Zeitzeugen, Göttingen 2009, S. 180–195.
- Schuler, H./ Kanning, U. P. (2014):** Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Auflage, Göttingen 2014.
- Schweizer, K. (2006):** Leistung und Leistungsdiagnostik, Heidelberg 2006.
- Steiner, H. (2009):** Online-Assessment – Grundlagen und Praxis von Online-Tests in Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung, Heidelberg 2009.
- Weuster, A. (2012):** Personalauswahl II: Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Wichelmann, K. (2013):** Wirkungsfaktoren von Social Media Recruiting, Hamburg 2013.





D.Praxiseinsatz und Datenschutzbestimmungen der IT-gestützten Personaldiagnostik





Praxiseinsatz der IT-gestützten Eignungsdiagnostik im Unternehmen

von Franziska Gruhn

1. Einführung

In vielen Bereichen des Alltags und in den Unternehmen gewinnt die Digitalisierung zunehmend an Relevanz und ist somit aus vielen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Noch können die Unternehmen den digitalen Wandel selbst mitgestalten. Das papierlose Büro, digitale Personalakte, intelligente-Vernetzung, Virtual Reality, dies sind alles zentrale Begriffe der Digitalisierung und Bereiche, in denen der digitale Wandel in vollem Gange ist. Doch gibt es auch Bereiche, wie die IT-gestützte Eignungsdiagnostik, die zwar in der Wissenschaft bereits umfangreich studiert werden, jedoch in der Praxis noch nicht in hohem Maße angewandt werden. Die Eignungsdiagnostik zielt auf die eignungsgerechte Auswahl von Kandidaten für anforderungsanalytisch bestimmte Fach- und Führungspositionen ab. Es sollen also Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl reduziert werden. Betrachtet man diese zentrale Aufgabe der Eignungsdiagnostik, wird ersichtlich, dass gerade hier noch Potentiale vorhanden sind, um diesen Prozess durch computergestützte Verfahren zu unterstützen und vor allem zu optimieren. Schätzungsweise entsteht in den deutschen Unternehmen Kosten im Milliardenbereich aufgrund von Fehlbesetzungen. Welche Vorteile bietet die Informationstechnik nun zur richtigen Besetzung der Stellen im Unternehmen? Zum einen erlauben digitale Daten die Nutzung, Weitergabe, Analyse und Wiedergabe in elektronischen Datenverarbeitungssystemen. Dadurch können sie maschinell schneller verarbeitet werden und auch bei langen Transportwegen und vielfältiger Nutzung sind Verfälschungen im Vergleich zur analogen Verarbeitung gering. Außerdem wird der Platz, den die unzähligen Unterlagen einnehmen gespart. Auch die nötige Archivierung der Bewerbungen, Tests und Beurteilungen fällt einfacher.

In der Theorie beschäftigen sich eine Vielzahl an Wissenschaftlern und Autoren mit der IT-gestützten Personaldiagnostik, doch in der Praxis nutzen nur wenige Unternehmen die Unterstützung von Informationstechnik im Rahmen der Personaldiagnostik vollumfänglich. Dies kann zum einen der hohen Komplexität der theoretisch entwickelten Verfahren geschuldet sein. Andererseits haben die Unternehmen auch unterschiedliche Bedürfnisse, die nicht durch eine universelle Lösung gedeckt werden können, sondern individuelle Lösungen je Unternehmen fordern.

Durch die Erläuterung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche computergestützte Personaldiagnostik und einiger gängiger Verfahren der Personaldiagnostik in der Praxis soll in diesem Kapitel neben dem Praxiseinsatz im Unternehmen die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis näher beleuchtet werden.



2. Voraussetzungen für die Anwendung von IT-gestützter Personaldiagnostik

2.1 Allgemeine Anforderungen an die Personaldiagnostik

Den Unternehmen stehen eine Vielzahl an unterschiedlichen Methoden zur Personaldiagnostik zur Auswahl. Um hier die passende Methode zu wählen, die den Forderungen des Unternehmens entspricht und diese dann erfolgreich im Unternehmen einzusetzen und zu leben müssen einige Aspekte berücksichtigt werden.

Zu Beginn müssen die Anforderungen an die Methode und die Ziele die erreicht werden sollen klar definiert werden. Hierbei muss auch die Zielgruppe, also die Bewerber oder Mitarbeiter berücksichtigt werden, da diese ebenso wie das Unternehmen die Methode anwenden müssen. Sind die Anforderungen definiert muss sichergestellt werden, dass das Verfahren zu der aktuellen Situation des Unternehmens passt. Es muss mit der Unternehmensstrategie, den kurz- sowie langfristigen Zielen abgestimmt und in Einklang gebracht werden. Neben den Unternehmenszielen spielt auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle bei der Wahl. Ist die zum Unternehmen passende Methode gewählt muss vor der Umsetzung noch eine Anforderungsanalyse durchgeführt werden. Hierbei stellt sich das Unternehmen die Frage welche Anforderungen an den Bewerber/Mitarbeiter bestehen. Um diese Frage zu beantworten empfiehlt es sich, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Anforderungsprofile können unter anderem für ein bestimmtes Aufgabenfeld, eine Ausbildung, ein Studium oder einen Beruf formuliert werden. Bei dem Anforderungsprofil handelt es sich um das Resultat der Anforderungsanalyse, bei der die Eignungsmerkmale bestimmt werden, welche der Mitarbeiter für die vakante Stelle erfüllen muss, um Erfolg und Zufriedenheit bei der Tätigkeit zu erlangen (Vgl. Höft / Kersting 2017, S. 28). Die Ausprägung der Eignungsmerkmale des Bewerbers wird mit Hilfe des vom Unternehmen gewählten eignungsdiagnostischen Verfahrens ermittelt, um dann das sogenannte Eignungsprofil als Ergebnis zu erlangen (Vgl. Höft / Kersting / Püttner 2017, S. 97). Das Unternehmen erhält nun durch das Anforderungsprofil den Soll-Wert und durch das Eignungsprofil den Ist-Wert und ist in der Lage über die Eignung des Kandidaten anhand eines Soll-Ist-Vergleiches zu urteilen (Vgl. Höft / Kersting 2017, S. 29).

Das Verfahren, welches am Ende entstanden ist sollte nun die folgenden Kriterien erfüllen, um das Unternehmen bei der Personalauswahl bestmöglich zu unterstützen. Von hoher Relevanz für den Erfolg des Verfahren ist die Akzeptanz der Kandidaten. Hierzu empfiehlt es sich einen oder mehrere Mitarbeitervertreter aktiv in die Planung mit einzubeziehen. Weiterhin sollte das Verfahren zu jederzeit für die Kandidaten transparent und fair sein. Neben der Transparenz ist auch die Einfachheit des Verfahrens von großer Bedeutung, um zum einen die Akzeptanz der Kandidaten zu erhöhen, als auch die Auswertung für das Unternehmen die erleichtern. Ist das Verfahren zu komplex werden für das Unternehmen irrelevante Informationen gesammelt und somit die Auswertung erschwert. Es würden zusätzliche Kosten anfallen, die nicht gerechtfertigt wären. Jedoch ist auch darauf zu achten, dass am Ende nicht zu wenig Informationen gesammelt wurden. Dies steht ebenso einer angemessenen Auswertung und somit Bewertung des Kandidaten im Wege. Die Auswertung sollte genau nach



den vorher definierten Merkmalen erfolgen und die Ergebnisse auch so bewertet werden wie vorher festgelegt. Eine ausführliche Auswertung der gesammelten Informationen stellt ebenso einen Mehrwert für den Kandidaten dar, da dieser hierdurch ein angemessenes Feedback erhält. Während des gesamten Prozesses werden viele sensible Daten über den Kandidaten gesammelt. Damit diese nicht verfälscht werden oder unzulässig verwendet werden können muss bei der Erstellung und Anwendung des Verfahrens auf einen bestmöglichen Schutz der Daten geachtet werden (Vgl. Von der Linde / Schustereit 2010, S. 19f.).

2.2 Besondere Anforderungen bei der Einbindung von Informationstechnologie

Grundsätzlich gelten für IT gestützte eignungsdiagnostische Verfahren die selbigen Voraussetzungen wie für eignungsdiagnostische Verfahren ohne Computerunterstützung, welche in dem vorherige Kapitel 2.1 genannt wurden. Jedoch entstehen für die Unternehmen durch die Einbindung der Informationstechnologie weitere Anforderungen, die zur erfolgreichen Anwendung dieser Verfahren Voraussetzung sind.

Mit steigendem Einsatz an Informationstechnologien steigt vor allem der Anspruch an entsprechendes Know-how bezüglich dieser. Es ist also eine stetige Weiterentwicklung des Personalwesens im Zuge des technologischen Fortschrittes notwendig, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Auch wenn die Möglichkeit besteht auf bestehende Software zurückzugreifen oder einen externen Berater mit einzubeziehen, sollten die Mitarbeiter ein gewisses Grundverständnis für die Software erlangen, wodurch insbesondere Unsicherheit bezüglich des IT gestützten Verfahrens genommen werden kann. Außerdem muss eine korrekte Anwendung der Mitarbeiter gesichert sein, um eine exakte Auswertung der Informationen und eine angemessene Interpretation dieser Ergebnisse zu gewährleisten.

Neben dem Know-how der Mitarbeiter muss jedoch auch im Unternehmen das technische Umfeld gegeben sein, um die IT gestützten Verfahren zu implementieren und erfolgreich einzusetzen. Die benötigte Software muss nicht nur vorhanden sein, sondern es müssen auch alle damit einhergehenden Prozesse darauf abgestimmt werden. Es muss sichergestellt werden, dass durch den Bewerber, sowie das Unternehmen zu jeder Zeit die notwendigen Zugriffe auf das System erfolgen können. Die Bestimmung von mindestens den folgenden vier Kenngrößen ermöglicht es die Zuverlässigkeit des Systems sicherzustellen. Neben der Anzahl der Zugriffe, die gleichzeitig auf das System erfolgen sollen, muss auch die zu übertragene Datenmenge während des Aufrufs der Seite im Vorfeld definiert werden. Weiterhin sollten die Komplexität und Häufigkeit der Zugriffe auf die Datenbank, sowie die zu archivierende Menge und die Archivierungsdauer der zu speichernden Bewerberdaten festgelegt werden (Vgl. Knoll / Preuss 2003, S. 176f.). Ein reibungsloser Ablauf während des Verfahrens zeugt unter anderem auch gegenüber dem Teilnehmer von Professionalität und steigert seine Akzeptanz gegenüber diesem.

Besonders bei IT gestützten Verfahren kann es bei vielen Bewerbern zu Skepsis gegenüber der Verwaltung ihrer personenbezogenen Daten kommen, denn während des



Bewerbungsprozesses gibt der Teilnehmer viele sensible Daten an das Unternehmen weiter. Um diese Skepsis zu nehmen sollte das Unternehmen transparent mit diesem Thema gegenüber den Teilnehmern umgehen und dem Kandidaten die Verarbeitung seiner Daten jederzeit auf Wunsch des Teilnehmers offenlegen. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass es sich bei den gesammelten Daten um sensible Daten der Teilnehmer handelt, die ausreichend geschützt sein sollten und bei Bedarf auch gelöscht werden können (Vgl. Hesse 2009, S. 127ff.).

Das Verfahren sollte stetig auf gewisse Qualitätsmerkmale geprüft werden. Als Maßstab zur Beurteilung von Testverfahren kann unter anderem die DIN 33430 Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik genutzt werden. Diese enthält Leitsätze für eignungsdiagnostische Verfahren und deren Einsatz in berufsbezogenen eignungsdiagnostischen Prozessen (Vgl. DIN 33430:2016-07 Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik). Weiterhin können entsprechende Checklisten zur Beurteilung der Qualitätsmerkmale des Verfahrens genutzt werden. Darüber hinaus kann auch ein unabhängiger fachkundiger Berater zur Überprüfung der Qualitätsmerkmale herangezogen werden (Vgl. Kersting 2008, S. 141ff.).

Weiterhin sollte bereits bei der Planung bedacht werden, ob es nötig ist, das Verfahren für den weltweiten Einsatz in unterschiedlichen Ländern kompatibel zu gestalten. Gerade große Konzerne agieren weltweit und wählen somit ihre Bewerber in unterschiedlichen Ländern aus. Das Internet bietet den großen Vorteil der weltweiten Erreichbarkeit, dieser sollte bei Bedarf auch genutzt werden. Hierbei sollte jedoch die Anpassung an unterschiedliche kulturelle und sprachliche Anforderungen der jeweiligen Länder beachtet werden. Das Tool sollte in der Muttersprache des Bewerbers zur Verfügung stehen. Auch die Auswahlkriterien oder die benötigten Informationen könnten sich in den jeweiligen Ländern unterscheiden und somit sollte dieser Aspekt frühzeitig bedacht werden, falls eine überregionale Erweiterung des Systems geplant ist (Vgl. Knoll / Preuss 2003, S. 176).

3. Praxiseinsatz von IT-gestützter Personaldiagnostik im Unternehmen

3.1 Veränderte Bedingungen aufgrund der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt

Mit den sich verändernden Ansprüchen der Bewerber in den letzten Jahren entwickelt sich der Arbeitsmarkt laut Einschätzungen des BPM zunehmend zu einem Bewerbermarkt. Der Wettbewerb um die besten Fachkräfte wird für die Unternehmen zunehmend anspruchsvoller. Dies hat zur Folge, dass die Unternehmen mehr Bemühungen in das Recruiting investieren müssen, als zuvor. Um auf die Fachkräfte besonders attraktiv zu wirken, sollte sich das Unternehmen bei der Personalsuche als Dienstleister betrachten und die Interessenten und Bewerber als ihre Kunden. Ganz nach dem Motto "der Kunde ist König". Überträgt das Unternehmen diese Sichtweise auf den gesamten Bewerbungsprozess, vermittelt dies dem Bewerber Wertschätzung und weckt das Interesse der möglichen Kandidaten gegenüber dem Unternehmen. Es ermöglicht dem Bewerber einen Einblick in das Unternehmen und den Arbeitsalltag zu



erlangen und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Ergänzend müsse das Personalwesen stetig an der Arbeitgebermarke arbeiten, Talentpools aufbauen und aktiv auf die Kandidaten zugehen. Außerdem müssten auch Bewerber mit eher unscheinbaren Potentialen besser erkannt und gefördert werden (Vgl. Bundesverband der Personalmanager 2008, S. 4). So geht der Trend in den letzten Jahren immer weiter in die Richtung: „hire for attitude, train for Skills“. Die Persönlichkeit der Bewerber rückt immer mehr in den Vordergrund. Wie kommt es zu dieser Einstellung? In unserer schnelllebigen Gesellschaft ändern sich die Anforderungen an einen Mitarbeiter ständig. Jemand, der hier die richtige Einstellung besitzt, aber eventuell nicht über die nötigen fachlichen Kompetenzen ist eher bereit etwas Neues zu erlernen, als jemand der zwar die nötige fachliche Kompetenz besitzt, jedoch nicht die richtige Einstellung hat. Fachliche Kompetenzen können meist kurz- oder mittelfristig erworben werden, wohingegen die Persönlichkeit, also die Werte und Einstellung des Mitarbeiters nicht ohne weiteres verändert werden können. Der sogenannte Cultural Fit spielt also eine immer größere Rolle bei der Personalauswahl. Dieser misst den Grad der unternehmenskulturellen Passung von Bewerbern und dem Unternehmen.

Damit ein Unternehmen trotz dieser veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt Erfolg bei der Personalauswahl hat und möglichst viele zu dem Unternehmen und den Aufgaben passenden Mitarbeiter einstellt, können sie gezielt Informationstechnologien zur Unterstützung bei der Personalauswahl zusätzlich zu den herkömmlichen Methoden einsetzen (Vgl. Dannhäuser 2017, S. 19ff.).

3.2 Einbindung von IT-gestützter Personaldiagnostik in die Personalauswahl

In einem Raum mit vielen anderen Bewerbern mit Papier und Stift Rechenaufgaben und Fragen zum Allgemeinwissen beantworten – So sahen früher die klassischen Auswahltests für Auszubildende aus. Heute verwenden nur noch wenige Unternehmen diese altmodischen Verfahren, denn durch die Unterstützung der modernen Informationstechnik bieten sich in der Bewerberauswahl neue Möglichkeiten, um den Prozess sowohl für die Bewerber als auch für die Unternehmen zu vereinfachen. Hierbei bieten sich dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten bei der Einbindung der Informationstechnik. Sie kann bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung unterstützend eingesetzt werden und dies in unterschiedlicher Ausprägung. Von wenig IT-gestützt bis hin zu komplett durch die Informationstechnik übernommen.

Die folgenden Umfrage-Ergebnisse bezüglich der Nutzung von Bewerberinterviews belegen, dass allgemein die Verwendung von personaldiagnostischen Verfahren zur Personalauswahl vor allem in kleineren Unternehmen noch steigerungsfähig ist. Lediglich 15% der befragten kleineren Unternehmen nutzen bei der Personalauswahl ein strukturiertes oder teilstrukturiertes Interview, um den Bewerber einzuschätzen. In mittleren bis größeren Unternehmen hingegen werden vermehrt strukturierte Formen der Bewerberinterviews eingesetzt. Jedoch ist auch zwischen den mittleren und den größeren Unternehmen ein Unterschied festzustellen. Je größer das Unternehmen, desto professioneller werden die Bewerbungsprozesse in diesem abgebildet. 77% der mittleren Unternehmen gaben hierbei an, regelmäßig strukturierte Interviews einzusetzen.



Bei den größeren Unternehmen scheint dieses Thema bereits vermehrt berücksichtigt zu werden. Hier werden diese bereits in 92% der Unternehmen eingesetzt (Vgl. Schuler, 2014). Das Interview ist ein fester Bestandteil der Personalauswahl und kann nicht durch elektronische Prozesse ersetzt werden. Allerdings ist es möglich die Interviews mithilfe von webbasierten Lösungen effizienter vor- sowie nachzubereiten. Ein führendes Unternehmen der Elektronik und Elektrotechnik setzt bei dem Bewerberinterview beispielsweise auf ein eigenes entwickeltes „Recruiting Interview Tool“. Ausgehend von den zu Beginn definierten Stellenanforderungen kann hiermit ein individueller Interview-Leitfaden erstellt werden. Hierzu wird das relevante Anforderungsprofil aus der Profile Datenbank heruntergeladen und online die Fragen zusammengestellt. Diesem liegt ein Fragenpool aus 180 Fragen zugrunde, die entlang der im Konzern-Kompetenzmodell definierte Fähigkeiten, die Eignung des Kandidaten abprüfen. Des Weiteren können individuelle Fragen zu dem Lebenslauf, Kenntnissen und Erfahrungen formuliert und hinzugefügt werden. Das Tool kalkuliert den Zeitaufwand, um eine realistische Anzahl an Fragen zu generieren und warnt den Nutzer bei einer überhöhten Anzahl an Fragen, damit das Interview nicht zu lange dauert. Der fertiggestellte Leitfaden kann nun ausgedruckt, per E-Mail versandt und in dem System gespeichert werden (Vgl. Heinz / Wild 2003, S. 159f.).

Ein weiteres weit verbreitetes Verfahren der Eignungsdiagnostik sind Fragebögen. Hierbei handelt es sich um herkömmliche Verfahren der Eignungsdiagnostik, welche durch Modifikation für die Nutzung im Internet kompatibel gemacht werden können (Vgl. Golembowski 2002, S. 15). Ein großes Industrieunternehmen mit ca. 13.000 Mitarbeitern weltweit setzt beim Recruiting von Auszubildenden beispielweise auf die Anwendung eines Online-Einstellungstests, welchen es mit einem bestehenden Tool eigens erstellt. Zusätzlich hierzu findet ein nicht IT gestütztes Assessment Center statt. Diese Kombination von digitalen und analogen Verfahren ermöglicht es dem Unternehmen weiterhin einen persönlichen Eindruck von den Bewerbern zu erlangen und die persönliche Beziehung während des Bewerbungsverfahrens zu wahren. Diese Kombination aus einem eher oberflächlich IT gestützten Verfahren und den herkömmlichen Verfahren der Eignungsdiagnostik scheint für viele Unternehmen bisher die beste Lösung bei der Adaption von Informationstechnologie in die Eignungsdiagnostik. Fragebögen, welche in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Interessentests unterteilt werden können, können ohne größere Verluste an Reliabilität sowohl offline, als auch online durchgeführt werden. Hierbei ist also die Umsetzung als webbasierte Lösung ohne größere Risiken im Hinblick auf die Zuverlässigkeit möglich (Vgl. Konradt et al. 2003, S. 118f.). Eine bekannte Variante des Persönlichkeitstests ist das sogenannte BIP, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, mit dem berufsbezogene Merkmale der Persönlichkeit erfragt werden können. Dieses kann sowohl als paper and pencil Version in Form eines Testkoffers, als auch als online Version erworben werden. Zusätzlich wird auch ein Auswertungsservice angeboten, sodass das Unternehmen sowohl bei der Vorbereitung und Durchführung, als auch bei der Nachbereitung unterstützt wird (Vgl. Höft / Kersting / Püttner 2018, S. 133).



Im Vergleich dazu ist die Einbindung von Informationstechnologien in ein Assessment-Center wesentlich komplexer. Bei einem Assessment-Center werden mehrere Auswahlverfahren kombiniert, um eine Gruppe an Bewerbern zu testen. Typische Instrumente sind hierbei neben Fragebögen, Interviews und Gruppenaufgaben auch interaktive Verfahren, wie Rollenspiele oder Projektaufgaben. In der Personalauswahl kann das Assessment-Center zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen oder externen sowie internen Führungskräften eingesetzt werden. Bei der Personalentwicklung hingegen findet es Anwendung bei der Trainingsbedarfs- und der Potenzialanalyse sowie als Personalaudit und Development-Center. Somit umfasst die Zielgruppe des Assessment-Centers neben Führungskräften auch Mitarbeiter anderer Unternehmensebenen (Vgl. Steiner 2009, S. 99ff.). Die Nachfrage nach webbasierten Lösungen wird hier eher als gering gesehen, da bei einem Assessment Center der persönliche Kontakt von enormer Bedeutung ist. Trotzdem können unter anderem die interaktiven Verfahren IT gestützt organisiert werden, da dies eine enorme Arbeitsentlastung bei der Organisation bedeutet (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 10f.). Ein mögliches Verfahren wären zum Beispiel Computer gestützte Postkorbübungen, bei denen die Bewerber in einer vorgegebenen Zeit E-Mails bearbeiten muss. Im Gegensatz zu anderen Assessment-Center Verfahren ermöglicht die Computer gestützte Postkorbübung eine beobachterunabhängige Auswertung der Teilnehmer.

Als weiteren Bereich des Online Assessment bieten einige Unternehmen und Jobbörsen ein anonymes vorgeschaltetes Self-Assessment an, mit welchem der Interessent im Voraus seine persönliche Eignung prüfen kann. Ziel ist es sowohl dem Unternehmen, als auch den Bewerbern überflüssige Bewerbungen, die bspw. auf einer falschen Vorstellung der Aufgaben basiert zu ersparen und somit eine möglichst kurze Bewerberliste zur Personalauswahl zu generieren (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 5). Dies soll durch die erhöhte Transparenz, die diese Self-Assessments bieten erreicht werden (Vgl. Dlugosch / Terörde 2009, S. 27f.). Jedoch ist beispielsweise die Eignung von Problemlösungsszenarien zur Vorauswahl aufgrund der hohen Komplexität fraglich. Der große Programmierungsaufwand ist hierbei vor allem mit höheren Kosten verbunden. Deshalb ist es sinnvoll diese so zu gestalten, dass je nach Anforderungen und Situation Anpassungen an der Software vorgenommen werden können. Es empfiehlt sich als eine modulartige Zusammenstellung verschiedener Prozesse. Problemlösungsszenarien und Simulationen sind im Vergleich zu Interviews und Fragebögen interaktive Verfahren, die die Möglichkeiten des Internets weiter ausschöpfen, als die herkömmliche Verfahren. (Vgl. Böhm-Rupprecht / Hertel / Lehmann 2003, S. 118f.)

Vor allem bei der Personalauswahl bieten sich durch diese Möglichkeit der Einbindung von Informationstechnologien einige Vorteile. Gleich zu Beginn sparen sich die Bewerber die zum Teil weite und mühsame Anreise und somit auch die Reisekosten, die in den meisten Fällen bei dem Unternehmen eingereicht werden können. IT gestützte Verfahren bieten aber nicht nur den Bewerbern im Hinblick auf die Anreise erheblichen Komfort, sondern auch dem Unternehmen mehr Flexibilität. Ein IT gestütztes Verfahren erlaubt schnelle und individuelle Anpassungen an dem Verfahren und ermöglicht



es verschiedene Spezifikationen zu erstellen. Somit kann das Verfahren je nach vakanter Stelle oder wechselnden Anforderungen flexibel angepasst werden. Zudem bietet es dem Unternehmen weitere Möglichkeiten, wie die Zeitnahme und Prüfung der Reaktionsfähigkeit durch den Computer sowie die direkte Einbindung von multimedialelementen, wie beispielsweise Audi- oder Videoelementen oder Animationen. Weiterhin erleichtert die Einbindung von Informationstechnologien die Auswertung sowie Archivierung der gesammelten Daten und Vergleichbarkeit der einzelnen Bewerber. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, den Bewerbern ein effizienteres Feedback zu geben, da nun weniger subjektive Einflüsse in die Bewertung der Informationen einfließen. Voraussetzung hierzu ist jedoch, dass der Bewerber während der Durchführung des Verfahrens gewissenhaft und ehrlich antwortet und sich nicht verstellt. Ansonsten kann dem Bewerber kein realistisches Feedback gegeben werden. Um die Vertrauenswürdigkeit des Bewerbers zu überprüfen empfiehlt sich eine Nachkontrolle mit dem Bewerber persönlich. Es sollte sich nicht alleine auf das Ergebnis des IT-gestützten Verfahrens verlassen werden, sondern auch der persönliche Eindruck in die Entscheidung eingebunden werden.

3.3 Einbindung von IT-gestützten Verfahren bei der Besetzung von Führungspositionen

Besonders im Talentmanagement, wodurch sichergestellt wird, dass in einem Unternehmen die erfolgskritischen Schlüsselpositionen richtig besetzt werden, können IT-gestützte Verfahren unterstützend eingesetzt werden, um dieses Ziel zu erreichen. Besonders wichtig bei der Besetzung von Führungspositionen mit externen oder internen Mitarbeitern ist dieses zielorientierte Handeln. Es wird sich also überwiegend auf eine kritische Zielgruppe konzentriert, weshalb die Gruppe der potentiellen Mitarbeiter eher gering ist (Gabler Wirtschaftslexikon).

Mit steigender Unternehmensgröße nimmt auch der Anteil der Unternehmen, die zur Auswahl von Führungskräften auf personaldiagnostische Instrumente setzen zu. Der Einsatz von Management Audits, welche meist eine Kombination aus ausführlichen Interviews, Personaldiagnostiken und Rollenspielen darstellen, spielen in kleineren Unternehmen meist eine untergeordnete Rolle. Auch hier ist eine Steigerung der Einsatzhäufigkeit mit steigender Unternehmensgröße zu erkennen. Rund die Hälfte der größeren Unternehmen nutzt gelegentlich Personaldiagnostik zur Besetzung von Führungspositionen. (Vgl. Rahe 2017, S. 6f.).

Anhand dieser Beispiele ist zu erkennen, dass das Managementaudit allgemein einer der am meisten vernachlässigten Bereiche der Eignungsdiagnostik in den Unternehmen ist. Um die Unternehmen in diesem Bereich zu unterstützen und Erleichterung zu schaffen eignet sich die Implementierung von IT-gestützten Managementaudits (Vgl. Friedrichs 1993, S. 374).

Ein praktisches Anwendungsbeispiel für IT-gestützte Eignungsdiagnostik bei der Besetzung von Führungspositionen ist das folgende Verfahren. Hierbei wird auf den Einsatz eines Online-Assessment zur Besetzung von Führungspositionen gesetzt. Aus einer Testbibliothek können die benötigten Testverfahren je nach stellenspezifischen



Anforderungen ausgewählt und das passende Soll-Profil hinterlegt werden. In Kombination mit einem vorgeschalteten Online-Fragebogen werden so alle relevanten Daten erfasst. Die Kandidaten können sich über eine Homepage bewerben, auf der sie unter anderem den Online-Fragebogen ausfüllen müssen. Wenn sie die Anforderungen erfüllen, werden sie zu einem Interview vor Ort eingeladen. Gleichzeitig erhält der Kandidat eine Einladung zu einem ersten Assessment Lauf via Internet. Vor dem Interview durchläuft der Kandidat noch ein zweites Assessment, jedoch diesmal via Intranet vor Ort. Der Recruiter erhält unmittelbar nach Beendigung des Assessments einen ausführlichen Feedback Report und kann die Ergebnisse des Assessments somit direkt bei dem Interview mit einbinden. Dies ermöglicht es dem Kandidaten bereits während des Interviews eine Rückmeldung über seine Ergebnisse zu erlangen. Auf Basis aller nun vorliegenden Daten können die Bewerber in eine Rangfolge gebracht und es kann eine fundierte Entscheidung getroffen werden. In dieser Vorgehensweise sieht das Unternehmen den folgenden Nutzen: die Bewerbungsmappe, welche auch über Online-Bewerbungsfragebögen abgebildet werden kann, reicht nicht aus, um ausreichend Informationen zu liefern, die bestimmen lassen, ob ein Bewerber auf die vakante Stelle passt oder nicht. Es liegen keine Auskünfte über überfachliche Fähigkeiten, wie kognitive und soziale Fähigkeiten vor. Diese können besser durch psychologische Tests erfasst werden, da diese eine hohe Objektivität besitzen und die Urteilsbildung anhand berufsrelevanter Kriterien unterstützen. Das Risiko von Fehlentscheidungen wird hierdurch minimiert. Meta-Studien belegen, dass z.B. Leistungstests eine sehr gute Prognose für den beruflichen Erfolg ermöglichen (im Durchschnitt mit einer Korrelation von $r=0,51$) wohingegen unstrukturierte Interviews mit Korrelationen um $r=0,38$ deutlich schlechter abschneiden. Damit stehen dem Recruiter bereits im Vorfeld wichtige Zusatzinformationen über den Bewerber zur Verfügung. Um den Recruiting Prozess schneller und effizienter zu gestalten, ist es erforderlich aus der Masse an Bewerbern die geeigneten Kandidaten für eine Position bereits vor dem Präsenzkontakt herauszufiltern. Dadurch werden zeit- und kostenintensive Bewerbungsgespräche oder Präsenz-Assessment Center deutlich reduziert. Ziel sollte eine gezielte Vorselektion sein und nicht den Kontakt zwischen dem Bewerber und der Recruiter zu ersetzen (Vgl. Wild / Heinz 2003, S. 157ff.).

Im Rahmen des Online-Assessment ist es auch möglich interaktive Verfahren einzubinden, wie beispielsweise Management-Simulationsaufgaben in Form einer Postkorb-Übung. Hierbei wird der Bewerber durch die Beschreibung eines anstehenden Projektes und einer Kurzdarstellung der Mitarbeiter mit ihren Kernkompetenzen in eine fiktive Firma eingeführt. Seine Aufgabe könnte nun darin bestehen eingehende E-Mails zu bearbeiten, wobei ihm unterschiedliche Handlungsoptionen zur Verfügung stehen, zwischen welchen er wählen muss. Dies kann zum Beispiel daraus bestehen den Mitarbeitern, je nach dem in der E-Mail erläuterten Umstand, unterschiedliche Aufgaben zuzuordnen. Währenddessen kann es gelegentlich zu Konfliktsituationen kommen, so dass der Bewerber priorisieren oder Schwerpunkte setzen muss. Durch dieses Testverfahren erhält das Unternehmen gleich relevante Informationen zu verschiedenen unternehmerisch relevanten Dimensionen. Es gibt nicht nur einen Überblick über den Gesamtwert zum komplexen Denken, sondern auch zum Verantwortungsbewusstsein,



der Gewinnorientierung, Risikobereitschaft, sowie der Kundenorientierung (Vgl. Wiedmann 2009, S. 115).

3.4 IT-gestützte Eignungsdiagnostik in der Personalentwicklung

Die moderne IT-gestützte Eignungsdiagnostik kann die Unternehmen nicht nur bei der Personalauswahl, sondern auch bei der Personalentwicklung unterstützen. So setzen die Unternehmen zunehmend geeignete Informationstechnologien ein, um das sogenannte Talent Management umzusetzen. Hierbei soll gewährleistet werden, dass alle Aufgaben mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind und die Mitarbeiter die geeigneten Weiterentwicklungsmöglichkeiten bekommen. Ein zentrales Instrument ist hierbei die systematische Zuweisung besonders herausfordernder Aufgaben, Entsendungen ins Ausland aber auch das Angebot besonderer Trainingsmaßnahmen, wie etwa die Möglichkeit, begleitend zu deren beruflicher Tätigkeit ein Masterstudium oder ähnliche Weiterqualifikationen zu absolvieren.

Im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erhalten die Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Leistung und haben die Möglichkeit mit ihrem Vorgesetzten über mögliche Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen. In dem Mitarbeitergespräch findet also eine Leistungsbeurteilung statt, in der das Leistungsverhalten und die eigentliche Leistung, also die Arbeitsergebnisse beurteilt werden. Wie bringt sich der Mitarbeiter in das Unternehmen ein und welchen Anteil erbringt er an der Erreichung der Organisationsziele.

Neben der Personalentwicklung spielt in diesem Gespräch auch die Lohn- und Gehaltsfestlegung eine Rolle. In der Unternehmenspraxis sollten beide Zwecke betrachtet und für beide die richtigen Parameter zur Messung festgelegt werden. In der Praxis findet meist eine Mischform statt, sodass beides an denselben Parametern festgemacht wird. Während bei der Lohn- und Gehaltsfestlegung die Vergleichbarkeit der Mitarbeiter wichtig ist, sollte zur Personalentwicklung hingegen ein individueller Vergleich stattfinden. Also die Stärken und Schwächen des jeweiligen Mitarbeiters sollten individuell erfasst werden. Um hier die Erfolge zu steigern kann ein IT-gestütztes eignungsdiagnostisches Verfahren eingesetzt werden. Ähnlich wie bei einem Bewerber-Interview kann ein computergestütztes Verfahren beim Mitarbeitergespräch helfen, dieses effizienter vor- und nachzubereiten, sowie durchzuführen. Das Unternehmen könnte einen Fragenpool erstellen, aus dem sich der Vorgesetzte je nach Mitarbeiter die passenden Fragen raussuchen kann, um einen groben Leitfaden zu erstellen. So werden wichtige Punkte nicht vernachlässigt und der Vorbereitungsaufwand für den Vorgesetzten verringert sich.

Des Weiteren können IT-gestützte Verfahren zur Selbsteinschätzung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Dieses gewährleistet ein höheres Maß an Objektivität und kann durch beispielsweise Self-Assessments zur Selbsteinschätzung oder 360° Feedbacks und es ermöglichen das Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen dem Mitarbeiter ein objektives Feedback über seine Leistungen geben. Bei geringerem Kosten- und Zeitaufwand können so mehr Mitarbeiter zielgerichtet entwickelt werden, im Ver-



gleich zu herkömmlichen Methoden, wie beispielsweise dem Development-Center. Jedoch sollte auch hier der persönliche Kontakt nicht vernachlässigt und die Informationstechnologie lediglich unterstützend eingesetzt werden (Vgl. Heinz / Wild 2003, S. 165).

Als unterstützendes Tool für Führungskräfte kann im Unternehmen ein sogenanntes Online-Selbstcoaching angeboten werden. Dieses ist ein Instrument zur eigenverantwortlichen persönlichen Weiterentwicklung, welches sich in erster Linie an (angehende) Führungskräfte richtet. Hierbei bekommt die Führungskraft selbst die Verantwortung für ihren persönlichen Entwicklungsprozess in die Hand. Dies ermöglicht es dieser sich autonom und zeitlich unabhängig selbst zu reflektieren. Dabei muss jedoch weiterhin sichergestellt werden, dass die Führungskraft Anregungen und Impulse von außen erhält, welche normalerweise durch einen Coach gegeben würden. Dies lässt sich durch die Auswahl geeigneter Online-Testverfahren und einer Art Online-Coach ersetzen. Dieser Online-Coach gibt Anregungen zur Reflexion, zur Auswertung von Ergebnissen und zur weiteren Vorgehensweise. Das Ziel beim Online-Selbstcoaching besteht, wie bei anderen Coaching-Programmen auch darin, die Führungskräfte in ihrer persönlichen Entwicklung und im Arbeitsalltag zu unterstützen, damit sie mehr Handlungsoptionen in den verschiedenen Führungssituationen kennen lernen. Dies geschieht indem die Führungskraft im Laufe des Selbstcoachings ihre Stärken und Schwächen erkennt und ihre persönlichen Kompetenzen, sowie ihren Wissensschatz über Führungsinstrumente erweitert. Die Teilnehmer durchlaufen in Form eines webbasierten Tools einen vollumfänglichen Reflexionsprozess, welcher zum Beispiel aus den folgenden drei Themenbereichen bestehen kann: Hierzu gehören die eigene Persönlichkeit, die eigenen Führungskompetenzen und das eigene Führungsverhalten sowie der Themenbereich allgemeine Führungsinstrumente.

Da in diesem autonomen Selbstcoaching-Prozess keine anderen Personen als die Führungskraft selbst involviert sind, ist es notwendig, dass die Testverfahren und Auswertungen selbsterklärend und für die Führungskraft auf die eigene Arbeit übertragbar sind. Hierbei sind besonders konkrete persönliche Handlungsempfehlungen sinnvoll. Wie bereits erwähnt ist in jedem Modul ein Online-Coach integriert, welcher dem Teilnehmer hilft die Auswertung zu verstehen, Anregungen hierzu gibt und Checklisten zur weiteren Vorgehensweise anbietet. Um den persönlichen Eindruck nicht zu verlieren regt der Online-Coach geeignete Stellen dazu an, auch Kollegen, Vorgesetzte oder Bekannte zu Rate zu ziehen. Jedoch kann dies die Führungskraft aufgrund der hohen Eigenverantwortung, welche dieses Verfahren bietet autonom entscheiden. Um eine ganzheitliche Abdeckung aller relevanten Themenbereiche zu gewährleisten sollte der Selbstcoaching-Prozess zwischen 6–10 Monaten andauern.

Durch Anpassungen an dem Selbstcoaching-Prozess lässt sich dieser auch von Vorgesetzten als Instrument zur gezielten Personalentwicklung von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung einsetzen. In diesem Fall passen sie den Grad der Autonomie und Vertraulichkeit individuell an, indem sie zum Beispiel Vorgespräche, begleitende Beratungsgespräche oder Nachgespräche zur Unterstützung durchführen. Ein Tool welches im Rahmen des Online-Selbstcoachings eingesetzt, aber auch unabhängig



hiervon als autonomes Verfahren genutzt werden kann, ist der sogenannte Fragebogen zur beruflichen Motivation (FBBM). Hierbei handelt es sich um einen arbeitspsychologisch fundierten Fragebogen zur Erfassung der Motive, die bewusst oder unbewusst das berufliche Handeln und persönliche Entscheidungen der Teilnehmer steuern. Aus diesem Grund wird er meist bei Assessment-Centern, im Coaching oder bei der Karriereplanung eingesetzt. Der Fragebogen wurde ursprünglich in den 90er Jahren entwickelt und später aufgrund der neuen Anforderungen weiterentwickelt. Seit 2001 ist der FBBM auch als webbasiertes Tool verfügbar und bietet eine ausführliche, automatisch generierte Auswertung, welche die Ergebnisse sowohl schriftlich als auch grafisch darstellt (Vgl. Nagler / Rak 2009, S. 167ff.).

4. Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis

Anhand der bisherigen Erläuterungen wird deutlich, dass den Unternehmen bei der Einbindung von IT gestützter Eignungsdiagnostik in die Personalauswahl und Personalentwicklung viele Möglichkeiten offenstehen. In der Praxis werden diese jedoch nur selten genutzt. Diese Tendenz ist jedoch nicht nur bei den IT gestützten Verfahren zu erkennen. Besonders kleine Unternehmen setzen häufig gar keine eignungsdiagnostischen Instrumente ein. Die Personalfunktion ist noch zu wenig in die Digitalisierung in den Unternehmen eingebunden. Hier besteht noch Nachholbedarf, die Personalabteilung stärker zu involvieren und hierzu umfassende Konzepte zu entwickeln, die in dem Unternehmen umgesetzt werden können. Ein klarer Umsetzungsplan zur Durchführung der Veränderung kann in diesem Fall helfen, wissenschaftlich fundierte Verfahren in dem Unternehmen zu implementieren. Dies zeigt einen deutlichen Nachholbedarf sowohl innerhalb als auch außerhalb des Personalbereichs, beispielsweise in den Managementpositionen auf. Wie kommt es nun, dass die wissenschaftlichen Konzepte in der Praxis in den Unternehmen kaum Anwendung finden? Dies könnte zum einen damit zusammenhängen, dass die Unternehmen in ihrer Routine festhängen und weiterhin eventuell auch aus Zeit- und Ressourcenmangel die alterprobten Methoden anwenden, ohne den Erfolg dieser zu hinterfragen. In der Theorie werden die Ergebnisse aus Forschungen eingebunden, um methodische Konzepte zu erstellen. Diese werden anhand verschiedener Gütekriterien und Messinstrumente geprüft. Jedoch ist fraglich ob diese Methoden auf dieser Basis im Unternehmensalltag anwendbar sind. Aufgrund der Kommunikationsprobleme auf beiden Seiten und der mangelnden Nachfrage von Seiten der Unternehmen kann es infolgedessen zu dieser Kluft zwischen Theorie und Praxis kommen (Vgl. BPM Die digitale Revolution – Herausforderungen und Chancen für den Personalbereich, Studie S. 5).

5. Fazit: Ausblick

Auf die moderne Informationstechnologie ist in vielen Bereichen des Unternehmens nicht mehr zu verzichten. Hierzu zählt seit geraumer Zeit auch die Personaldiagnostik. Allerdings sind hierbei einige Aspekte zu beachten, um den Erfolg der IT gestützten Eignungsdiagnostik zu sichern. Von großer Relevanz ist vor allem die Qualität und die Akzeptanz der Nutzer gegenüber der Verfahren. Diese sollten wissenschaftlich fundiert sein und gewisse Themen, wie den Datenschutz der Bewerber nicht vernachlässigen, um diese beiden Kriterien zu erfüllen.



Die weitere Entwicklung der IT-gestützten Personaldiagnostik ist insbesondere von zwei Faktoren abhängig. Zum einen von der technischen Entwicklung und von der Akzeptanz der Nutzer. Der Trend zur stetigen Verbesserung der Technologien bleibt weiterhin auch in der Zukunft bestehen. Es werden immer neue Technologien in kürzer werdenden Innovationszyklen entwickelt, die weiter unterstützend in der Personaldiagnostik eingesetzt werden können. Die Ziele, wie die Entlastung der Prozessbeteiligten und die Minimierung von Fehlbesetzungen aufgrund von mangelnder Personaldiagnostik, dürfen hierbei nicht aus den Augen verloren werden. Durch diese Entlastung der Prozessbeteiligten wird eine Umverteilung der Rollen ermöglicht. Die Personalbeschaffung kann zunehmend eine Beraterrolle einnehmen, während die IT-gestützten eignungsdiagnostischen Verfahren Empfehlungen für Personalentscheidungen geben. Wichtig ist hierbei, dass auf den persönlichen Eindruck nicht verzichtet werden kann, das IT-gestützte Verfahren kann lediglich unterstützend in der Eignungsdiagnostik eingesetzt werden. Bisher haben die Unternehmen noch die Möglichkeit den digitalen Wandel durch die Nachfrage nach bestimmten IT-gestützten eignungsdiagnostischen Verfahren aktiv mitzugestalten. Gerade in der Entwicklungsphase ist es auch für die Entwickler von großer Bedeutung mit einem Unternehmen zusammen zu arbeiten, um das Tool im Praxiseinsatz zu testen. Bisher wenden eher große Unternehmen die IT-gestützte Personaldiagnostik in einem umfänglichen Maß ein. Gerade kleinere Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie nicht vollumfänglich, sondern verwenden meist unstrukturierte Verfahren oder setzen gar keine Eignungsdiagnostischen Verfahren ein. Durch den technischen Fortschritt werden in Zukunft die IT-gestützten eignungsdiagnostischen Verfahren auch für kleinere Unternehmen zugänglicher.



Literatur

- Dannhäuser, R. (2017):** Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise, 3. Auflage, Springer, Wiesbaden 2017.
- DIN 33430: 2016-07 (2016):** Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik, 2016.
- Dlugosch, S. / Terörde, A. (2009):** Eignungsdiagnostik im Wandel, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2003.
- Friedrichs, P. (1993):** Managementpotentialanalyse und –prognose, In: Strutz, H.: Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Springer, Wiesbaden 1993, S. 565–572.
- Gabler Wirtschaftslexikon:** Talent Management, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/talent-management-53960/version-277019>, abgerufen am 14.02.2018.
- Geister, S. / Rastetter, D. (2009):** Aktueller Stand zum Thema Online-Tests, In: Steiner, H. (Hrsg.): Online Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis, Springer, Heidelberg 2009.
- Golembowski, K. (2002):** Reichweiten und Grenzen von e-Recruitment: Eine kritische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von eignungsdiagnostischen Online-Verfahren und deren Akzeptanz am Markt, Diplomica, Hamburg 2002.
- Haufe (2018):** Die HR-Trends für 2018, https://www.haufe.de/personal/hr-management/die-hr-trends-fuer-2018_80_437388.html, abgerufen am 29.01.2018.
- Heinz, A. / Wild, B. (2003):** To „e“ or not to „e“: Der Einsatz von E-Recruiting und E-Assessments bei der Siemens AG, In: Konradt, U./ Sages, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Hogrefe, Göttingen 2003, S. 145–167.
- Hespe, C. (2009):** Trends in der Praxis und in der Wissenschaft, In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Mitarbeiter auswählen - Personaldiagnostik in der Praxis: Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele, W. Bartelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld 2009.
- Höft, S. / Kersting, M. (2018):** Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung, In: Diagnostik und Testuratorium (Hrsg.): Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Springer, Berlin 2018, S. 27–63.
- Höft, S. / Kersting, M./ Püttner, I. (2018):** Anforderungsanalyse, Verfahren und Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen, In: Diagnostik und Testuratorium (Hrsg.): Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Springer, Berlin 2018, S. 95–153.
- Hossiep, R. / Mühlhaus, O. (2015):** Persönlichkeitstests in Personalauswahl und -entwicklung, In: Praxis der Personalpsychologie, Band 9, Hogrefe, Göttingen 2015, S. 1–5.



- Kersting, M. (2008):** DIN Screen, Version 2. Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen, In: Kersting, M. (Hrsg.): Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz, Hogrefe, Göttingen 2008, S. 98–99.
- Klann, C. (2009):** Verfahren zur Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Mitarbeiter auswählen – Personal diagnostik in der Praxis: Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele, W. Bartelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld 2009, S. 49–59.
- Knoll, T. / Preuss, A. (2003):** Online-Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl, In: Konradt, U./ Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal- im Inter- und Intranet, Hogrefe, Göttingen 2003, S. 167–190.
- Lehmann, K. / Böhm-Rupprecht, J. / Hertel, G. (2003):** Computer- und Internetbasierte Verfahren der Berufseignungsdiagnostik, In: Konradt, U./ Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Hogrefe, Göttingen 2003, S. 105–124.
- Nagler, C. / Rak, T. (2009):** Online-Selbstcoaching, In: Steiner, H. (Hrsg.): Online Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis, Springer, Heidelberg 2009, S. 167–180.
- Rahe, C. (2017):** Rahe Management Consultants, Nutzung von personaldiagnostischen Verfahren bei der Auswahl von Führungskräften in deutschen Unternehmen, o. Erscheinungsort 2017.
- Schuler, H. (2014):** Psychologische Personalauswahl – Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2014.
- Steiner, H. (2009):** Einführung: Online-Tests in der Personalauswahl, In: Steiner, H. (Hrsg.): Online Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis, Springer, Heidelberg 2009, S. 57–64.
- Wiedmann, J. (2009):** Mehrstufige Auswahlverfahren mit Online-Assessments bei der Lufthansa, In: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online Tests in der Unternehmenspraxis, Springer, Heidelberg 2009, S. 105–126.





Datenschutzrechtliche Voraussetzungen zur Nutzung der IT-gestützten Personaldiagnostik

von Natalie Eckert

1. Einführung

Wie bei jedem personalwirtschaftlichen Handlungsfeld gilt es auch bei der Personaldiagnostik rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Diese reichen von auf EU-Ebene verabschiedeten Gesetzen über Schnittstellen mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und nationale sowie internationale DIN-Normen hin zu spezifischen tariflichen und außertariflichen Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ein spezifisches rechtliches Regelwerk zur Personaldiagnostik existiert daher in Deutschland derzeit nicht, jedoch haben diverse arbeitsechtliche Gesetze sowie Regelungen einen erheblichen Einfluss auf diesen Bereich des Personal-Managements (Vgl. Berthel/Becker 2017: 677). Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich hierbei insbesondere mit datenschutzrechtlichen Themen, die vornehmlich durch die am 25. Mai 2018 in krafttretende EU-Datenschutzgrundverordnung sowie den großen Trends um Big Data und AI (Artificial Intelligence) determiniert werden.

In der vorliegenden Arbeit soll daher strukturiert zunächst ein rechtliches Rahmenkonzept zu den relevanten Gesetzen und Vereinbarungen, die bei der Nutzung von IT-gestützter Personaldiagnostik anzuwenden sind, vorgeschlagen werden. Im Einzelnen werden hierfür überblicksartig die Grundzüge des Arbeitsrechts sowie deren Einfluss auf die (IT-gestützte) Personaldiagnostik aufgezeigt. Speziell wird im Folgenden dann auf den Datenschutz im Bereich des Personalmanagements eingegangen. Im letzten Teil wird dann der Status Quo deutscher Unternehmen zum Thema Datenschutz im Personalmanagement aufgezeigt.

Anzumerken ist, dass die rechtlichen Bedingungen rund um den Datenschutz eine sich stets den technischen Möglichkeiten anpassende Thematik darstellt. Daher wurde die Quantität der genutzten Quellen im Hinblick auf die Aktualität und der damit verbundenen Qualität der Quellen bewusst nicht ausgeweitet.

2. Rechtliches Rahmenkonzept

Ein rechtliches Rahmenkonzept, welches sich ausschließlich mit personal-diagnostischen Verfahren befasst, existiert in Deutschland nicht. Die Ursache hierfür findet sich in der „Vielzahl von Rechtsquellen, an deren inhaltlicher Gestaltung neben dem Staat (Legislative und Judikative) die Tarifpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) und die Betriebspartner (Arbeitgeber und Betriebsrat) sowie Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Parteien des individuellen Arbeitsvertrages wesentlich beteiligt sind.“ (Becker 2013: 196; Berthel/Becker 2017: 678). Für die Personaldiagnostik bedeutet dies, dass an Gestaltungsprozessen von personal-diagnostischen Mitteln viele Akteure beteiligt sind, welche zu berücksichtigen sind und ein Mitspracherecht zur Gestaltung dieser diagnostischen Mittel eingeräumt werden muss. Insbesondere bei IT-gestützten Methoden der Personaldiagnostik ergeben sich dadurch für das Unterneh-



men weitreichende Überprüfungs- und Überwachungsmaßnahmen, um die gesetzlichen bzw. tariflichen Vereinbarungen gewährleisten zu können. Durch die Integration von Software und datenverarbeitenden Systemen entsteht hierdurch ein weiterer Akteur, der an den personaldiagnostischen Prozessen beteiligt und zu überwachen ist.

Zudem sind mit zunehmender europäisch-politischer Vereinigung EU-Richtlinien, die innerhalb einer gesetzten Frist vom deutschen Gesetzgeber ins nationale Recht umzusetzen sind, zu berücksichtigen (Vgl. Berthel/Becker 2017: 679.). Für das Personalmanagement ergibt sich daraus eine andauernde Obliegenheit zur regelmäßigen Aktualisierung des Wissensstands und deren Abgleich mit bestehenden personaldiagnostischen Mitteln.

Auf Initiative des Berufsverbandes Deutscher Psychologen und Psychologinnen e.V. (BDP) wurde die DIN 33430 entwickelt und im Jahre 2002 publiziert. Die DIN 33430 dient dazu praxisorientierte Prozessnorm zu formulieren, die Qualitätskriterien für die Auswahl, Planung, Durchführung und Auswertung berufsbezogener Eignungsbeurteilung umfassen (Vgl. bdp-Verband 2012). Aus der DIN 33430 lassen sich unter anderem folgende Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren ableiten:

- Anforderungsbezug
- Objektivität
- Reliabilität
- Validität
- Explizite Entscheidungsregeln
- Datenschutz etc.

(Vgl. Kanning o.J.: 6)

Auf internationaler Ebene gilt die ISO-Norm 10667 (Assessment Service Delivery: Procedures and methods to assess people in work and organizational settings). Aufgrund des größeren Detailreichtums ist die DIN 33430 national jedoch weiterhin in Kraft (Vgl. bdp-Verband 2012).

Neben der DIN 33430 fordern sowohl auf nationaler Ebene der Grundgesetzartikel 3 Abs. 2 S. 2 GG als auch auf internationaler Ebene die Artikel 2 und Artikel 3 Abs. 2 des EG-Vertrages die aktive Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Beseitigung von Ungleichheiten. Insbesondere für IT-gestützte personaldiagnostische Verfahren ergibt sich daraus die Pflicht zur Einbindung von Entscheidungskriterien oder -regeln, die die Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Unternehmen fördern.

Analog dazu ergibt sich aus § 611 a BGB Arbeitnehmer nicht aufgrund ihres Geschlechts zu benachteiligen. Weiterhin fordert § 611 b BGB die geschlechtsneutrale Formulierung von Stellenanzeigen.

Darüber hinaus fordert das AGG nebst des Verbots der Diskriminierung des Geschlechts, eine Gleichbehandlung unabhängig des Alters, einer Behinderung, der Religion, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Weltanschauung sowie der sexuellen Orientierung. Verbunden damit ist ebenfalls die Formulierung von Stellenanzeigen, die



an kein Benachteiligungsmerkmal im Sinne dieses Gesetzes anknüpfen (Vgl. Stangel/Meseke 2007). An dieser Stelle können IT-gestützte Verfahren zur Personalauswahl von Vorteil sein, da hier eine höhere Neutralität der Bewertung von Bewerbern gegeben ist und Auswertungen von Arbeitsprobenergebnissen objektiv und nachvollziehbar in eine Rangordnung mit anderen Bewerbern gebracht werden können.

Von Bedeutung ist weiterhin das Betriebsverfassungsgesetz, welches Arbeitnehmervertretern im Betrieb weitreichende Informations-, Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte einräumt. Insbesondere bei der Planung und Durchführung von Assessment Centern (ACs) oder anderen Personalrecruiting-Methoden muss der Betriebsrat eines Unternehmens umfassend informiert werden und er kann gemäß § 93 BetrVG verlangen, dass „Vakanzen vor ihrer Besetzung intern [...] ausgeschrieben werden“ (Eck et al. 2010: 38 f.). Daraus wird nochmals deutlich, dass die Prozesse rund um die Gestaltung der Personaldiagnostik von vielen Akteuren mitgestaltet werden können bzw. müssen.

Nicht zuletzt kommen noch Regelungen des Richterrechts hinzu, welche in der Summe einen komplexen Rechtsraum schafft.

Die Geltung der einzelnen Gesetze und Vereinbarungen ist durch ein Rangprinzip geordnet. Es ist folgende hierarchische Rangordnung gegeben:

- Das Europarecht
- Das deutsche Verfassungsrecht (Grundgesetz)
- Das Gesetzesrecht
- Die Kollektivverträge (Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen)
- Der (individuelle) Arbeitsvertrag

Gemäß des Regenschirmprinzips setzen sich Normen aus höherrangigen Rechten gegenüber darunter liegenden Rechten durch. Handelt ein Arbeitnehmer jedoch gegenüber der Kollektivverträge bessere Konditionen in seinem Arbeitsvertrag aus, so tritt das „Günstigkeitsprinzip“ in Kraft, sodass an dieser Stelle die Normhierarchie außer Acht gelassen wird (Vgl. Becker 2013: 196 f.).

3. Datenschutz

3.1 Relevante Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes

Der Datenschutz hat im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung an Bedeutung gewonnen und ist in den letzten Jahren zum zentralen Thema in fast allen Bereichen eines Unternehmens geworden. Insbesondere die Personalabteilung mit ihren personaldiagnostischen Maßnahmen verfügt nicht selten über sensible Daten, die einen besonderen Schutz erfordern (Vgl. o.V. 2018a: 1).

Im Allgemeinen gelten beim Datenschutz die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes, welches zum Ziel hat die Persönlichkeitsrechte des einzelnen Mitarbeiters beim Umgang mit personenbezogenen Daten zu schützen. (§ 1 Abs. 1 BDSG) (Vgl. Becker 2013: S. 207). Das Bundesdatenschutzgesetz kann als eine „Zusammenfas-



sung von Grundnormen des Schutzes personenbezogener Daten natürlicher Personen“ verstanden werden. § 1 Abs. 3 BDSG regelt im Rahmen des sogenannten Subsidiaritätsprinzips, dass das BDSG nur dann wirksam ist, wenn keine andere speziellere Regelung in anderen Rechtsquellen Vorrang hat (Vgl. o.V. 2018a: 2).

Gemäß § 4 Abs. 1 BDSG ist die Beschaffung, Speicherung und Übertragung von personenbezogenen Daten nur dann zulässig, insofern eine Einwilligung des Betroffenen oder eine Erlaubnis durch das Bundesdatenschutzgesetz vorliegt (Vgl. Becker 2013: 207 f.). Bei der erstmaligen Speicherung oder Übertragung persönlicher Daten besteht für den Arbeitgeber eine Pflicht zur Benachrichtigung des Betroffenen über Speicherung, Art der Daten, Zweckbestimmung der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung und Identität der verantwortlichen Stelle (§ 33 BDSG) (Vgl. Becker 2013: 207 f.). Ferner hat der Arbeitgeber die Obliegenheit dem Arbeitnehmer Auskunft über die gespeicherten und bearbeiteten persönlichen Daten, den Zweck ihrer Verwendung und die Personen, die Zugriff auf dessen Daten haben, zu geben (§ 34 BDSG). Im Rahmen des § 35 Abs. 1 + 2 BDSG steht dem Mitarbeiter das Recht auf Korrektur oder Löschung seiner Daten ohne Vorbedingungen zu. Wenn die Daten nicht beweisbar oder nicht erforderlich sind oder deren Speicherung verboten ist, steht der Arbeitgeber in der Pflicht diese Daten zu löschen. Steht der Löschung gesetzliche Aufbewahrungsfristen entgegen so kann der Arbeitnehmer zumindest deren Sperrung verlangen (§ 35 Abs. 3, 4 und 7 BDSG). Daten über rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder philosophische Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit oder Sexualleben gehören nach § 28 Abs. 6–9 BDSG der Gruppe der sensiblen Daten an und sind somit besonders zu schützen (Vgl. Becker 2013: S. 208).

Hieraus ergibt sich für die Personaldiagnostik die Aufgabe, insbesondere bei der Personalbeschaffung auf die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des BDSGs zu achten, da hier eine Vielzahl von personenbezogenen Daten entsteht, welche bei Nichteinstellung der Bewerber entsprechend wieder zu löschen sind.

Wenn personenbezogene Daten ins Ausland übermittelt werden sollen, so sind dabei die Art. 25 und Art. 26 EU-Datenschutzrichtlinie 95/46/EG als auch die §§ 4b, 4c BDSG zu beachten (Vgl. o.V. 2018a: 1).

Der Transfer von Beschäftigtendaten in Drittländer, die außerhalb der Europäischen Union bzw. dem Europäischen Wirtschaftsraum liegen, unterliegt einer zweistufigen Prüfsystematik. In der ersten Stufe wird geprüft, ob nach inländischem Recht eine Rechtsgrundlage für den Transfer der Daten vorhanden ist. Im Folgenden, der zweiten Stufe, wird geprüft, ob bei der verantwortlichen Stelle, also dem Datenempfänger im Drittland, ein sicheres Datenniveau gewährleistet ist. Für eine rechtmäßige Datenübermittlung müssen beide Prüfungen positiv bewertet worden sein. Um das sichere Datenniveau des Drittlandes zu überprüfen, gibt es mehrere Möglichkeiten: Zunächst liegt, ausgestellt von der Europäischen Kommission, eine Whitelist-Staaten Liste vor, die alle Länder umfasst, in denen ein adäquates Datenschutzgesetz für die Datensicherheit vorliegt. Weiterhin besteht die Möglichkeit „Binding Corporate Rules“ zu schaffen. Dies ermöglicht es u.a. Konzernen ein internes, einheitliches Datenschutzniveau zu erreichen. Dies ist durch eine europäische Datenschutzaufsicht zu genehmigen.



Ferner gibt es noch vertragliche Möglichkeiten (EU Standard Model Contracts) des sicheren Datentransfers in Drittländer, sowie Zertifizierungsmöglichkeiten (EU-US-Privacy Shield) (Vgl. o.V. 2018a: 19 f.).

Für die Einhaltung des Datenschutzes ist gemäß §§ 4f-g BDSG ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen.

International tätige Konzerne haben daher ein hohes Maß an Transparenz der Datennutzung, und -weiterleitung zu gewährleisten. Datenschutzbeauftragte müssen daher über die Landesgrenzen hinweg miteinander kommunizieren können und stets Wissen über alle nationalen und internationalen Auflagen zur Sicherung des Datenschutzes haben.

Unabhängig des Bundesdatenschutzgesetzes sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Implementierung und Nutzung von Daten, Informationen und Wissen zu berücksichtigen (§ 87 BetrVG). So unterliegt nach § 94 BetrVG die Gestaltung eines Personalfragebogens dem Betriebsrat. Damit unterliegt die Erhebung von personenbezogenen Daten den Grenzen des Fragerechtes (Vgl. Becker 2013: 897 f.). Auch die Verarbeitung und Nutzung von Daten unterliegt der Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes, „wenn sie unter Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen genutzt bzw. verarbeitet werden“ (§ 1 Abs. 2 Nr. 3 BDSG).

Neben dem Bundesdatenschutzgesetz und dem Betriebsverfassungsgesetz besteht noch eine Vielzahl an Rechtsquellen, die für den Datenschutz im Personalbereich relevant sein können. Im Folgenden eine Auflistung weiterer Rechtsquellen datenschutzrechtlicher Bestimmungen:

- Telekommunikationsgesetz (TKG)
- Landesdatenschutzgesetze für Behörden und Anstalten des öffentlichen Rechts
- Sozialgesetzbücher (z.B. SGB I, SGB X)
- Spezielle Datenschutzregelungen der Kirchen für kirchliche Einrichtungen
- Gerichtliche Ausgestaltung durch Rechtsprechung
- Berufsrechtliche Bestimmungen (z.B. Ärzte, Rechtsanwälte)
- Strafgesetzbuch (StGB)
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Auf die oben angeführten Gesetze wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Wichtig zu wissen ist lediglich, dass datenschutzrechtliche Bestimmungen nicht alleine dem Bundesdatenschutzgesetz entnommen werden können. (Vgl. o.V. 2018a: 1 f.)

3.2 EU-Datenschutzgrundverordnung

Mit der insgesamt 99 Artikel umfassende Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat sich die Europäische Kommission zum Ziel gesetzt einen unionsweiten wirksamen Schutz personenbezogener Daten zu schaffen (Vgl. Frings/Simokat 2018: 16 f.). Gemäß § 1 Abs. 1 DSGVO dienen die Vorschriften zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten durch private Unternehmen und öffentliche Stellen. (§ 1 Abs. 1 DSGVO)



Die ab 25. Mai 2018 geltende Verordnung trägt laut Universitätsprofessor Dr. Gregor Thüsing dazu bei, dass der Datenschutz in der Personalpraxis mehr in das Bewusstsein rückt. Ausschlaggebend dafür, so Thüsing, ist vor allem der verschärfte Bußgeldrahmen, welcher nun bis zu Summen von 20 Millionen Euro oder vier Prozent des weltweiten Umsatzes betragen kann. Im Vergleich zu der vorher geltenden EU-Datenschutzrichtlinie 95/46/EG sorgt die DSGVO für klarere Richtlinien. So ist nun unter anderem die Frage der Legitimierung von Datenverarbeitung durch vorherige Einwilligung im Arbeitsverhältnis geklärt. Landesdatenschutzbeauftragte argumentierten, dass „der Arbeitnehmer in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber steht und insofern eine Freiwilligkeit der Einwilligung nicht gegeben ist“. Nach der neuen Verordnung ist eine Einwilligung ausdrücklich möglich, insofern diese tatsächlich freiwillig ist. Die Freiwilligkeit ist dann beispielsweise unzulässig, wenn die Einwilligung zur Datenverarbeitung im Bewerbungsprozess eingefordert wird. Gleiches gilt für Einwilligungserklärungen, die Teil des Arbeitsvertrages sind. Da keine Einwilligung im Bewerbungsprozess eingefordert werden darf, ist zukünftig im Bewerbungsprozess noch genauer auf die zu erhebenden Daten zu achten. Ohne Einwilligung ist nur eine Erhebung erforderlicher Daten erlaubt (Vgl. Thüsing 2018: 20). Für den Bewerbungsprozess oder auch allgemein die Personaldiagnostik ist an dieser Stelle eine Überprüfung und ggf. Überarbeitung der Prozesse gefordert.

Eine weitere Änderung gegenüber der EU-Datenschutzrichtlinie 95/46/EG besteht im Datenaustausch innerhalb eines Konzerns. Grundlegend gilt weiterhin, dass jeder Rechtsträger „eine eigenständige, verantwortliche Stelle ist, sodass der Datentransfer zwischen verschiedenen verantwortlichen Stellen – und mögen es auch konzernangehörige sein – gerechtfertigt werden muss“. Die Rechtfertigung jedoch, soll Konzernen künftig beim konzerninternen Datentransfer erleichtert werden. Weitere grundlegende Unterschiede zum Vorgängergesetz sind nur in Einzelfällen von Bedeutung. Allem voran stehen, wie oben bereits genannt, die Sanktionen, die bei einem Verstoß drohen können (Vgl. Thüsing 2018: 20 f.).

Für die Personalabteilung ergibt sich aus der Vielzahl der Änderungen daher die Obliegenheit zur Prüfung der bestehenden erfassten Daten bzw. zur Prüfung der Einholungsart zur Einwilligung zur Nutzung, Speicherung und Verarbeitung der personenbezogenen Daten. Für große Unternehmen oder Konzerne könnte es daher ratsam sein einen Rechtsexperten zur Prüfung der Prozesse hinzuzuziehen, um bei einer etwaigen Prüfung bereits präventiv die Prozesse an die Richtlinien der DSGVO angepasst zu haben.

3.3 Big Data

Die Nutzung von Big Data ist in allen Bereichen eines Unternehmens zunehmend ein Thema. Auch der Markt an Tools zur Nutzung von Big Data im HR Bereich ist stark wachsend. In Deutschland ist deren Einsatz aus datenschutzrechtlichen Gründen jedoch schwierig (Vgl. Niklas 2018: 22).



Der wachsende Datenumfang in Unternehmen erfordert Systeme, die innerhalb kürzester Zeit diese Datenmengen zusammenführen, verarbeiten und analysieren können. Durch die Nutzung von Big Data ist dies inzwischen problemlos möglich. Mittels Big Data Tools können „neue Erkenntnisse gewonnen werden, die bisher unbekannt Zusammenhänge offenlegen und ermöglichen es sichere Prognosen für bestimmte Vorgänge zu erstellen“, welche damit die Grundlage für Entscheidungen bilden (Vgl. Niklas 2018: 22 f.).

Im Bereich der Personaldiagnostik verarbeiten Big-Data-Analysen vornehmlich Personal-, Leistungs- und Verhaltensdaten. Personal- und Leistungsdaten liegen dem Unternehmen in der Regel bereits vor. Verhaltensdaten jedoch (Wie oft steht der Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatz auf?, Wo verbringt er seine Mittagspause?, Mit welchen Mitarbeitern kommuniziert der Mitarbeiter und auf welche Weise?) sind vom Unternehmen gesondert zu erheben. Durch das Zusammenführen der Daten aus diesen drei Bereichen können Analysen über diverse Themenbereiche durchgeführt werden: Beförderungsmaßnahmen, Coachingprogramme, Teamzusammensetzung, Bürogestaltung etc.). Für das Personalmanagement stellen diese Datenanalysen ein umfassendes Tool zur Entscheidungsfindung in allen Bereichen der Personaldiagnostik dar. Unternehmen in den USA ist es so gelungen die Mitarbeiter-Fluktuation um 50 Prozent zu senken (Vgl. Niklas 2018: 22 f.).

Vergleicht man die Datenerfordernisse solcher Big-Data-Analysen mit den in den vorangegangenen Datenschutzauflagen, ist schnell klar, dass diese Form von Datennutzung in Deutschland nur sehr eingeschränkt bzw. gar unmöglich ist. Durch die Einführung der EU-Datenschutzgrundverordnung gilt selbiges für alle zur EU-gehörigen Länder.

Zudem werden solche Big-Data-Analysen grundsätzlich vor dem Hintergrund eines wirtschaftlichen Interesses durchgeführt und sind somit nicht ausschließlich vorteilhaft für einzelne Mitarbeiter. Insbesondere ist das Profiling – die Bildung von Persönlichkeitsprofilen – durch die DSGVO (§22 Abs. 1) verboten, da hier Daten aus den Bereichen Leistung und Verhalten des Beschäftigten analysiert und daraus Verhaltensmuster generiert werden, welche einen erheblichen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht darstellen (Vgl. Niklas 2018: 23 f.).

Dr. Thilo Weichert, Landesbeauftragter für den Datenschutz in Schleswig-Holstein, vertritt zur Nutzung von Big Data im Bereich eine einschlägige Meinung:

„Ich halte [...] vom Big-Data-Einsatz im Personalbereich überhaupt nichts. Personalentscheidungen sind höchstpersönliche Dinge, wo es um individuelle Erwartungen und Fähigkeiten geht. Derartiges ist über Big Data nicht in den Griff zu bekommen. Es gibt viel zu viele weiche Faktoren im Personalbereich, die per digitale Daten nur oberflächlich gehandhabt werden können. Auch bei der Nutzung von Daten aus öffentlichen Quellen ist absolute Zurückhaltung gefordert. [...] Angesichts des Umstandes, dass im Netz und in vielen Datenbanken viel



Schund vorhanden ist, ist die Gefahr einfach viel zu groß, dass auf Grund von Falschen Fakten falsche Schlüsse gezogen werden.

[...] Die Betroffenen müssen eine Chance haben, ihre Wünsche und ihre Kompetenzen zur Geltung zu bringen. Dafür sind HR-Tools sicher geeignet; der Einsatz von Big Data dürfte eher zu Misstrauen und Falschbewertungen führen.“ (Weichert 2013: 1)

3.4 Cognitive HR – Artificial Intelligence

Seit Ende der 1990er Jahre ist die KI-Forschung (Künstliche Intelligenz) auf dem Vormarsch. Der Einsatz von KI-Systemen befindet sich zwar noch in den Anfängen, jedoch gewinnt KI in Unternehmen, Verwaltungen und unserem täglichen Leben zunehmend an Bedeutung. In vielen Wirtschaftsbereichen findet KI inzwischen Anwendung: bei der Steuerung von Industrieanlagen, in der medizinischen Diagnostik, bei der Betreuung von Versicherungsverträgen, in der vernetzten Produktion (Produktion 4.0) oder bei der Sicherung der öffentlichen Ordnung und nicht zuletzt auch im Personalbereich. Laut Bitkom ist Deutschlands KI-Forschung international wettbewerbsfähig:

„Für KI-Anwendungen in der Wirtschaft ist eine Dynamik erforderlich, die mit der in Nordamerika und Asien mithalten kann.“ (Weber 2018)

Der Nutzung von KI-Systemen sind im Alltag und im Betrieb kaum Grenzen gesetzt.

„[Doch] trotz der scheinbar häufig positiven Aspekte stellt sich die Frage, ob der technische Fortschritt nicht gleichzeitig eine Gefahr für den Datenschutz des Einzelnen darstellt.“ (Conrad 2017: 740)

Auch im Bereich des Recruiting kommen KI-Systeme bereits heute zum Einsatz. Darunter Recruiting-Chatbots, welche den Kandidaten bei der Auswahl passender Stellenangebote unterstützt, Matching-Technologien, welche ermitteln, wie gut ein Bewerber zum Unternehmen passt und viele weitere (Vgl. Knabenreich 2017; o.V. 2018b).

Höchste Performance Leistung erfordern die Systeme des sogenannten Cognitive HRs, welches ein automatisiertes Computerprogramm darstellt, bei welchem zunehmend prädikative maschinelle Lernverfahren zum Einsatz kommen, die auch sehr komplexe Zusammenhänge abbilden können. So können beispielsweise anhand von Social-Media-Nutzerdaten Persönlichkeitsprofile erstellt werden, um Tendenzen der Nutzerpersönlichkeit zu erkennen. Aktueller Stand der Forschung und Entwicklung sind sogenannte „Deep-Learning-Ansätze“, womit weitere Verbesserungen bei der Bewertung und Auswahl von Bewerbern mithilfe von KI-Anwendungen erreicht werden sollen. Aus wirtschaftlicher Sicht sind hier der Kostenvorteil und die Zeitersparnis gegenüber traditionellen Recruiting-Verfahren hervorzuheben (Vgl. Büttner/Weckmüller 2017; o.V. 2018b).

Ähnlich der Nutzung von Big-Data-Analysen lassen sich hier Systeme erkennen, die anhand teils sensibler Daten Persönlichkeitsprofile erstellen, welche einen Eingriff in die Persönlichkeitsrechte und den Datenschutz aufweisen können. Der Unterschied



liegt jedoch häufig in dem Einsatzbereich der beiden Systeme. Während KI vornehmlich im Bereich des Recruiting eingesetzt wird, kommen Big-Data-Analysen hauptsächlich in der Personalentwicklung zum Einsatz. Aus datenschutzrechtlicher Sicht steht dem Einsatz von KI damit nicht so viel im Wege, da der Schutz von Bewerberdaten nicht denselben Rechtsvorschriften unterliegt, wie denen der Angestellten.

Bei der ab 25. Mai 2018 geltenden europäischen Datenschutzgrundverordnung war die Thematik um Big Data und KI noch nicht im Fokus. Bitkom Autor Dr. Mathias Weber fordert daher in einen gesellschaftlichen Diskurs einzutreten, um die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Konsequenzen intelligenter Systeme zu analysieren und einen flexiblen Rechtsrahmen für KI zu schaffen (Vgl. Weber 2018). Durch die Vielzahl an gesammelten und zum Teil sensiblen Daten, welche im Rahmen der Nutzung von KI-Systemen anfallen, stellt sich die Frage, wie im Hinblick auf die informationelle Selbstbestimmung der Nutzer umgegangen werden soll (Vgl. Conrad 2017: 740–742).

4. Status Quo des Datenschutz in deutschen Unternehmen

Eine im Jahr 2016 durchgeführte Gemeinschaftsstudie durch die Bitkom Servicegesellschaft und Kienbaum Management Consultants befragte 211 deutsche Unternehmen und Organisationen zum Thema „Datenschutz im Personalmanagement“. Die alle zwei bis drei Jahre durchgeführte Studie befasst sich mit Digitalisierungsstrategien im Personalbereich und deren Einfluss auf den Datenschutz (Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 8 f.).

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen die Rolle der Teilnehmer in ihrem Unternehmen sowie die Branchenverteilung der antwortenden Unternehmen (Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 8 f.).

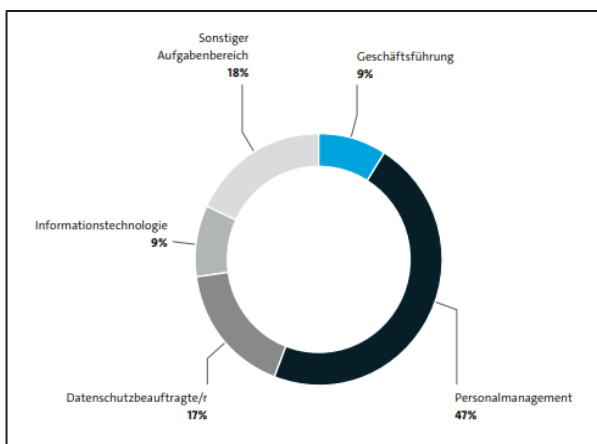


Abbildung 1: Rolle der Teilnehmer im Rahmen des Datenschutzes
Quelle: Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 8.

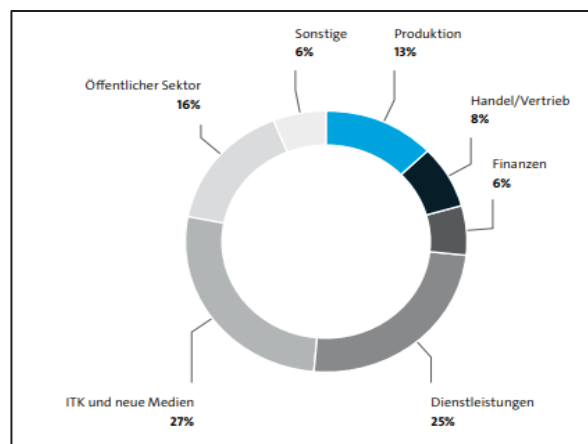


Abbildung 2: Branchenverteilung
Quelle: Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 9.

Mit dem digitalen Wandel geht eine zunehmende Cloud-Ausrichtung der Unternehmen einher. Die Angst vor Datenverlusten lässt das Personalmanagement jedoch von einer verstärkten Nutzung von Cloud Diensten zurückschrecken. 40% aller befragten Personalabteilungen lehnen die Nutzung von Cloud Diensten insgesamt ab. Lediglich 2%



der befragten Unternehmen speichern und verarbeiten ihre Personaldaten vollständig in der Cloud.

Aufgegliedert in einzelne Teilbereiche zeigt sich ein ähnliches Bild. In nahezu allen Bereichen stehen Unternehmen der Cloud Lösung sehr kritisch bis kritisch gegenüber:

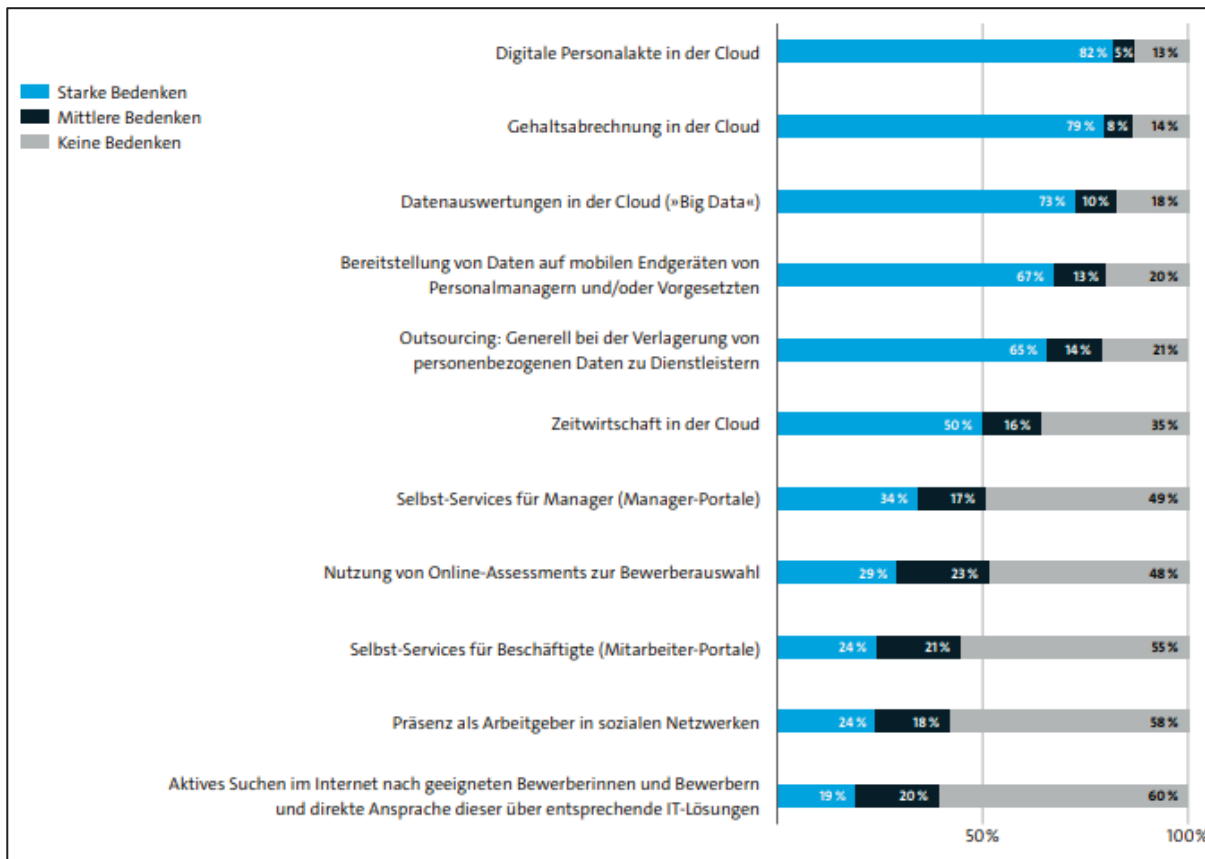


Abbildung 3: Datenschutzrechtliche Bedenken der einzelnen Personalprozesse
 Quelle: Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 16.

Ergänzend zu den oben angeführten Bedenken ist sich „nur jeder vierter Personalmanager sicher, den Anforderungen des Datenschutzes immer zu entsprechen.“ Ferner sehen die befragten Unternehmen einen Anstieg der Bedeutung des Datenschutzes. Zukünftig schreiben 92% aller Unternehmen dem Datenschutz zukünftig eine sehr hohe Bedeutung zu. In derselben Umfrage im Jahr 2013 lag dieser Wert noch bei 70% (Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 16 f.).

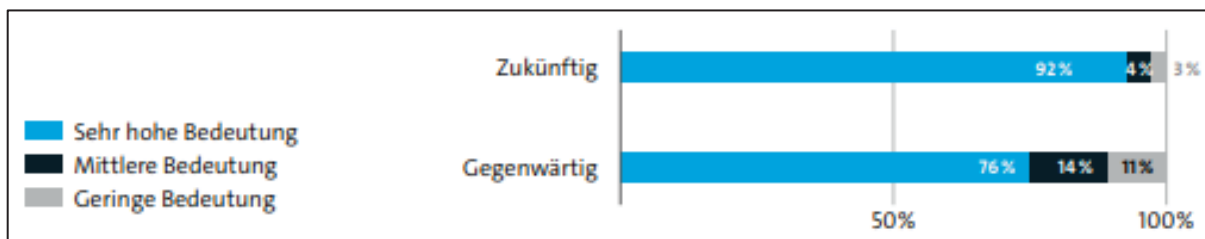


Abbildung 4: Bedeutung des Datenschutzes – gegenwärtig und zukünftig
 Quelle: Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 18.



Weiterhin sehen die Befragten Versäumnisse im Datenschutz mit stark negativen Auswirkungen verbunden. Seit des zunehmenden demografischen Wandels ist die Bedeutung der Arbeitgebermarke kontinuierlich gestiegen. Die Befürchtungen einen Verlust der Arbeitgebermarke zu erleiden durch Fehler im Datenschutz ist in dieser Kategorie am größten gefolgt von Imageverlusten bei den Kunden des Unternehmens sowie der sinkenden Akzeptanz der Personalabteilung bei den Beschäftigten. Weiter führt Bitkom an, dass das Risikobewusstsein abhängig von der Größe der Organisation ist. „Je größer die Organisation, desto risikobewusster agieren die Studienteilnehmer.“ (Bitkom/Kienbaum 2016: 18 ff.).

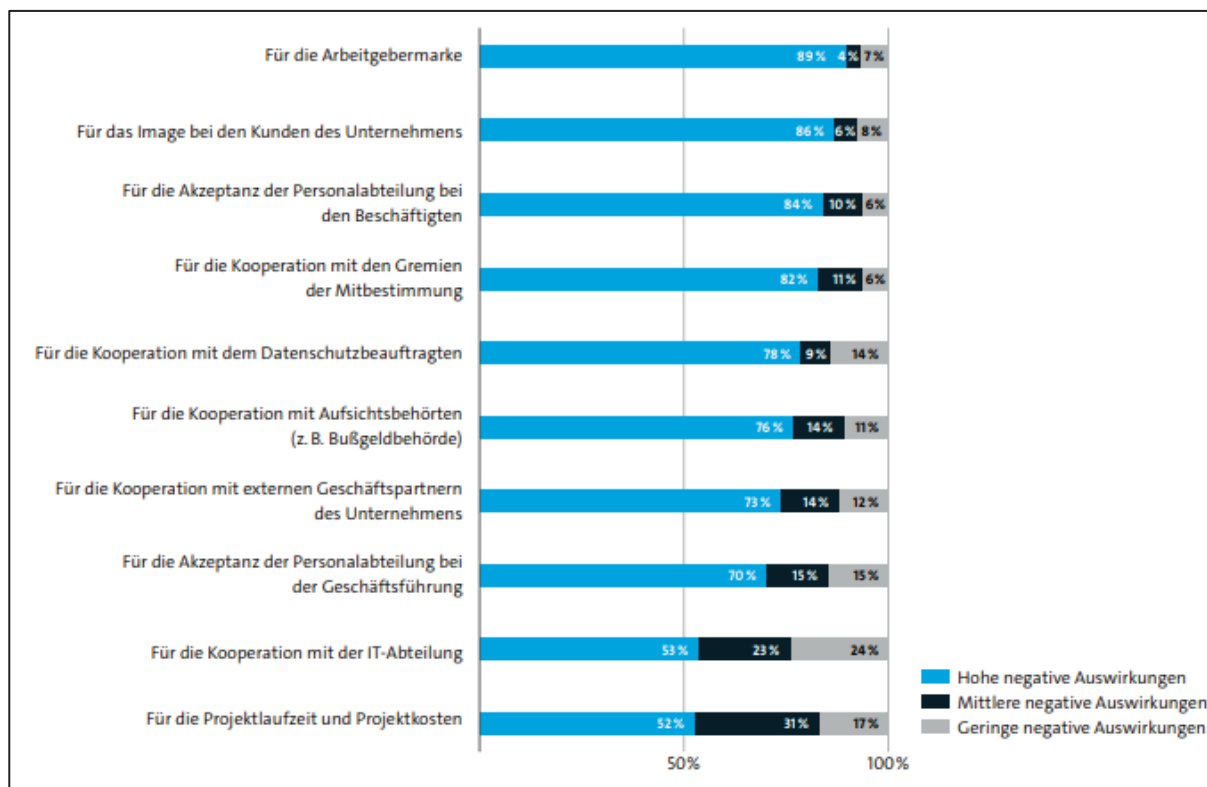


Abbildung 5: Risikobewusstsein der Teilnehmer
 Quelle: Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 20.

Im letzten Teil befasste sich die Studie mit den Themen Recruiting und Big Data. 92% der Studienteilnehmer sehen in der zunehmenden Digitalisierung einen Bedeutungsanstieg in der Verknüpfung personenbezogener Daten im Personalmanagement. Dementgegen stehen die geäußerten datenschutzrechtlichen Bedenken bei der Nutzung von Big Data. Im Bereich von Active Sourcing, welches als zweitwichtigste Strategie der Personalgewinnung gesehen wird, bestehen demgegenüber weniger Bedenken bezüglich des Datenschutzes. Eine zentrale zukünftige Herausforderung wird demnach die Vereinbarkeit von Big Data und dem Sicherstellen des Datenschutzes im Personalmanagement werden (Vgl. Bitkom/Kienbaum 2016: 21 f.).



5. Zusammenfassung

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Vielfalt an personaldiagnostischen IT-gestützten Tools ebenso facettenreich ist wie deren rechtliche Rahmenbedingungen. Sowohl die allgemeinen gesetzlichen Regelungen zur Gestaltung personaldiagnostischer Mittel als auch insbesondere die datenschutzrechtlichen Bestimmungen unterliegen einer andauernden Veränderung und Anpassung an technische Möglichkeiten. Der Gesetzgeber kommt bei der rasanten Entwicklung neuer technischer Methoden und Verfahren dabei nur langsam hinterher. Ein allgemeines rechtliches Rahmenkonzept wird durch verschiedene Gesetzestexte, Verträge und Verbände geregelt und organisiert. Zunehmend sind auch gesetzliche Regelungen auf EU-Ebene, darunter die Datenschutzgrundverordnung, zu beachten.

Durch die Erarbeitung des rechtlichen Rahmenkonzepts hat sich herausgestellt, dass bei der Gestaltung von personaldiagnostischen Prozessen eine Vielzahl von Personen, Auflagen und Rechten zu berücksichtigen sind, woraus sich für die verantwortlichen Personen in der Personalabteilung die Herausforderung der Vereinbarkeit verschiedener Ansprüche vor dem Hintergrund des eigenen wirtschaftlichen Interesses ergibt.

Für IT-gestützte personaldiagnostische Verfahren sind vor allem datenschutzrechtliche Themen relevant, da hier die größten Schnittmengen zwischen der Wahrung von Persönlichkeitsrechten und der Möglichkeit zur Anwendung dieser IT-Systeme vorzufinden sind. Grundsätzlich ist hierbei auf Bundesebene das Bundesdatenschutzgesetz zu beachten, welches grundlegende Erfordernisse zur Beschaffung, Speicherung, Übertragung und Nutzung personenbezogener Daten regelt. Ähnliche Verordnungen finden sich in der europäischen DSGVO.

Aktuelle Themen im Personalmanagement – Big Data und Künstliche Intelligenz – zeigen die Anforderungen zur Gestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen zur Nutzung dieser Systeme auf. Während in anderen Ländern Big Data und KI schon fest verankerte personaldiagnostische Verfahren sind, ist es deutschen Unternehmen mitunter schier unmöglich solche Verfahren in der Praxis anzuwenden. Viele große Unternehmen sehen im Rahmen der Digitalisierung die Zukunft des Personalmanagements in der vernetzten Welt. Eine zentrale Anforderung wird es daher in der nächsten Zeit sein, rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um solche Systeme unter Wahrung von Persönlichkeitsrechten sicher nutzen zu können.



Literatur

- bdp-Verband (2012):** Personalauswahl mit Erfolg – DIN 33430, <http://www.bdp-verband.de/psychologie/>, abgerufen am 21.01.2018.
- Becker, M. (2013):** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart 2013.
- Berthel, J. / Becker, F. G. (2017):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 2017.
- Bitkom & Kienbaum (2016):** Datenschutz im Personalmanagement, Berlin 2016.
- Büttner, R. / Weckmüller, H. (2017):** Was Big Data in der Personalauswahl leisten kann, https://www.haufe.de/personal/hr-management/cognitive-hr-big-data-in-der-personalauswahl_80_397324.html, abgerufen am 21.01.2018.
- Conrad, S. (2017):** Künstliche Intelligenz – Die Risiken für den Datenschutz, In: Datenschutz und Datensicherheit 2017, 12/2017, S. 740–744.
- Eck, C. D. / Jori, H. / Vogt, M. (2010):** Assessment-Center, Dordrecht 2010.
- Frings, A. / Simokat, S. (2018):** Auf neuen Datenschutz achten, In: Personalmagazin, 01/2018, S. 16–19.
- Kanning, U. P. (2012):** Organisationspsychologie – Personaldiagnostik, Mainz 2012.
- Knabenreich, H. (2017):** Keine Angst vor künstlicher Intelligenz, https://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-keine-angst-vor-kuenstlicher-intelligenz_80_433282.html, abgerufen am 12.01.2018.
- Niklas, T. (2018):** Big Datenschutz bei Big Data, In: Personalmagazin, 01/2018, S. 22–24.
- o.V. (2018a):** Datenschutz im Personalwesen.
- o.V. (2018b):** Recruiting, <https://www.haufe.de/thema/recruiting/>, abgerufen am 04.02.2018.
- Stangel Meseke, M. (2007):** Trends in der Personaldiagnostik – relevante Rahmenbedingungen, <http://www.personaler-online.de/blog/trends-in-der-personaldiagnostik-relevante-rahmenbedingungen/25/>, abgerufen am 12.01.2018.
- Thüsing, G. (2018):** "Wir sehen nun klarer", In: Personalmagazin, 01/2018, S. 20–21.
- Weber, M. (2018):** Künstliche Intelligenz – Schaffung intelligenter Systeme bei Einhaltung ethischer Standards, <https://www.bitkom.org/Digitalwahl/-PolicyPaper/2018/KI-180124-PP-digitalwahl.pdf>, abgerufen am 02.02.2018.
- Weichert, T. (2013):** Der Trend zu Big Data im HR-Bereich, In: Personalmagazin 11/2013, https://www.haufe.de/personal/hr-management/jahreswechsel-2013-2014-datenschutz-und-big-data_80_213678.html, abgerufen am 20.01.2018.





E. Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik: Überblick und Fokus Assessment-Center





Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik

von Niklas Roszak und Denise Stoyke

1. Einleitung

Die Qualifikation der Mitarbeiter ist heutzutage eines der entscheidenden Kriterien für den Erfolg eines Unternehmens (Vgl. Moflih 2014, S. 75). Besonders in Zeiten des permanenten wirtschaftlichen Wachstums benötigen Unternehmen Fachkräfte, um bei den Veränderungen des Marktes, den Entwicklungen von Trends und den immer kürzeren Produktlebenszyklen mithalten zu können. Um das vorhandene Fachpersonal auch langfristig im Unternehmen halten zu können, bieten zahlreiche Unternehmen sogenannte Benefits wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten und Sondervergütungen an (Vgl. Paul 2013, S. 89f.).

Auch die Neubesetzung von Vakanzen und der damit verbundene interne Aufwand rücken immer weiter in den Fokus. In der Wirtschaft erhöht sich die Konkurrenz um Fachpersonal, denn durch die stetig sinkende Zahl an verfügbaren Arbeitskräften, werden Unternehmen kreativer, um Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen (Vgl. Achenbach 2003, S. 261). Durch den begrenzten Pool an Arbeitnehmern, gewinnt der Bereich der Personaldiagnostik an Bedeutung im Alltag der Unternehmen. Die Personaldiagnostik befasst sich dabei mit den vier Aufgabenfeldern der Personalauswahl, der Personalplatzierung, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung (Vgl. Kanning 2004, S. 12ff.).

Sowohl KMU als auch internationale Konzerne setzen häufiger auf IT-gestützte Auswahlprozesse, um die Personalauswahl effizient zu gestalten und eine Fehlbesetzung zu vermeiden. Dabei spielen neben den Qualifikationen und dem Know-How des potentiellen Mitarbeiters auch die sozialen Kompetenzen eine wichtige Rolle (Vgl. Frank 2014, S. 19f.).

Um dem o.g. Fachkräftemangel entgegen zu wirken, sind Unternehmen verstärkt auf der Suche nach jungen Talenten und qualifizierten Berufseinsteigern (Vgl. o.V. 2013a). Daher nutzen Unternehmen bei der Personalauswahl immer häufiger IT-gestützte Software, um eine bestmögliche Besetzung zu generieren.

Das folgende Kapitel befasst sich insbesondere mit den Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik.

2. Einsatz und Instrumente der Personaldiagnostik

2.1 Eignungsanforderungen des Unternehmens

2.1.1 Erstellung eines Anforderungsprofils

Um als Unternehmen im Zuge der Personalauswahl kostspielige Fehlbesetzungen zu vermeiden, sollte im Vorfeld ein strukturiertes und auf die zu besetzende Position abgestimmtes Anforderungsprofil erstellt werden. Das Profil beschreibt, welche Eigenschaften und Kriterien die Kandidaten erfüllen und mitbringen müssen. Es bildet die unverzichtbare Basis für die zweckgerichteten, fundierten und fairen Auswahlverfahren.



ren und setzt sich aus den Komponenten Stellenpassung, Organisationspassung, Arbeitsweltpassung, persönliche Qualifikation und persönliche Werte, Ziele und Eigenschaften zusammen (Vgl. Weuster 2004, S. 32ff.).

Die Grundlage bilden u.a. die Unternehmenswerte und das daraus resultierende unternehmensspezifische Kompetenzmodell, das anhand der Stellenspezifika definiert wird. Abgerundet wird das Anforderungsprofil darüber hinaus mit den personenbezogenen Eigenschaften (Vgl. DGFP e.V. 2009, S. 36). Anhand des definierten Anforderungsprofils wird die Personalauswahl vorgenommen (siehe Abb. 1).

Das Anforderungsprofil stellt eine gewisse rechtliche Sicherheit dar, denn im Falle von Konkurrentenklagen dient es als Angriffs- oder Verteidigungsmittel für das Unternehmen. Außerdem gibt es dem Personal detaillierte Informationen über die notwendigen Qualifikationen und Kenntnisse (Vgl. Weuster 2004, S. 32).

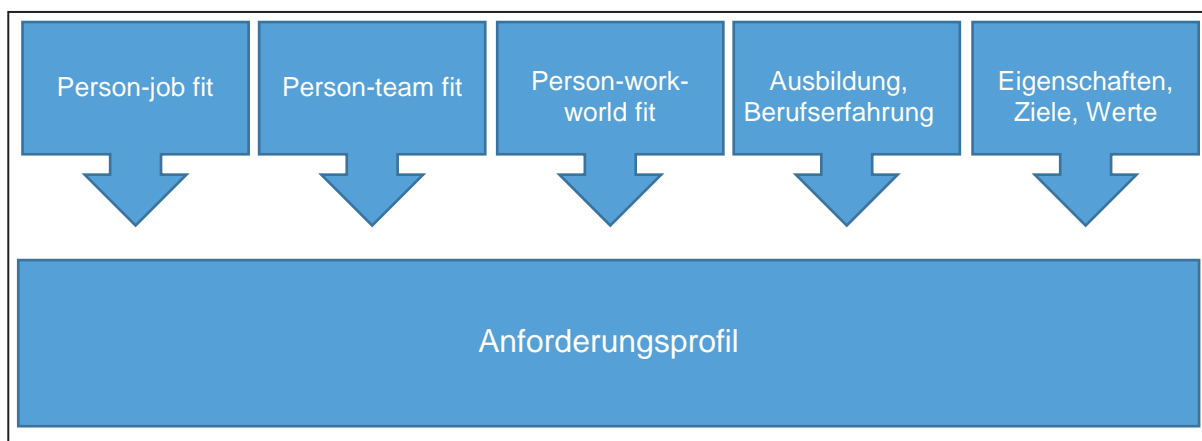


Abbildung 1: Einflussfaktoren zur Erstellung eines Anforderungsprofils
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weuster 2004, S. 34.

2.1.2 Personaldiagnostische Instrumente

Um die verlangten Anforderungen des Unternehmens mit den individuellen Fähigkeiten des jeweiligen Bewerbers zu vergleichen, können Unternehmen zwischen einer Vielzahl an möglichen Testverfahren wählen. Im Fokus aller Verfahren stehen dabei immer der Charakter bzw. die Eigenschaften und Fähigkeiten des Bewerbers. Es gilt, diese bestmöglich herauszufinden, um die Vakanz optimal besetzen zu können und somit weiteren Aufwand durch z. B. Fehlbesetzung zu vermeiden (Vgl. Knoblauch / Kurz 2013, S. 12ff.).

Die Personaldiagnostik dient als systematische Grundlage für die Personal- und Unternehmensentwicklung. Die Aufgabe liegt nicht nur darin, die „High Potentials“ zu finden, sondern vor allem die „Right Potentials“ für die entsprechende Vakanz im Unternehmen zu rekrutieren (Vgl. Becker 2016, S. 25).

Typische Merkmale und Gütekriterien der Personalauswahl innerhalb eines Unternehmens sind die Objektivität, Reliabilität und Validität.

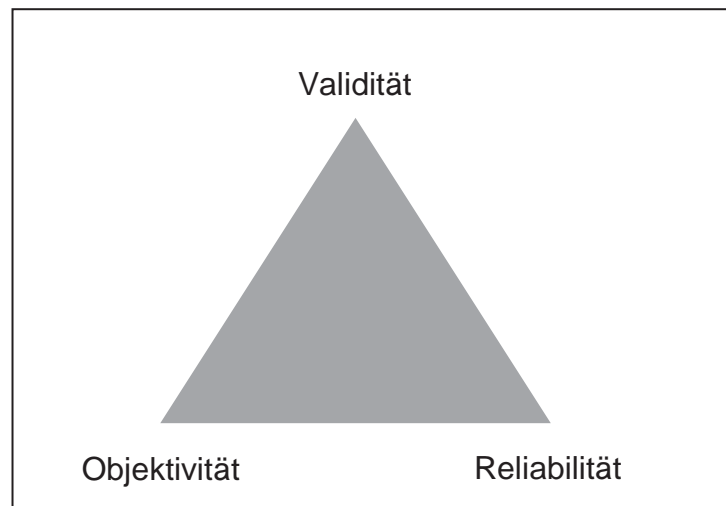


Abbildung 2: Gütekriterien der Personalauswahl
Quelle: Eigene Darstellung.

Objektivität: Der Grundsatz der Objektivität im Auswahlverfahren ist dann gegeben, wenn der Bewerber unabhängig von den charakteristischen Merkmalen und seiner Person immer zum gleichen Ergebnis führt. Dabei liegt der Fokus ausschließlich auf den Qualifikationen und fachlichen Kompetenzen. Durch den Einsatz mehrerer Recruiter und Beobachter kann dieser Grundsatz mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erreicht werden.

Reliabilität: Das Auswahlverfahren sollte stets zuverlässig und frei von Fehlern und Zufallseinflüssen sein. Dabei ist der Grundsatz zu verfolgen, dass das Verfahren bei Wiederholung unter gleichen Bedingungen zu exakt den gleichen Ergebnissen führt.

Validität: Das Auswahlverfahren ist valide, wenn es die vorgegebenen Merkmale misst und eine Gültigkeit dieser Aussagen mit hoher Vorhersagewahrscheinlichkeit gegeben ist (Vgl. Aigner / Bauer 2008, S. 97).

Auf Basis unterschiedlicher Testverfahren kann eine fundierte Personalauswahl durchgeführt werden. Dabei kann der Recruiter auf klassische, im Folgenden beispielhaft genannte Instrumente zurückgreifen:

- Telefoninterview
- Psychologische Testverfahren
- Persönlichkeitstest
- Leistungstest
- Projektive Verfahren
- Assessment Center
- Interview
- Computergestützte Testverfahren/Szenarios

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird detaillierter auf den Bereich der computergestützten Testverfahren und Szenarios im Rahmen der IT-gestützten Personaldiagnostik eingegangen.



2.2 IT-Nutzung in Unternehmen

Im personaldiagnostischen Auswahlprozess greift ein Großteil der Unternehmen auf bewährte Methoden zurück, um die Persönlichkeit der Bewerber bestmöglich zu analysieren. Besonders wichtig ist es, die Bewerber in Alltagssituationen zu versetzen, um so die realen Charakterzüge zu ermitteln. Bei der IT-gestützten Personaldiagnostik handelt es sich um auf Computern implementierte Software, die die Steuerung und Kontrolle komplexer dynamischer Prozesse oder Systeme verlangt, die mit einer möglichst realitätsnahen Rahmenhandlung versehen ist. Folgende Merkmale sind beim Einsatz von computergestützten Szenarios zu finden (Vgl. Kleebar 2007, S. 36):

- Komplexität
- Dynamik
- Vernetztheit
- Polytelie
- Intransparenz

Hinsichtlich der wachsenden Bedeutung der IT in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft und der allgemeinen Digitalisierung der Gesellschaft verzeichnen auch wirtschaftliche Prozesse in Unternehmen einen erhöhten Einsatz von IT-gestützten Instrumenten (Vgl. Statista 2018a). Dieser Wandel findet auch im Bereich Human Resources statt und vereinfacht bzw. beschleunigt zahlreiche Prozesse. Im Zuge dessen findet der Bereich der IT-gestützten Personaldiagnostik Einzug in zahlreichen Unternehmen.

Die Zahl der deutschen Bundesbürger, die das Medium Internet bzw. mobiles Internet nutzen, steigt stetig. Dieser Trend ist besonders bei Menschen zwischen 14 und 39 Jahren zu erkennen, deren Anteil zwischen 87 und 91% liegt (Vgl. Abb. 3).

Daher greifen auch Unternehmen verstärkt zu digitalen Trends und IT-gestützten Prozessen, um junge Menschen anzusprechen und als innovativer und attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden.

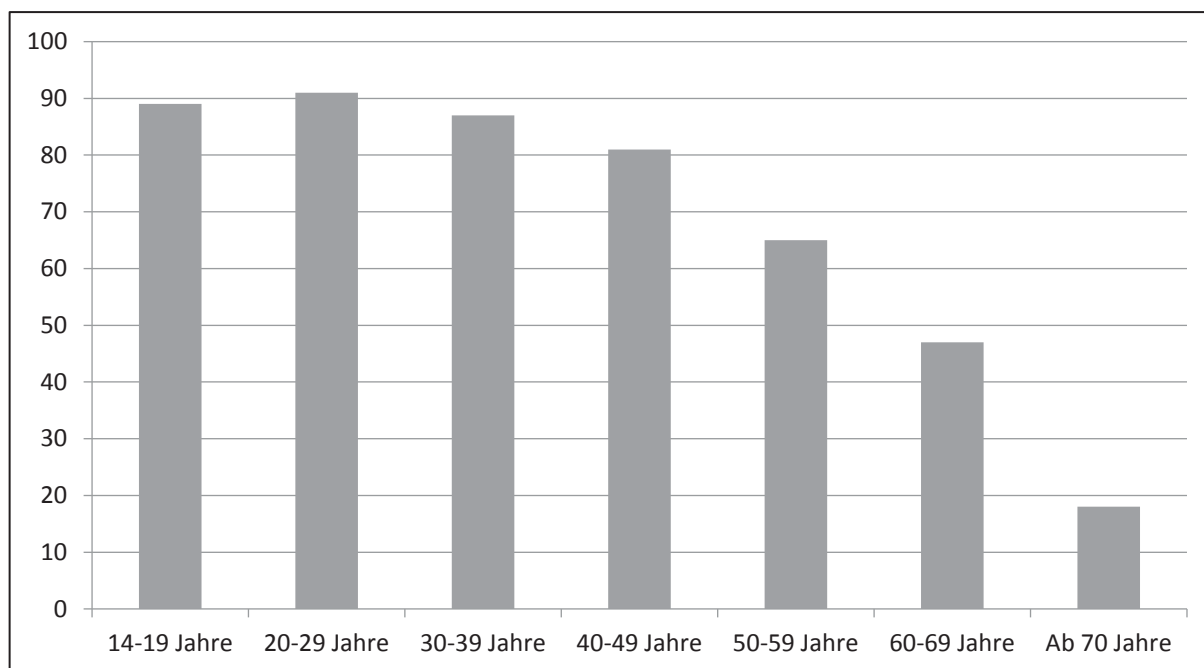


Abbildung 3: Anteil der mobilen Internetnutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017

Quelle: Statista 2018b.

Durch die Personalwirtschaft-Studie „Recruiting-Strategien 2016“ wurde deutlich, dass insgesamt 55% der Unternehmen in Deutschland IT-Lösungen wie Bewerbermanagementsysteme, Eigenentwicklungen oder Funktionen von Online-Stellenbörsen zur Rekrutierung nutzen (Vgl. Pesch 2017).

Viele Unternehmen, vor allem KMU, nutzen nach wie vor günstigere Alternativen, wie beispielsweise einfache MS Office Tools, um das Bewerbermanagement abzuwickeln.

Die Gründe für den recht geringen Einsatz sind vielfältig.

Ein wichtiger Aspekt für den geringen Einsatz von Bewerbermanagementsystemen sind vor allem die hohen Kosten, die bei der Einführung anfallen. Besonders KMU verfügen häufig nicht über ein entsprechendes Budget. Außerdem stehen die Investitionen oft nicht im Verhältnis zum Nutzen, da die Bewerberzahl in KMU oft recht gering ist.

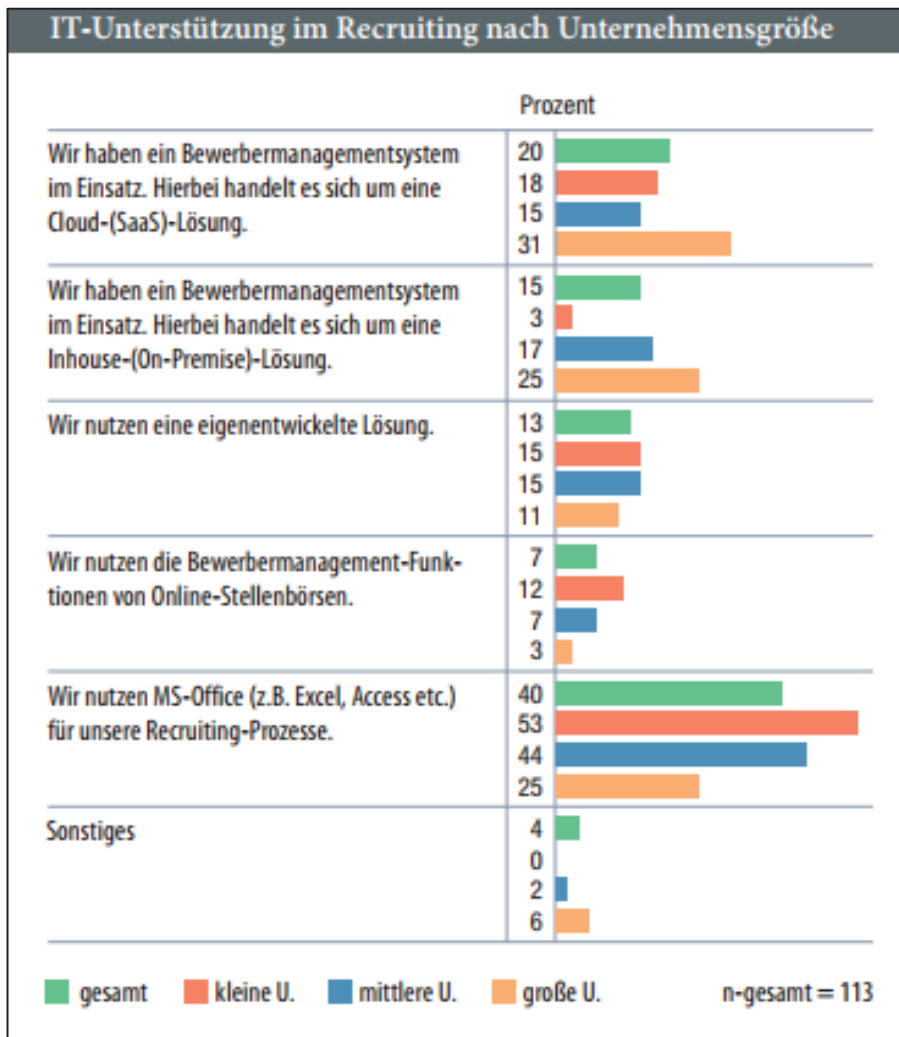


Abbildung 4: IT-Unterstützung im Recruiting nach Unternehmensgröße
Quelle: Pesch 2017.

Ein weiterer negativer Faktor ist die fehlende Nutzerfreundlichkeit für die Recruiter, wodurch automatisch eine fehlende Akzeptanz gegeben ist. Viele Tools bieten entweder keine individuellen, auf das Unternehmen zugeschnittenen Lösungen an, oder die Investitionen sind sehr hoch, sodass diese nicht umgesetzt werden können.

Auch die Nutzerfreundlichkeit gegenüber dem Bewerber ist ein wichtiger Faktor, da dieser Prozess erste Einblicke in den Ablauf des Unternehmens zulässt. Eine zu hohe Komplexität kann den Bewerber abschrecken, wodurch potentielle Mitarbeiter bereits vor dem ersten Schritt ausscheiden (Vgl. Pesch 2017).



Eine Studie des Hauses ICS, dem Institute for Competitive Recruiting, erhob die häufigsten Fallen bei der Anschaffung von E-Recruiting Software:

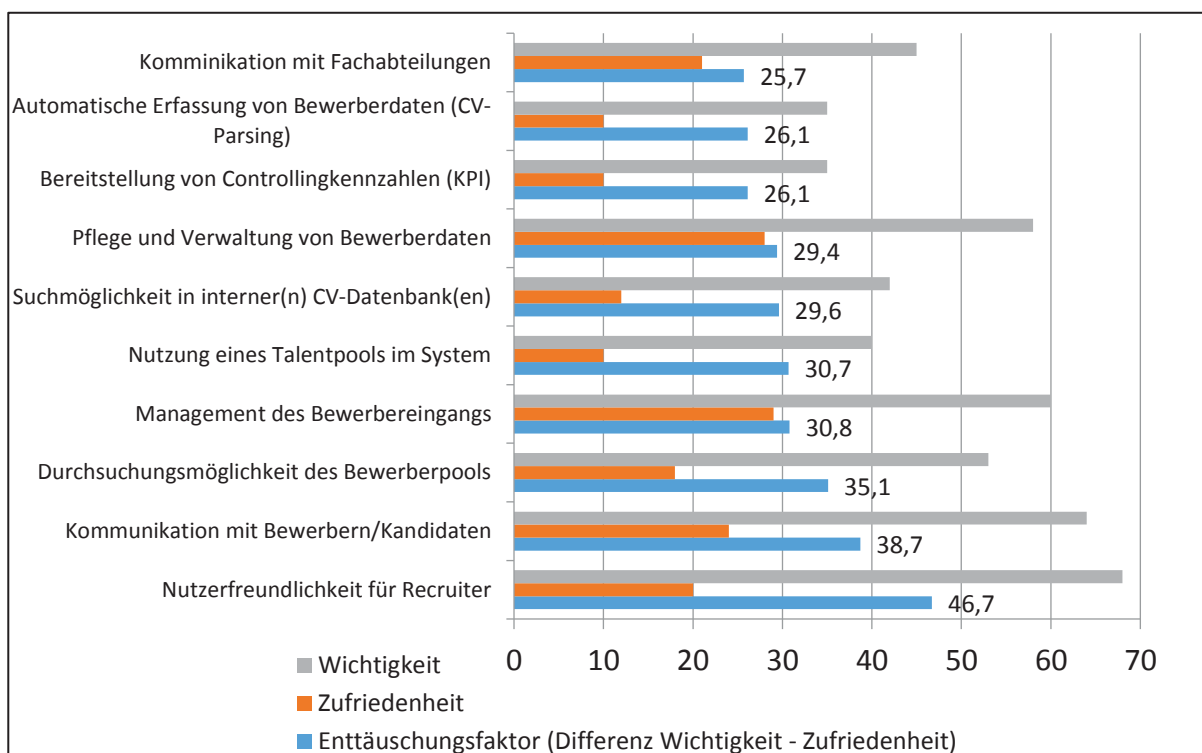


Abbildung 5: Fallen bei der Anschaffung von E-Recruiting Software
Quelle: o.V. 2016a.

2.3 Employer Branding durch E-Recruiting und Recrutainment

Der Begriff „Employer Branding“ beschreibt die externe Präsentation eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber. Die Unternehmen legen dabei besonderen Wert auf eine klare interne und externe Positionierung bei der ausgewählten Zielgruppe und versuchen sich im Wettbewerb zu differenzieren (Vgl. Beck 2008, S. 28).

Weiterhin lassen sich unter dem Begriff „E-Recruiting“ internetgestützte Methoden zur Personalsuche und -rekrutierung fassen. Diese ermöglichen den Unternehmen die Aufmerksamkeit möglicher Bewerber zu erhalten, gleichzeitig können Unternehmen aber auch aktiv nach passenden Kandidaten suchen (Vgl. Hünninghausen 2002, S. 14ff.). Als Beispiel können hier Online Jobbörsen wie Xing genannt werden (Vgl. Birkfeld 2010, S. 22; Dannhäuser 2017, S. 104ff.). Bei Xing gibt es für den Bereich des Employer Branding spezielle Profile. Ein Unternehmen kann hier anschauliche und zum Image beitragende Bilder und Videos hochladen. Weiterhin ist eine große Reichweite gegeben, die es möglich macht, verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Diese wird zusätzlich durch die Einblendung der Unternehmensseite bei Personen, die kein Employer Branding Profil besitzen, unterstützt. Gleichzeitig wird eine geschaltete Stelle auch bei der Onlineplattform „kununu“ hochgeladen. Außerdem kann ein Unternehmen ein direktes Feedback von potenziellen Kandidaten erhalten (Vgl. Dannhäuser 2017, S. 104ff.).



„Recrutainment“ hingegen ist das Einsetzen von „spielerisch-simulative[n] und benutzerorientierte[n] Elemente[n] in Berufsorientierung, Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting“ (Diercks et al. 2013, S. 17). Das Ziel von Recrutainment ist ein verbessertes Zusammenführen von geeignetem Bewerber und Unternehmen. Der Unterhaltungsfaktor in diesem Bereich sollte daher immer mit einem Unternehmen, einer Einrichtung oder einem Bildungsweg in Bezug gesetzt werden. Zu Recrutainment zählen u.a. Online- und Offline-Assessments mit Simulationen oder Spiele zur Berufswahl (Vgl. Diercks et al. 2013, S. 17).

Bei Online-Assessments werden dabei fünf typische Merkmale für Recrutainment unterteilt.

Der erste Aspekt ist die „Benutzerorientierung und Zusatzinformationen“. Dieses Ziel wird über spielerisches und emotionales Einbinden der Kandidaten erreicht. Dabei erhält zum einen das Unternehmen durch Tests und Aufgaben Daten über den Bewerber. Zum anderen wird dem Bewerber aber auch die Chance gegeben, das Unternehmen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten kennenzulernen.

Das zweite Kriterium ist die „Rahmenhandlung“ in einem Online-Assessment. Dieses Kennzeichen ist unter dem Fachbegriff „Gamification“ (siehe Kap. 5.1.6) gefasst. Durch eine Handlung muss der Bewerber zum Beispiel Aufgaben oder Rollen übernehmen oder lernt die Abteilungen eines Unternehmens im virtuellen Rundgang kennen.

Ein weiteres Charakteristikum ist „Entspannung und Selbstbestimmtheit“. Dieses beinhaltet, dass der Kandidat einerseits den Start des Tests selbstständig bestimmen kann und andererseits, dass er bei mehreren Testphasen zwischen den einzelnen Kapiteln Pausen zur Stressvermeidung einsetzen kann. Zusätzlich wird die „Unternehmensspezifität und Design“ mit einbezogen. Um den Kandidaten in ein unternehmensspezifisches Verfahren einzubinden, sollte im Layout und Text auf ein angepasstes Design geachtet werden. Weiterhin sollte in den einzelnen Testverfahren ein „Unternehmens-/ Berufsbezug“ hergestellt werden (siehe Abb. 6) (Vgl. Kupka 2013, S. 55f.). Von Unternehmen werden bei Online-Assessments mit Recrutainment oft keine ausführlichen Bewerbungsunterlagen gefordert. In diesem Fall dient das Assessment als Marketinginstrument und zur Orientierung für den Bewerber (Vgl. Hagemann et al. 2014, S. 177).



Abbildung 6: Ausschnitte aus Online-Assessments mit Recruitment
Quelle: Kupka 2013, S. 53.

2.4 IT-gestützte Personaldiagnostik

2.4.1 Möglichkeiten der IT-gestützten Personaldiagnostik im Rahmen der Auswahl von Auszubildenden

2.4.1.1 Online Assessment/ E-Assessment

Online-Assessments, auch unter dem Begriff E-Assessment bekannt, sind internetgestützte, eignungsdiagnostische Verfahren, um die fachliche sowie persönliche Eignung eines Bewerbers für eine zu besetzende Stelle vorherzusagen und zu überprüfen (Vgl. Konradt / Sarges 2003, S. 7). Die Bezeichnung „Online“ meint dabei computergestützte Testverfahren, die zusätzlich eine Internetverbindung benötigen, jedoch nicht handschriftlich zu bearbeiten sind (Vgl. von Au 2017, S. 133).

Ein Online-Assessment besteht daher aus einer „systematische[n] Kombination verschiedener internetgestützter Frageformate und -verfahren“, um die Eignung für eine spezifische Aufgabe oder Position im Unternehmen zu testen (Vgl. von Au 2017, S. 133).

Ein Online-Assessment dauert je nach Komplexität zwischen 60 und 90 Minuten, bei sehr ausführlichen Aufgabestellungen sogar länger (Vgl. Hagemann et al. 2014, S. 177).

Außerdem werden verschiedene Methoden zu den drei in Abb. 7 genannten Ansätzen Simulation, Eigenschaft und biografischer Ansatz umgesetzt. Verwendete Messverfahren für den Simulationsansatz sind unter anderem Online-Simulationen in denen Situationen aus dem Berufsalltag nachgestellt werden und der Bewerber Aufgaben bearbeiten muss. Für den Eigenschaftsansatz werden unter anderem Persönlichkeits-, Motivations- und Einstellungstests als IT-gestützte Erhebungsmethoden eingesetzt.



Der biografische Ansatz lässt sich in die fragebogen- und intervieworientierte Methoden aufteilen. Biografische Daten, wie Bildungsgrad oder Berufserfahrung, werden in fragebogenorientierten Methoden durch standardisierte Onlineformulare erfragt. Bei intervieworientierten Verfahren spielen Videokonferenzen oder internetgestützte Interviews eine wichtige Rolle (Vgl. Hertel / Konradt 2004, S. 56 f.; Schuler et al. 2001, S. 95ff.).

Häufig muss der Bewerber Fragen beantworten und Leistungs-, Persönlichkeits- oder Intelligenztests bearbeiten. Nur wenige Unternehmen setzen in der Praxis Simulations- oder internetgestützte Postkorbübungen ein (Vgl. Hagemann et al. 2014, S. 176).

Um das Verhalten eines Bewerbers als einstellendes Unternehmen möglichst realitätsnah kennenzulernen, eignen sich Online-Assessments mit offenen Antwortmöglichkeiten. Die ausgewählten Bewerber sollen Video- oder Textnachrichten erstellen oder an Online-Rollenspielen und -Interviews teilnehmen. Wenn die Auswertung der

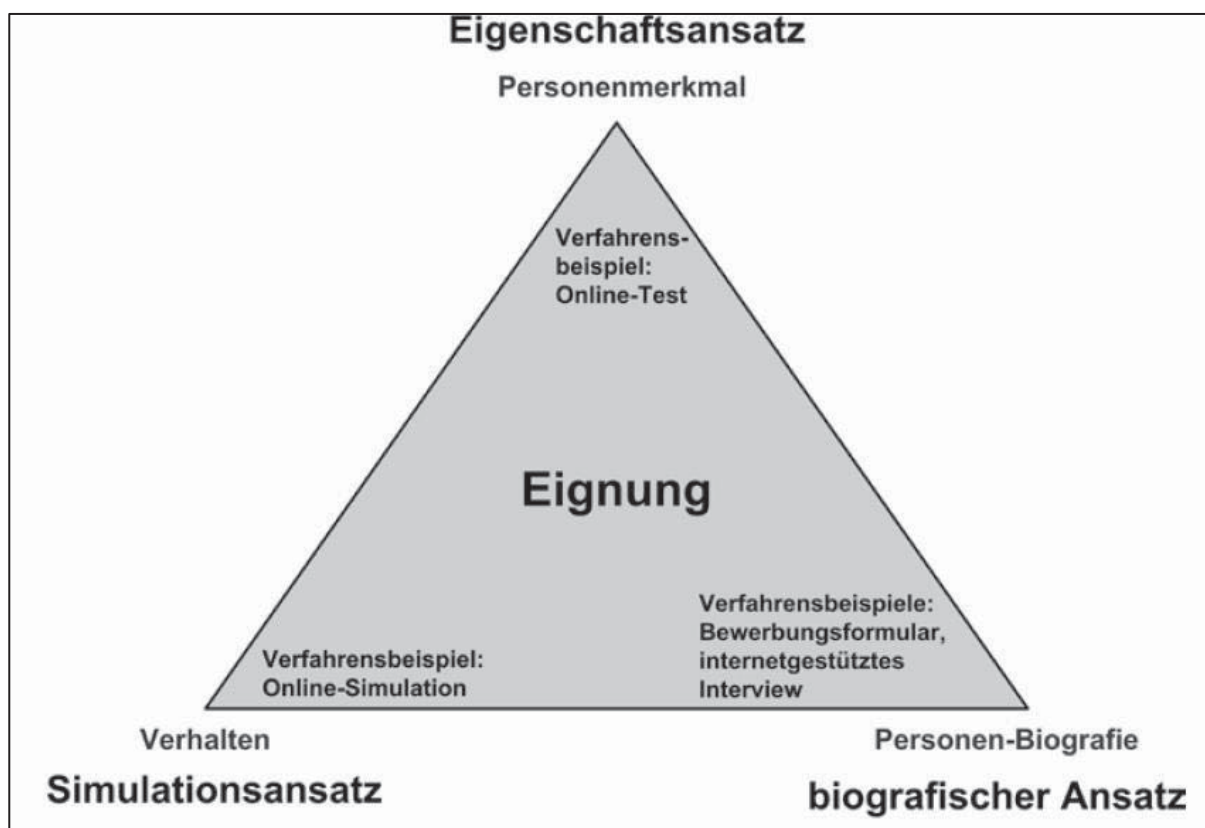


Abbildung 7: E-Assessment – Ansätze der Eignungsdiagnostik
Quelle: Laumer et al. 2009, S. 307.

Ergebnisse durch geschulte Prüfer zeitgleich geschieht, wird von einem „synchronen“ Assessment gesprochen. Bei einer nachträglichen Auswertung bzw. einer zeitversetzten Reaktion von Bewerber und Beobachter wird von „asynchron“ gesprochen (Vgl. Obermann 2018, S. 425ff.).

Nach Kristof Kupka charakterisieren folgende Eigenschaften ein gutes Online-Assessment: Zunächst ist der „Anforderungsbezug“ wichtig, denn die Tests und Aufgaben sollten auf die Zielgruppe und die Kompetenzen abgestimmt werden. Zusätzlich muss



eine aktuelle Normierung erfolgt sein, die auch an realen Kandidaten getestet werden muss. Dieses ist unter anderem notwendig, um die Qualität des Online-Assessments zur Unterstützung empirisch darlegen zu können. Weiterhin sollte die Sichtweise der Kandidaten mit einbezogen bzw. beachtet werden, welche Kandidaten Online-Assessments als Auswahlverfahren akzeptieren. Die Bewerberakzeptanz sollte bestenfalls empirisch bewiesen werden. Eine große Rolle spielt auch der „Manipulationsschutz“ im Online-Assessment. Um Manipulationen zu vermeiden, kann der Bewerber im Unternehmen einen ähnlichen Test noch einmal durchführen. Ein weiterer Aspekt ist die „Qualität des Anbieters“, denn der Softwareanbieter muss nicht nur (design-) technische Wünsche umsetzen, sondern auch die Instandhaltung und Weiterentwicklung gewährleisten (Vgl. Kupka 2013, S. 57).

Ein großer Vorteil des Online-Assessment ist die Unabhängigkeit von Uhrzeit und Durchführungsort. Oftmals geben Unternehmen nur eine Durchführungsfrist vor. Die Ausnahme bildet hierbei jedoch das Online-Interview, das zu einer abgestimmten Uhrzeit stattfindet, da sowohl ein geschulter Assessor als auch der Bewerber anwesend sein müssen. Zusätzlich kommt es zu einer Zeit- und Kostenersparnis auf Unternehmensseite, denn der Durchführungsaufwand wird durch eine Online-Simulation verringert. Es wird z. B. weniger Material- und Personaleinsatz benötigt (Vgl. Laumer et al. 2009, S. 307). Außerdem können Testergebnisse schneller verarbeitet und ausgewertet werden (Vgl. von Au 2017, S. 142). Hierbei sollte beachtet werden, dass ein Online-Assessment für Unternehmen meist nur eine Methode zur Vorselektion der Bewerber ist und keinen vollständigen Ersatz für weitere Offline-Assessments oder Tests bietet. Des Weiteren nutzt das Online-Assessment dem Unternehmensimage, denn die verschiedenen Tools geben Unternehmen die Chance, sich den Bewerbern vorzustellen. Der Teilnehmer kann daraufhin beurteilen, ob ihm das Unternehmen zusagt und ob er in das Unternehmen passt (Vgl. Hagemann et al. 2014, S. 177).

Ein Nachteil des Online-Assessments ist die Möglichkeit der Täuschung. Da eine Bewerberpräsenz nur vor dem Computer aber nicht an einem bestimmten Ort notwendig ist, kann sich der Teilnehmer Unterstützung durch weitere Personen einholen oder eine andere Person den Test durchführen lassen. Da nach einem Online-Assessment häufig jedoch noch zusätzliche, persönliche Interviews geführt werden, kann eine Täuschung mit einer darauffolgenden Fehlentscheidung verhindert werden (Vgl. Laumer et al. 2009, S. 307). Weiterhin ist die Implementierung eines Online-Assessments mit hohem Aufwand verbunden, da unter anderem eine Kompatibilität mit den standardmäßig genutzten Browsern und Betriebssystemen der Bewerber gegeben sein muss (Vgl. von Au 2017, S. 143).

2.4.1.2 Everything DiSG® Workplace

Everything DiSG® Workplace ist eine Software-Lösung für den Personalbereich, um die Stärken von Personen einer Organisation zu erweitern. Das Tool soll u.a. die Kommunikation zwischen Mitarbeitern verbessern, soll Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Führungskräften bieten und dazu beitragen, sich selbst besser kennenzulernen. Entwickelt wurde die Software von der Firma Inscape Publishing, die 2012



vom Unternehmen Wiley übernommen wurde. Das Programm wird durch externe Partner vertrieben (Vgl. John Wiley & Sons, Inc. 2000-2018).

Das DiSG®-Modell ist ein Vier-Quadranten-Modell (siehe Abb. 8), in dem Beschreibungen bzw. Adjektive von vier unterschiedlichen menschlichen Verhaltensprofilen aufgeführt sind. Die vier Verhaltensstile unterteilen sich in Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft (G). Während sich einige Menschen nur in einem oder zwei Bereichen aufhalten, sind andere sogar in drei Bereichen wiederzufinden (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).

Zusätzlich kann ein Unternehmen aus verschiedenen Paketen wählen, da unterschiedliche Programme wie z. B. das Sales-Profil im Vertriebsbereich oder das Leadership-Profil für Führungskräfte zur Verfügung stehen (Vgl. YouMagnus AG 2018,).

Durch die Auswertung können dann die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Bewerber dargestellt werden. Dadurch kann dann der passendste Kandidat für eine zu besetzende Stelle im Unternehmen gefunden werden (Vgl. iiLS Institute of innovative Learning Systems o.J.).

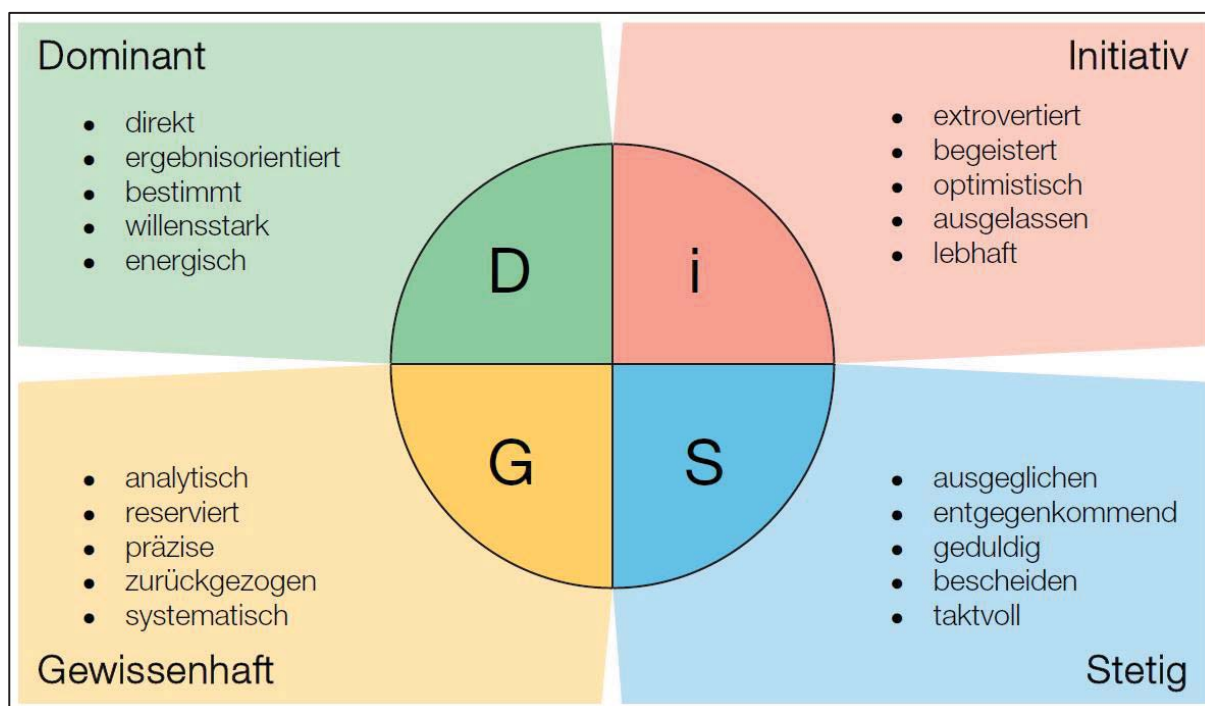


Abbildung 8: DiSG® Profil
Quelle: John Waley & Sons, Inc. 2013a.

Um Informationen über Prioritäten einer Person am Arbeitsplatz herauszufinden, wird eine persönliche Selbsteinschätzung durchgeführt. Anhand dieser kann ein persönliches Verhaltensprofil entwickelt und interpretiert werden. Zur Darstellung dienen zwei Abbildungsmöglichkeiten. Zum einen der DiSG® Circle (Abb. 9) und der DiSG® Line Graph (Abb. 10).

Der DiSG® Circle bietet einen einfachen, intuitiven Überblick über die Ergebnisse der Selbsteinschätzung und wird in der neusten Version von Everything DiSG® verwendet (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013b). Eine Persönlichkeit kann sich dabei in einem



von den zwölf gezeigten Bereichen im Kreisdiagramm befinden. Der Punkt im Kreisdiagramm spiegelt den sogenannten DiSG®-Stil wider. Dabei ist jedoch zu beachten, dass jede Persönlichkeit etwas von jeder Dimension enthält.

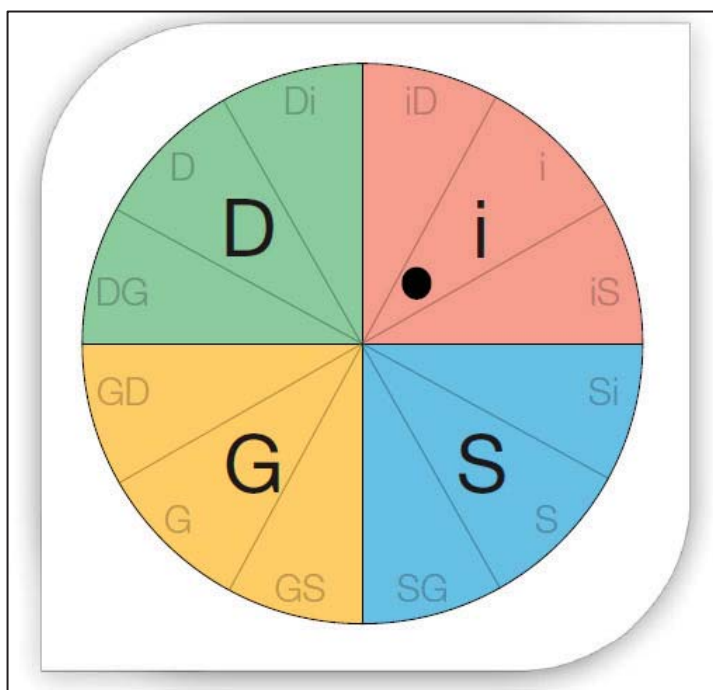


Abbildung 9: DiSG® Circle
Quelle: John Waley & Sons, Inc 2013a.

Im DiSG® Line Graph hingegen werden die erreichten Zahlenwerte pro Dimension dargestellt. Diese Darstellung wurde jedoch vom DiSG Circle abgelöst und wird daher zur Interpretation nicht mehr verwendet (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013b).

Zusätzlich weist DiSG® auf eine Gleichwertigkeit aller Punkte hin, d.h. keine Persönlichkeit wird positiver als eine andere bewertet (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).

Der Ergebnisbericht auf Basis des DiSG® Circle unterteilt sich in mehrere Abschnitte. Der erste Teil befasst sich mit der Lage des Punktes der befragten Person und der entsprechenden Bedeutung für die Persönlichkeit. Je nach Dimension kann der Befragte einen von insgesamt zwölf Stilen besitzen. Dabei gibt es für jede der vier Dimensionen drei Möglichkeiten, denn der Punkt kann entweder in der Mitte eines Feldes liegen (Abb. 9) oder jeweils an einem Rand des Feldes, angrenzend zur nächsten Dimension. Wenn der Punkt in der Feldmitte liegt, sind die Eigenschaften der jeweiligen stärkste Persönlichkeitsausprägung in dem Feld, in dem sich der Punkt befindet (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).

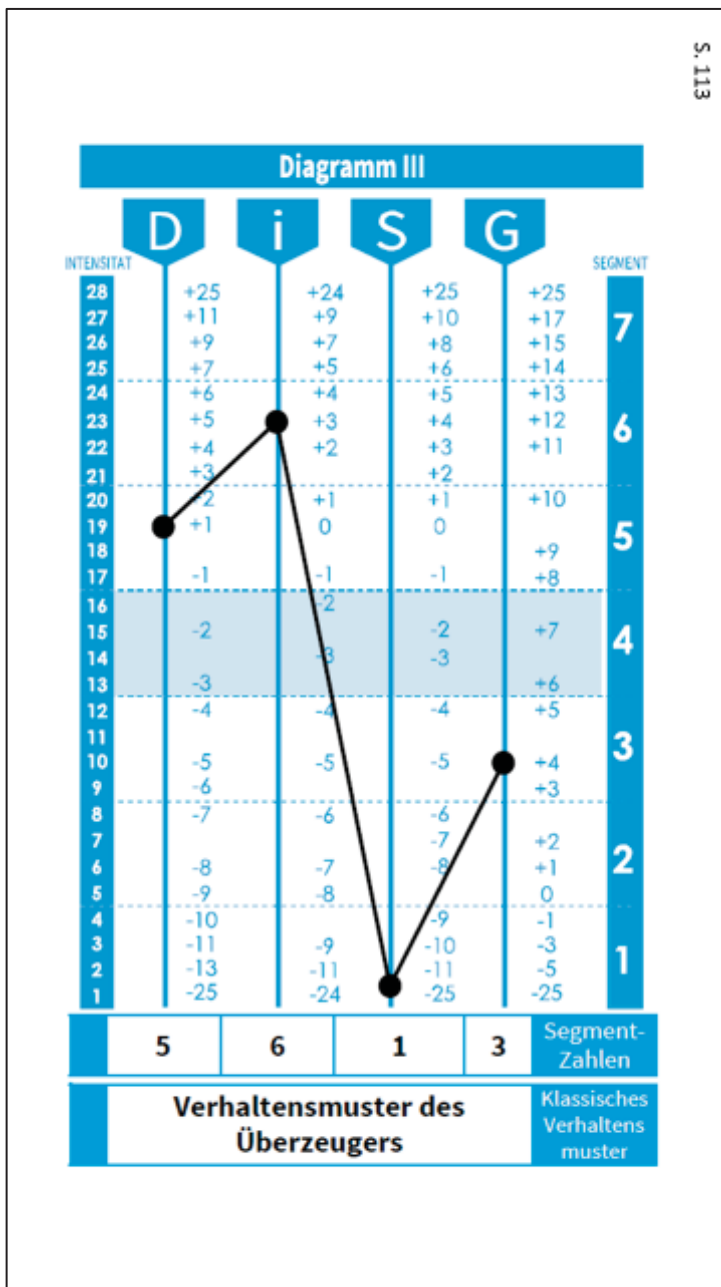


Abbildung 10: DiSG® Line Graph
 Quelle: John Waley & Sons, Inc. 2013b.

Dimension in der Persönlichkeit stark ausgeprägt, während sie am Rand nur mittelstark auftreten. Auch die Lage zur Kreismitte hin ist relevant. Eine Persönlichkeit, die nah an der Kreismitte ist, versteht alle vier Dimensionseigenschaften gut, hat aber die



Während die Person mit einem i-Stil (initiativ) extrovertiert und optimistisch ist, reagiert die „Dominant“-Persönlichkeit direkt und ergebnisorientiert. Der G-Stil („Gewissenhaft“) hingegen verhält sich analytisch und reserviert und das Verhalten eines S-Stils ist oftmals geduldig und taktvoll (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).

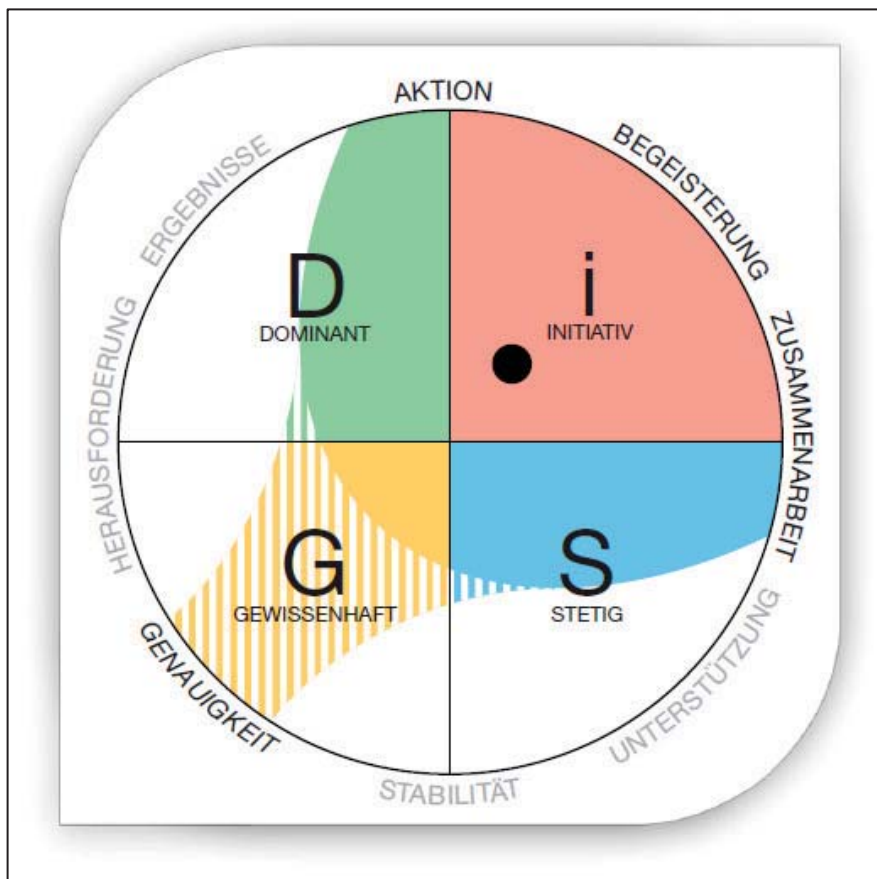


Abbildung 11: DiSG® Prioritäten
Quelle: John Waley & Sons, Inc. 2013a.

Im nächsten Schritt wird die Bedeutung der Schattierung im Circle Diagramm analysiert (Abb. 11). Dabei werden dem Diagramm acht Begriffe (Aktion, Begeisterung, Zusammenarbeit, Unterstützung, Stabilität, Genauigkeit, Herausforderung, Ergebnisse) hinzugefügt, die die Prioritäten einer Persönlichkeit widerspiegeln. Die Relevanz der Prioritäten für eine Persönlichkeit lässt sich daran ablesen, wie nah die Schattierung im Kreisdiagramm dem Begriff am äußeren Rand kommt. Die Prioritäten können in allen vier Feldern liegen, auch wenn der Punkt in einem anderen Feld ist. Die Prioritäten geben zusätzlich Auskunft über Motivations- und Stressfaktoren (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).

Im letzten Schritt wird dann analysiert, wie der Umgang mit Personen ist, deren Dimension eine andere oder die gleiche ist. Dabei werden die Prioritäten des anderen Stils mit den eigenen verglichen. Danach werden Lösungen vorgeschlagen, die zu einer besseren Zusammenarbeit mit der Person des anderen oder eigenen Stils führen sollen. Zum Abschluss werden die drei bedeutendsten Strategien für das eigene Verhalten dargestellt (Vgl. John Waley & Sons, Inc. 2013a).



2.4.1.3 Sprachanalyse der Bewerber

Im Rahmen des Bewerbungsprozesses bedienen sich Unternehmen u.a. einer Sprachanalyse der Bewerber, um auf Basis dieser Informationen zahlreiche Rückschlüsse über den Kandidaten ziehen zu können. Die eingesetzte Software analysiert den Bewerber auf mehreren psychologischen Ebenen. Dabei wird vor allem darauf geachtet, wie etwas gesagt wird. Anstatt einer Einladung zum Vorstellungsgespräch erhalten die Bewerber einen Telefonanruf. Dabei werden dem Kandidaten über einen vorab definierten Zeitraum Fragen durch einen Computer gestellt. Anhand verwendeter Adjektive und Verben, die ein Kandidat benutzt, wie oft gestockt oder wie schnell und laut gesprochen wird, durch Satzstruktur, Wortwahl und Stimme, analysiert die Software mithilfe komplexer Algorithmen die persönlichen Eigenschaften des Bewerbers. Somit öffnet die Software einen tiefgründigen Zugang in die Persönlichkeit und Gefühlslage (Vgl. o.V. 2018a).

Die Technologie der Software wird vor allem durch künstliche Intelligenz begründet. Diese identifiziert Muster in der Sprache und leitet daraus linguistische, psychologische und kommunikationsbezogene Merkmale des Bewerbers ab. Neben spezifischen Textmustern wie Wortfolgen, Wortkombinationen und Satzstrukturen werden „Natural Language Processing“ Verfahren genutzt, um auf Basis dieser Ergebnisse in Kombination mit Referenzdatensätzen objektive Vorhersagemodelle zu trainieren. Diese Vorhersagen werden dann aufbereitet und bieten in unterschiedlichen unternehmerischen Disziplinen hohe messbare Mehrwerte (Vgl. o.V. 2018a).

PRECIRE Technologies GmbH ist eines der Unternehmen, das die Sprachanalyse-Software „PRECIRE“ entwickelt hat. Dabei ist es irrelevant, was der Testteilnehmer dem Sprachcomputer sagt, denn Precire analysiert das „Wie“ anhand prosodischer (Stimmführung, Tonlage etc.) und linguistischer (Satzbau, Wortwahl etc.) Merkmale. Nach Angaben des Unternehmens unterscheiden die Precire-Algorithmen 180.000 sprachliche Variablen, die mit psychologischen Merkmalen korrelieren. Der Bewerber ruft den Sprachcomputer an und antwortet etwa 20 Minuten lang auf bis zu 50 Fragen, danach geht eine Auswertung seiner Eigenschaften und Fähigkeiten von Precire an den Auftraggeber. Die Fragen sind normalerweise immer identisch, beziehen sich also nicht auf die zu besetzende Stelle (Vgl. o.V. 2018a).

Zweck: Die Software schließt aus sprachlichen Mustern wie Syntax und Wortwahl und aus Sprechweise und Stimmführung auf die Stressbelastung des Sprechenden (Voice-Check) oder auf seine Eignung für bestimmte berufliche Profile (JobFit).

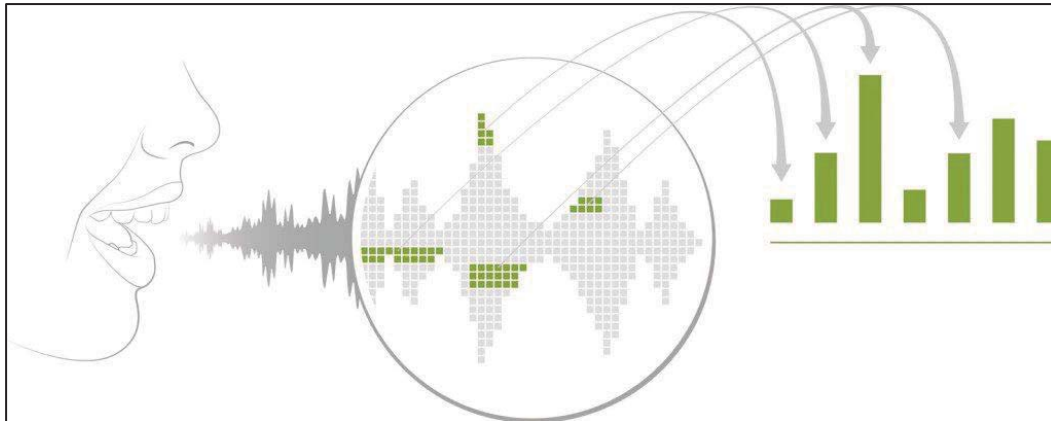


Abbildung 12: Einfache Darstellung der Funktionsweise von PRECIRE
Quelle: o. V. 2018a.

Während der Sprachanalyse gruppiert „PRECIRE“ Interviews von Personen mit unterschiedlichen Ausprägungen, z. B. alle Personen, die kommunikative Wirkungsweisen oder Merkmale aufweisen. Dabei werden die typischen Sprachmuster der jeweiligen Gruppen erkannt (siehe Abb. 12). Anschließend führt die Software hochdimensionale Ähnlichkeitsvergleiche durch und trifft Vorhersagen, welcher der Gruppen die neu zu beschreibende, unbekannte Person am ähnlichsten ist (Vgl. o.V. 2018a).

2.4.1.4 Analyse von Social Media Kommunikationsmustern

Was unmöglich klingt, ist längst durch Wissenschaft und Praxis bewiesen worden. Bewerber können anhand der Aktivitäten im Social Media Bereich detailliert analysiert werden.

Das Forscherteam um den Psychologen und Experten für Psychometrik Michal Kosinski hat Möglichkeiten entwickelt, das psychologische Verhalten anhand des OCEAN-Modells und einer Big-Data Auswertung zu analysieren und so den Charakter des Kandidaten offen zu legen (Vgl. o.V. 2016b).

Das Verfahren analysiert anhand von Facebook-Likes und weiteren Daten wie beispielsweise Alter, Wohnort und Herkunft die Persönlichkeit des Menschen und versucht, das Verhalten vorherzusagen (Vgl. Beuth, P. 2016).

Kosinski geht dabei nach dem sogenannten OCEAN-Modell vor, um ein psychologisches Modell anhand von fünf Persönlichkeitsdimensionen, den sogenannten „BIG FIVE“, zu erstellen: Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (siehe Abb. 13). Die Modelle werden dann mit den Facebook-Daten kombiniert: Angaben zur Demografie und „Likes“. Diese Kombination erlaubt es, Personen sehr präzise einzuschätzen und auch Bereiche offenzulegen, zu denen die Kandidaten keine Angaben getätigt haben (Vgl. Beuth, P. 2016).

Trotz der vorhandenen Möglichkeit der detaillierten Bewerberanalyse ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass das zugrunde liegende OCEAN-Modell in der Wissenschaft umstritten und nicht pauschal auf alle Menschen anwendbar ist (Vgl. Beuth, P. 2016). Lange galten die „BIG FIVE“ als ausschlaggebend und anwendbar auf jeden



Menschen, doch diese Meinung ist mittlerweile von amerikanischen Forschern angezweifelt und anhand von Studien widerlegt worden (Vgl. o.V. 2013b). Als Beispiel gaben die Forscher die Bewohner eines abgelegenen Dorfes in Bolivien an. Die Persönlichkeiten der Bewohner müssen anders charakterisiert werden, da sie als Selbstversorger abgeschottet von moderner Zivilisation leben (Vgl. o.V. 2013b).

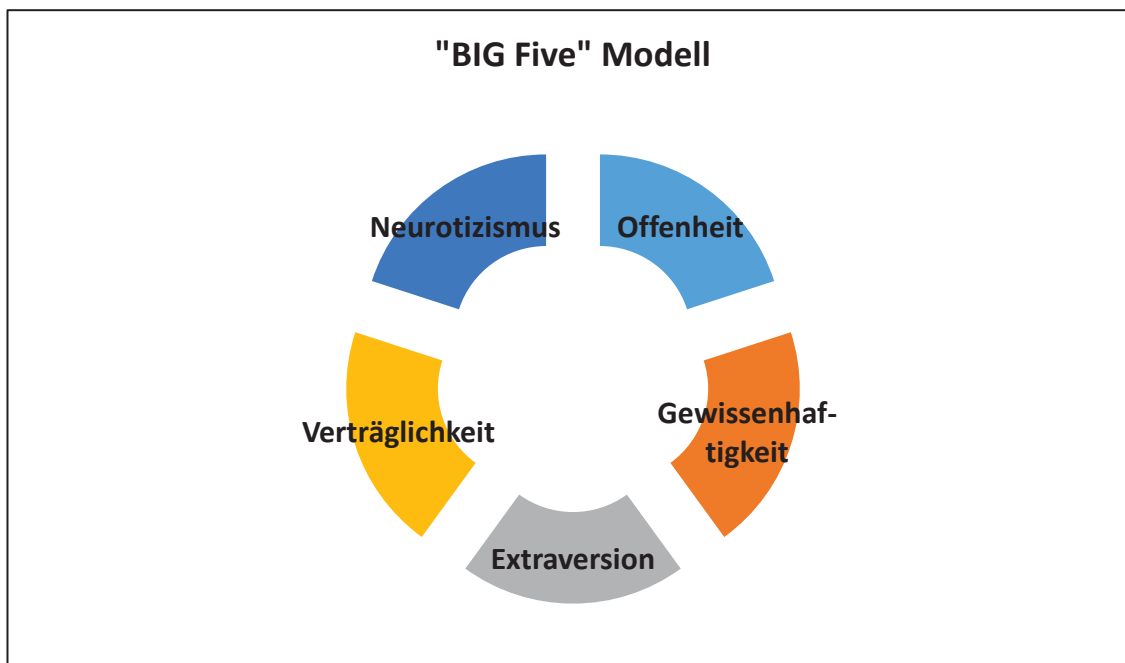


Abbildung 13: „BIG FIVE“ Modell
Quelle: Eigene Darstellung.

Was in der Wissenschaft möglich und anhand von Praxisbelegen bewiesen wurde, wird trotzdem von Wissenschaftlern kritisch hinterfragt und die pauschale Anwendbarkeit widerlegt. Durch die nicht eindeutig bewiesenen Fähigkeiten des Modells stellt der obere Abschnitt lediglich eine Darstellung und begrenzte wissenschaftlichen Fakten dar und wird der Vollständigkeit halber genannt.

2.4.1.5 Postkorbübung

Postkorbübungen werden in zahlreichen Unternehmen während des Auswahlprozesses genutzt, um die persönlichen Eigenschaften eines Bewerbers zu ermitteln. Der Postkorb stellt eine zeitlich begrenzte Einzelaufgabe dar und simuliert beispielsweise ein typisches Email-Postfach einer Fach- oder Führungskraft. Im Laufe der Aufgabe erhält der Bewerber zahlreiche Emails und muss dabei stets den Überblick behalten und Prioritäten setzen, wie zu verfahren ist. Anhand der spezifischen Anforderungen der Vakanz kann die Aufgabe hinsichtlich der Komplexität und des Umfangs variieren (Vgl. Wübbelmann 2001, S. 184).

Die Kernanforderung an den Teilnehmer ist, auch in Stresssituationen organisiert und zielgerichtet zu handeln, um Problemschwerpunkte zu identifizieren. Zusätzlich soll das Wesentliche berücksichtigt und die eigenen Entscheidungen übersichtlich und nachvollziehbar dargestellt werden. Entscheidend ist der Blick für das Wesentliche, ein



gutes Zeit- und Ressourcenmanagement sowie Planungs-, Organisations- und Delegationskompetenz. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung ist die Postkorbaufgabe häufig so angelegt, dass der Bewerber nicht alle Aufgaben erledigen kann (Vgl. Goth 2009, S. 78).

Ziel ist es, den Bewerber in eine Stresssituation zu versetzen, um das persönliche Verhalten des Einzelnen analysieren und um die Charaktereigenschaften des Bewerbers aufzeigen zu können. Durch die individuelle Priorisierung und Bearbeitung werden die Handlungsmuster des Teilnehmers erkennbar, wodurch eine Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern möglich ist (Vgl. Milbrandt 2009, S. 84).

Beurteilungskriterien, die den Rahmen für die Postkorbaufgaben bilden, sind:

- Auffassungsgabe
- Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden
- Planerisches und analytisches Denken
- Flexibilität
- Entscheidungsfreude
- Konzentration und Belastbarkeit (Vgl. Hesse/Scharder 2018)

Das Tool bietet somit die Möglichkeit einer umfassenden Kompetenzbewertung des Bewerbers durch eine fundierte und wissenschaftliche Postkorbaufgabe.

Ein Beispiel der Postkorbaufgabe hat die Leibniz Fachhochschule Hannover entwickelt. Der duale Studiengang Business Administration entwickelte in Kooperation mit dem dualen Studiengang Wirtschaftsinformatik im sogenannten HEAD Projekt eine Postkorbaufgabe, die anhand der virtuellen Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes ein umfassendes Kompetenzprofil des Bewerbers aufstellen kann.

Die Auswahl von Bewerbern erfolgt dabei anhand verschiedener Bewertungsmethoden, wie zum Beispiel der Messung der Multitaskingfähigkeit oder der Stressanfälligkeit sowie einer Auswertung der gestellten Aufgaben.

Das virtuelle Büro ermöglicht die direkte Vergleichbarkeit der Bewerber, die je nach Fachbereich durch ein fortwährend gleiches Aufgabenspektrum gewährleistet wird.

Der Ablauf beschreibt eine typische Alltagssituation im Unternehmen, wobei die Herausforderung in der Lösung der Aufgaben im Büroumfeld steht.

Mit Verfahrensbeginn erhält der Bewerber ein Email-Postfach. Die Aufgabe besteht darin, eingehende Emails möglichst schnell und zielgerichtet zu sortieren, zu bearbeiten und ggf. zu beantworten oder weiterzuleiten. Während des Prozesses erhält der Bewerber darüber hinaus Telefonanrufe, die ebenfalls aufgenommen und bearbeitet werden müssen. Es wird darauf geachtet, inwieweit der Proband unwichtige Anrufe und Emails ablehnt oder beendet und ob er in der Lage ist, sich in kurzer Zeit eine



Vielzahl von wichtigen Informationen zu merken und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abzurufen. Dabei sind auch englischsprachige Anrufe vorgesehen, um die Fremdsprachenkenntnisse zu überprüfen.¹

2.4.1.6 Gamification

Gamification, im Englischen bekannt als „serious games“, sind simulierte Spiele, die in der Steuerung und im Aussehen einem Computerspiel ähneln, jedoch in der Rekrutierung bzw. Vorauswahl von Bewerbern eingesetzt werden. Gamification hat das Ziel, Bewerber anzulocken, die dann klassische Tests durchführen, die von Bewerbern sonst eher als unattraktiv eingestuft werden (Vgl. Obermann 2018, S. 420f.).

Dabei gibt es extrinsische und intrinsische Motivationen für Teilnehmer. Zu intrinsischen Motivatoren gehört unter anderem das innere Bedürfnis nach sozialem Kontakt und Zugehörigkeit sowie der Anreiz bestimmte Fähigkeiten zu perfektionieren. Weiterhin zählen auch das Meistern von Herausforderungen oder das eigenständige und unabhängige Entscheiden über Handlungen dazu (Vgl. Wiegand et al. 2014, S. 321ff.).

Extrinsische Motivation meint im Gegensatz das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, Belohnungen und das Erlangen von Macht oder Privilegien (Vgl. Dale 2014, S. 82ff.).

Gamification kann, durch richtige Abstimmung, zahlreiche Chancen im Recruiting-Prozess bieten. Um die Motivation der Benutzer zu steigern, sollten vor allem intrinsische Anreize der potenziellen Nutzer identifiziert und eingesetzt werden. Zusätzlich sollte Gamification als Möglichkeit gesehen werden, dem Bewerber, aus Teilnehmersicht teilweise langweilige, Inhalte durch Unterhaltung und Spaß zu vermitteln und zusätzlich einen realitätsnahen Unternehmens Einblick zu gewähren. Des Weiteren ist es durch Gamification möglich, eine höhere Teilnehmerquote zu realisieren (Vgl. Gonzales-Scheller 2013, S. 49ff.).

Trotzdem sollte ein Unternehmen darauf achten, die Seriosität und ethische Korrektheit des Unternehmens trotz Gamification zu wahren. Bei der Auswahl der Spiele sollte beachtet werden, ob das Tool zum Unternehmen passt. Dabei spielt auch die Kundenwahrnehmung eine wichtige Rolle, da diese negativ werden kann bei einem zu verspielten Programm (Vgl. Gonzales-Scheller 2013, S. 49ff.).

2.4.1.7 Online-Spiele

Im Bereich der Online-Spiele werden reale Aufgaben in spielerische Szenarien umgewandelt, um auf dieser Basis personenbezogene Informationen über den Bewerber zu erhalten, denn hierdurch lassen sich Einblicke in die Persönlichkeit und Verhaltensweisen des Teilnehmers gewinnen.

Der Recruiter selektiert nach vorgegebenen Kriterien aus einem Bewerberpool Kandidaten, deren Potentiale und Kenntnisse für die entsprechende Vakanz notwendig sind (Vgl. Gersdorf 2004, S. 70).

¹ Weiterführende Information zum HEAD Projekt der Leibniz FH Hannover finden Sie unter www.head-projekt.de



Das sogenannte Recrutainment (Zusammensetzung von Recruiting und Entertainment) wurde 2001 erstmals öffentlich benannt (Vgl. Diercks et al. 2015, S. 165). Bei den Auswahlspielen handelt es sich um spezielle, auf Computern implementierte Szenarios, die die Steuerung und Kontrolle dynamischer Prozesse oder Systeme verlangen, die mit einer realitätsnahen Rahmenbedingung versehen sind (Vgl. Höft/Funke 2001, S. 140).

Das Recrutainment dient dabei primär der Verbesserung zur Findung von zum Unternehmen „passenden“ Kandidaten, wobei der konkrete Bezug zum Unternehmen, dem Ausbildungsberuf oder dem Berufs- und Bildungswesen steht. Dabei kann ein individueller, personenbezogener aber auch ein gruppenbezogener Einsatz im Rahmen von beispielsweise Assessment-Centern oder Gruppenaufgaben stattfinden (Vgl. Hesse/Mattmüller 2015, S. 166).

Im Wesentlichen stehen dabei fünf Einflussfaktoren im Fokus (siehe Abb. 14):

- demografischer Wandel und zunehmende Digitalisierung
- Gaming
- Gamification
- Generation Y
- Veränderung der Arbeitgeber durch die Generation Y

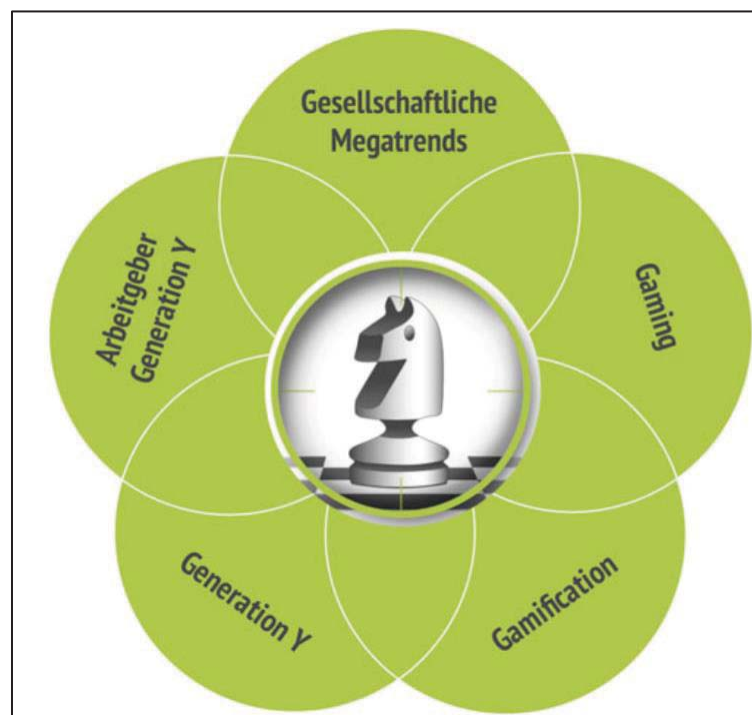


Abbildung 14: Einflussfaktoren auf die Bedeutung des Themas Recrutainment

Quelle: Hesse/Mattmüller 2015, S. 166.

Im Rahmen der Online-Spiele werden die Bewerber in eine virtuelle Situation versetzt, in der sie einen Charakter, einen sogenannten Avatar, annehmen. Dabei erhält der Teilnehmer unterschiedliche Aufgaben, die abgeschlossen werden müssen. Die IT-



gestützten Tools zeichnen nahezu alle Vorgehensweisen auf und lassen dadurch auf die charakterlichen Eigenschaften und auf das lösungsorientierte Verhalten schließen.

Hierdurch lassen sich neben der detaillierten Bewerberanalyse auch weitere Testmöglichkeiten umsetzen, die sich von den klassischen Testmethoden deutlich unterscheiden. Es können u.a. auch Kompetenzen hinsichtlich der IT-Affinität und des Umgangs mit modernen Tools überprüft werden (Vgl. Gersdorf 2004, S. 70).

Die Nutzung von Recruitment-Tools bietet für das Unternehmen zahlreiche Vorteile. Besonders aus Sicht der Bewerber bietet der Einsatz von Recruitment-Tools zahlreiche positive Aspekte (Vgl. Abb 15).

Aus Unternehmenssicht ergeben sich Vorteile, die im Rahmen eines klassischen Testverfahrens nicht vorhanden wären. So können die Kompetenzen im Umgang mit modernen Kommunikationsmitteln getestet und allgemein deutlich umfangreichere Spektren getestet werden. Außerdem ergibt sich eine deutlich höhere Treffsicherheit bei der Auswahl, die auch durch die höhere Objektivität begründet ist. Die computergestützte Auswertung ist deutlich ressourcenschonender und weniger fehleranfällig. Darüber hinaus ist ein hoher Standardisierungsgrad gegeben, sodass keine äußeren Einflüsse zu Verfälschung führen können (Vgl. Gersdorf 2004, S. 70).

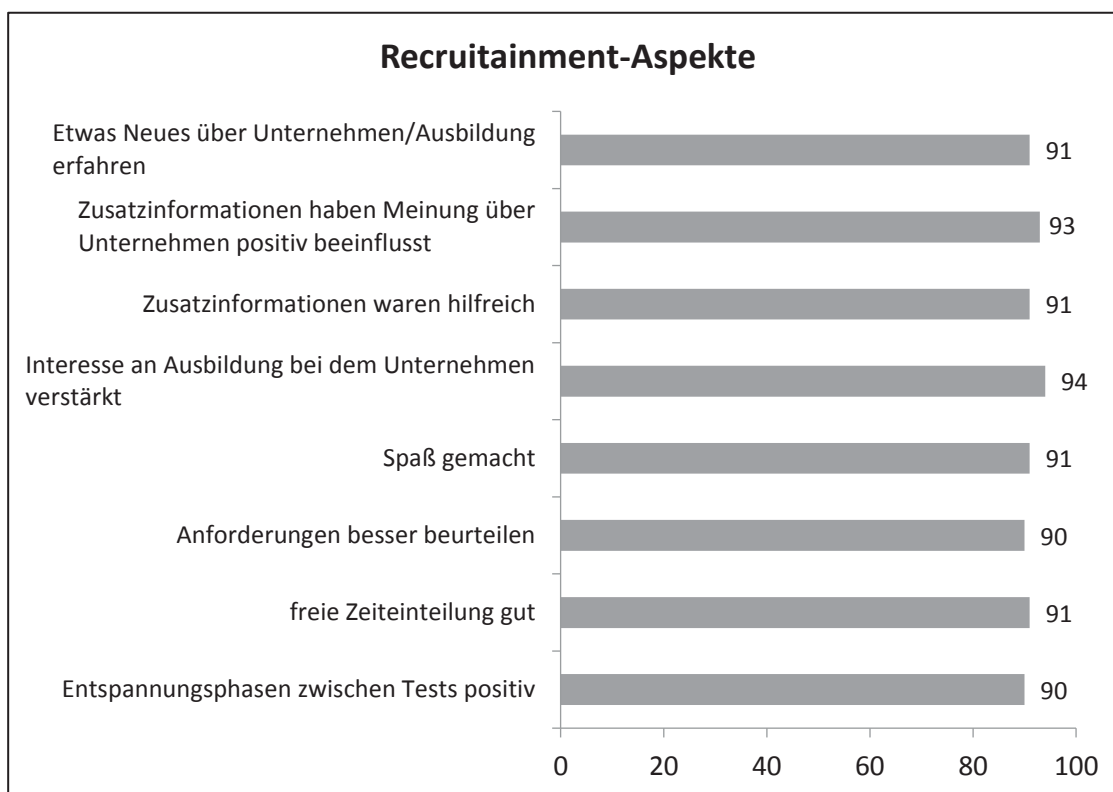


Abbildung 15: Ergebnisse der Bewertung der Recruitment-Aspekte
Quelle: Kukpa 2013, S. 64.

Ein Beispiel für ein solches Tool, das bereits in der Praxis einiger Unternehmen genutzt wird, ist das Tool „Wasabi Waiter“. Der Kandidat wird in die Rolle eines Kellners eines Sushi-Restaurants versetzt und muss dabei verschiedene Aufgaben absolvieren. Die



Gäste befinden sich vorwiegend an der Bar und stellen Charaktere mit unterschiedlichen Eigenschaften dar. Anhand der Gesichtsausdrücke sind die Stimmungslagen der Gäste ablesbar. Die Aufgabe des Kandidaten besteht nun darin, die Gäste zufriedenzustellen, hereinkommende Gäste zu empfangen, die servierbereiten Gerichte zu verteilen, benutztes Geschirr zu reinigen und die Bar in Ordnung zu halten. Nach einer etwa 20-minütigen Bearbeitung erstellt das Tool dann eine Übersicht über die Charaktereigenschaften des Kandidaten.

Anhand der Art, wie die Aufgaben erfüllt wurden, offenbart der Kandidat viele Eigenschaften über sich: Risikobereitschaft, Auffassungsgabe, soziale Intelligenz, Verträglichkeitsgrad und Beharrlichkeit sind nur einige Beispiele für die analysierten Eigenschaften (Vgl. Buchhorn 2014).

2.4.1.8 Simulationen

Unter dem Bereich der Simulationen wird allgemein ein Experiment verstanden, bei dem eine reale Situation durch ein Softwaretool virtuell nachgebildet wird. Dabei werden die Handlungsmuster der Bewerber permanent beobachtet und analysiert.

Simulationen finden u.a. statt in:

- Flugsimulatoren
- Crashesimulation für Neufahrzeuge
- zur nachträglichen Verifizierung von Verkehrsunfällen
- Simulation von Fertigungsanlagen
- betriebswirtschaftliche Simulation (Vgl. Gülke 2016, S. 48).

Mit den Simulationsverfahren lassen sich neben der kognitiven Leistungsprüfung auch eine erhöhte Vorhersagekraft hinsichtlich der späteren Arbeitsleistung und dem Erfolg realisieren. Der Kandidat wird in eine berufstypische Situation versetzt, währenddessen analysiert wird, wie sich der Bewerber verhält – der sogenannte „Situational Judgement Test“. Dabei ist es empfehlenswert, auf eine Zertifizierung gemäß DIN 33430 zu achten, um die Fokussierung auf die Usability und den Berufsbezug sicherzustellen (Vgl. o.V. 2018b).

Flugsimulatoren stellen die wohl bekannteste Form der Simulationsverfahren dar. Die Simulatoren bestehen dabei aus einer Kombination aus einer nachgebildeten Flugzeugkanzel, einer fluglagenspezifischen Ansteuerung von Bedien- und Anzeigeinstrumenten sowie aus einer für die Teilnehmer in der Flugzeugkanzel spürbaren Beschleunigungsveränderung, hervorgerufen durch eine computergesteuerte Hydraulik- oder Druckluftanlage (Vgl. Abb. 16 und 17) (Vgl. Gülke 2016, S. 48).



Abbildung 16: Lufthansa Flight Training Berlin
Quelle: o.V. 2018c.



Abbildung 17: Lufthansa Flight Training Berlin, Innenansicht
Quelle: o.V. 2018d.

Flugsimulatoren besitzen einen hohen Nutzen in der Luftfahrt. Einerseits dienen sie zur Ausbildung von unerfahrenen Piloten, andererseits werden sie zu Schulungszwecken von erfahrenen Piloten eingesetzt. Dabei können die Piloten z. B. die Zulassung auf neuen Flugzeugen erhalten, Start- und Landeoperationen für bisher nicht angeflogene Flughäfen üben oder für die Zulassung benötigte Flugstunden generieren (Vgl. Gülke 2016, S. 50).



Die Flugsimulatoren können alle realen Szenarien abbilden, die während eines Fluges eintreten können: technische oder personenbezogene Zwischenfälle, Witterungsphänomene (Gewitter, Nebel, Regen, Sturm etc.) sowie Tag- und Nachtflüge. (Vgl. Przybilla 2015)

Auch im Rahmen der Crashsimulationen bei Automobilen werden Simulationen vorgenommen, um möglichst realitätsnahe Vorhersagen treffen zu können. Dabei sollen Unfallsituationen sowie die Auswirkungen auf die Insassen und Fahrzeuge geprüft werden.

Häufig werden diese Tests im Rahmen der Prüfung von Airbags durchgeführt (siehe Abb. 18).

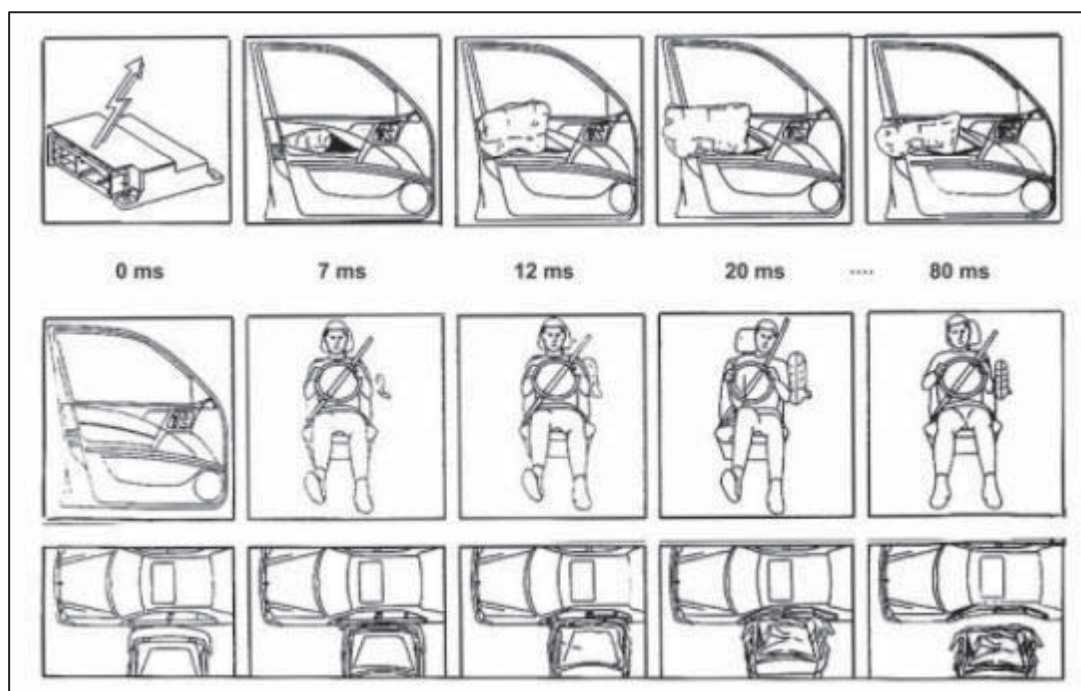


Abbildung 18: Zeitlicher Ablauf der Airbag-Entfaltung
Quelle: Kramer 2013, S. 207.

Dabei sollen sowohl die Auswirkung auf das Fahrzeug also auch auf die Personen analysiert werden. Ziel ist es, die Gefährdung der Insassen so gering wie möglich zu halten.

Weitere Möglichkeiten der Simulationen sind z. B. Planungsaufgaben oder die Personaleinsatzplanung.

Bei der Planungsaufgabe geht es um das Planungs- und Problemlöseverhalten eines Kandidaten. In einer berufsnahen Simulation werden die Fähigkeiten im Planen und im komplexen Problemlösen sowie im flexiblen Umgang mit Störungen erfasst und analysiert, da Planungs- und Problemlösefähigkeiten in vielen Berufen notwendig sind. Ein Einsatz dieses Verfahrens findet typischerweise im kaufmännischen und technischen Bereich statt.



Das simulationsbasierte Verfahren „Personaleinsatzplanung“ eignet sich durch die semantische Einbettung insbesondere für den Einsatz im Führungsnachwuchs- oder Organisationsbereich. Auch hier werden berufsnahe Simulationen erstellt, um die individuelle Planungs- und Problemlösefähigkeit im Rahmen der Personalplanung zu analysieren (Vgl. o.V. 2018b).

2.4.2 Robot Recruiting im Alltag

„Robot Recruiting“ ist ein IT-gestütztes Verfahren, um bei der Bewerberauswahl eine höhere Treffgenauigkeit zu erzielen. Dabei werden Qualifikationen der Jobsuchenden mit den Kriterien für eine Stelle im Unternehmen abgeglichen (Vgl. Weitzel et al. 2016).

Um die Jobsuche sowohl für Unternehmen als auch für Bewerber möglichst einfach zu gestalten, wurde unter anderem die App Truffls (siehe Abb. 19) entwickelt (Vgl. Kutsche 2016). Mit dieser App erreichen Unternehmen qualifizierte Talente, die für einen Jobwechsel bereit wären, jedoch nicht aktiv suchen und die Unternehmen sonst nur durch Head Hunter oder Active Sourcing ansprechen könnten (Vgl. o.V. 2017).

Aber wie funktioniert eine Jobsuche per App?

Der Bewerber meldet sich bei Truffls an und bewirbt sich mit einem gescannten oder von Hand eingegebenen Lebenslauf ohne Motivationsschreiben. Die App wertet diese Daten aus und schlägt dem Nutzer passende Jobs vor. Durch das Wischen nach rechts kann dann der Nutzer dem Unternehmen automatisch sein Interesse mitteilen und das anonyme Profil des Bewerbers wird an das Unternehmen gesendet. Daraufhin muss das Unternehmen das eigene Interesse am Bewerber bestätigen und das gesamte Profil des Bewerbers wird sichtbar. Jetzt kann das Unternehmen mit dem Bewerber über einen Messenger in Kontakt treten und z. B. weitere Dokumente anfordern oder zum Gespräch einladen (Vgl. o.V. 2014). Andere Apps, wie Jobware, ermöglichen es dem Bewerber zusätzlich eine Videobotschaft an das Unternehmen zu senden (Vgl. Kutsche 2016).

Während Bewerber die App Truffls auf ihrem Smartphone nutzen, können Unternehmen die Software über den Desktop steuern. Ein 2017 erneuertes Bewerbermanagement-System gibt dabei die Möglichkeit, den gesamten Bewerbungsprozess nachzuvollziehen (Vgl. o.V. 2017).

Vorteilhaft ist die Nutzung der Apps für beide Seiten. Unternehmen können ihre Markenbildung bzw. das Employer Branding vorantreiben, indem sie sich in der App vorstellen und signalisieren ein moderner Arbeitgeber zu sein. Weiterhin werden den Unternehmen nur Bewerber angezeigt, deren Schlüsselqualifikationen tendenziell auf die Stellenausschreibung passen, was zu einer automatischen Vorselektion der Bewerber führt. Da die Bewerber in der App selbst nicht suchen können, werden den Unternehmen keine Kandidaten mit unpassenden Qualifikationen angezeigt (Vgl. Kutsche 2016).

Für die Bewerber ist die Jobsuche mit weniger Aufwand verbunden, da das Motivationsschreiben wegfällt. Zusätzlich kommt es zu weniger Diskriminierung, da die Software nicht nach äußeren Gesichtspunkten, sondern nach den vorgegebenen Kriterien



entscheidet. Trotzdem wird dadurch die Möglichkeit für Kreativität genommen (Vgl. o.V. 2016c).

Zu Problemen kann es jedoch bei der Datensicherheit kommen. Da die Unternehmen viele persönliche Informationen der Bewerber erhalten, fordern Datenschützer, dass Bewerber immer manuell zustimmen müssen, bevor persönliche Daten übermittelt werden. Zusätzlich muss beachtet werden, dass einige Unternehmen unüberlegt an einem Hype teilnehmen, während Job-Apps oft nur für Marketing verwendet werden und keine sinnvollen Inhalte vermitteln (Vgl. Janson 2011).

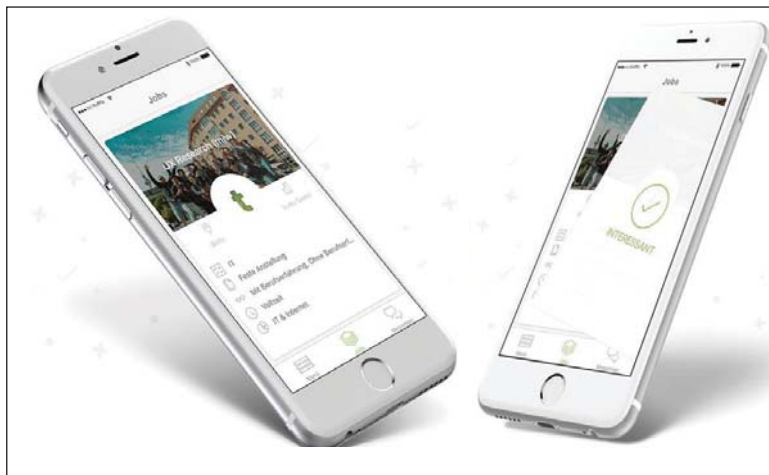


Abbildung 19: Truffls App
Quelle: o.V. 2014.

3. Fazit

IT-gestützte Tools sind mittlerweile in einer Vielzahl von unterschiedlichen Varianten auf dem Markt vorhanden. Sie können den Auswahlprozess in erheblichem Maße vereinfachen und beschleunigen. So werden vor allem die gesteigerte Neutralität und die Bewältigung höherer Bewerberzahlen als Vorteile benannt.

Dieses wird u.a. in der Anwendung von Online Assessments sichtbar, denn Unternehmen haben dabei zum einen die Möglichkeit mehr Bewerber mit wenig Zeitaufwand zu testen und kennenzulernen. Zum anderen bieten Online Assessments aber auch die Möglichkeit sich dem Bewerber als innovatives Unternehmen zu präsentieren und Informationen zu vermitteln. Dabei kann Gamification eingesetzt werden. Hier sollte besonders auf intrinsische Anreize und die Wahrung der Seriosität und Abstimmung zum Unternehmensimage geachtet werden. Weitere Chancen bieten Truffls und DiSG, die jedoch auch mit Investitionen verbunden sind. Truffls kann als zusätzliche Maßnahme für Employer Branding herangezogen werden und ermöglicht es den Unternehmen eine neue Zielgruppe zu erreichen. DiSG kann dabei als zusätzliches Auswahlinstrument eingesetzt werden, sodass die Persönlichkeit des Bewerbers geprüft wird und Fehlentscheidungen vermieden werden.

Das Tool der Sprachanalyse bietet im Rahmen der IT-gestützten Personalauswahl die Möglichkeit, die Charaktereigenschaften eines Bewerbers ausschließlich anhand der Ausdrucksweise, Tonalität und dem „Wie etwas gesagt wird“ herauszufinden.



Simulationen bieten die Möglichkeiten, Bewerber in eine realitätsnahe Situation zu versetzen, um die Reaktionen und Verhaltensweisen zu prüfen. Möglichkeiten sind dabei u.a. Personal- oder Verkaufsgespräche.

Die Postkorbaufgaben versetzen den Kandidaten ebenfalls in eine realitätsnahe Situation. Dabei erhält der Bewerber Telefonanrufe, Emails und Memos und muss stets den Blick behalten und wichtige von unwichtigen Informationen trennen können sowie Anrufe oder Emails weiterleiten. Ziel dabei ist, das Kandidatenverhalten in Stresssituationen zu testen.

Die Analyse von Social Media Kommunikationsmustern befasst sich insbesondere mit den modernen Social Media Kanälen und analysiert im Detail die individuellen Verhaltensmuster der Bewerber, wodurch Rückschlüsse auf den Charakter und die Eigenschaften einer Person geschlossen werden können.

Die Möglichkeiten der IT-gestützten Auswahlverfahren sind vielfältig, doch viele Unternehmen stehen den Tools teils mit großer Skepsis gegenüber. Einerseits stellen die hohen Investitionen teils unüberwindbare Hürden dar, andererseits werden Risiken wie Fehlinterpretationen und eine fehlende Nutzerfreundlichkeit in den Systemen gesehen.

Für viele Unternehmen ist der persönliche Eindruck das finale Argument für oder gegen eine Einstellung des Kandidaten. Dieser Prozess wird in naher Zukunft nicht durch ein Tool ersetzt werden können, denn kein bestehendes Verfahren ist in der Lage, diesen Prozess effizient und zielgerichtet zu ersetzen. Jedoch können in einzelnen Bereichen die Tools zielorientiert angewendet werden, sodass es zu Zeit- und Kosteneinsparungen kommen kann. Durch die Nutzungsausweitung digitaler Medien und Software sowie anhaltender Trends durch den digitalen Wandel, gibt es viele Möglichkeiten, zukünftig weitere Tools zu entwickeln, um die Personalarbeit zu vereinfachen.



Literatur

- Achenbach, W. (2003):** Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte: Theoretische Grundlagen und Strategieentwicklung, Wiesbaden 2003.
- Aigner, U. / Bauer, C. (2008):** Der Weg zum richtigen Mitarbeiter: Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration, Wien 2008.
- Beck, C. (2008):** Personalmarketing 2.0.: Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln 2008.
- Becker, A. (2016):** Messverfahren der Eignungsdiagnostik: Was Unternehmen bei der Personalauswahl bewerten, In: Gülke, N./ Ahlers, F. (Hrsg.): IT-gestützte Personaldiagnostik, Göttingen 2016, S. 25–41.
- Beuth, P. (2016):** Big Data allein entscheidet keine Wahl, <http://www.zeit.de/digital/internet/2016-12/us-wahl-donald-trump-facebook-big-data-cambridge-analytica>, abgerufen am 25.01.2018.
- Birkfeld, M. (2010):** E-Recruiting durch aktive Kandidatensuche: Empfehlungen für den Aufbau einer attraktiven Absolventenplattform am Beispiel der TU Ilmenau, Saarbrücken 2010.
- Buchhorn, E. (2014):** App als Chef: Wie Software Mitarbeiter durchleuchtet, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/personalmanagement-software-durchleuchtet-mitarbeiter-a-1022736-3.html>, abgerufen am 23.01.2018.
- Dale, S. (2014):** Gamification: Making work fun, or making fun of work?, In: Business Information Review, Vol. 31, 2014, Nr. 2, S. 82–90.
- Dannhäuser, R. (2017):** Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise, 3. Aufl., Wiesbaden 2017.
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) e.V. (2009):** Mitarbeiter auswählen: Personaldiagnostik in der Praxis, Bielefeld 2009.
- Diercks, J. / Kupka, K. (2013):** Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung, In: Diercks, J./ Kupka, K. (Hrsg.): Recrutainment: Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl, Wiesbaden 2013, S. 1–18.
- Diercks, J. / Kupka, K. / Flohr, B. (2015):** Die Game-Generation: Warum Recrutainment und Online-Assessments für Employer Branding und Recruiting immer wichtiger werden, In: Hesse, G./ Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding: neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden 2015, S. 165–181.
- Frank, T. (2014):** Persönlichkeitsprofile im Recruiting: Methoden und Probleme der Personalbeschaffung, Hamburg 2014.
- Gersdorf, S. (2004):** Bewerberselektion in der Online-Welt, In: Personalmagazin, Nr. 7/2004, S. 70–72.



- Gonzales-Scheller, P. (2013):** Trendthema Gamification: Was steckt hinter diesem Begriff?, In: Diercks, J./ Kupka, K. (Hrsg.): Recrutainment: Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl, Wiesbaden 2013, S. 33–52.
- Goth, P. (2009):** Verfahren der Bewerberauswahl und der Potenzialanalyse, In: DGFP e.V. (Hrsg.): Mitarbeiter auswählen: Personaldiagnostik in der Praxis, Bielefeld 2009, S. 61–96.
- Gülke, N. (2016):** IT-gestützte Personaldiagnostik: Möglichkeiten einer computergestützten Simulation, In: Gülke, N./ Ahlers, F. (Hrsg.): IT-gestützte Personaldiagnostik: Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 43–56.
- Hagemann, C. / Hagemann, J. (2014):** Assessment Center, 4. Aufl., Freiburg 2014.
- Hertel, G. / Konradt, U. (2004):** Personalauswahl, Platzierung und Potenzialanalyse mit internetbasierten Verfahren, In: Hertel, G./ Konradt, U. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen 2004, S. 55–71.
- Hesse, G. / Mattmüller, R. (2015):** Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden 2015.
- Hesse, J. / Scharder, H. C. (2018):** Postkorb-Übung, <https://www.der-eignungstest.de/einstellungstests-texte/postkorbuebung-im-assessment-center.php>, abgerufen am 24.01.2018.
- Höft, S. / Funke, U. (2001):** Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl, In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen 2001, S. 135–174.
- Hünninghausen, L. (2002):** Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl, Spezial-Ausgabe, Düsseldorf 2002.
- iiLS Institute of innovative Learning Systems (o.J.):** Personalauswahl, <http://www.disgprofil.eu/anwendungsbereiche/personalauswahl/>, abgerufen am 01.02.2018.
- Janson, S. (2011):** Per App auf Jobsuche, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/karriere-job-apps>, abgerufen am 01.02.2018.
- John Wiley & Sons, Inc. (2000-2018):** Unser Weg zu mehr Erfolg im Beruf, <http://www.everythingdisg.de/About.aspx>, abgerufen am 01.02.2018.
- John Wiley & Sons, Inc. (2013a):** Everything DiSG® Workplace Arbeitsplatz-Profil, <http://www.everythingdisg.de/EverythingDisc/media/EverythingDiscMediaLibrary/Solutions/Workplace/Profile/Beispielprofil-Workplace.pdf>, abgerufen am 01.02.2018.
- John Wiley & Sons, Inc. (2013b):** From DiSC® classic to everything DiSC®: How My Graph Became a Dot, http://www.everythingdisg.de/EverythingDisc/media/EverythingDiscMediaLibrary/Resources/White%20Papers%20and%20Research/HowMyGraphBecameaDot_AT.pdf, abgerufen am 01.02.2018.



- Kanning, U. P. (2004):** Standards der Personaldiagnostik, Göttingen u.a. 2004.
- Kleebar, C. (2007):** Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasierte-intuitive Urteilsfindung, Mering 2007.
- Knoblauch, J./ Kurz, J. (2013):** Die besten Mitarbeiter finden und halten: die ABS-Strategie nutzen, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2013.
- Konradt, U. / Sarges, W. (2003):** Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade, In: Konradt, U./ Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen 2003, S. 3–16.
- Kramer, F. (2013):** Integrale Sicherheit von Kraftfahrzeugen: Biomechanik, Simulation, Sicherheit im Entwicklungsprozess, 4. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Kupka, K. (2013):** Online-Assessments im Recruitment-Format: Wie gefällt das eigentlich den Bewerbern in der echten Auswahl-situation?, In: Diercks, J./ Kupka, K. (Hrsg.) Recruitment: Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl, Wiesbaden 2013, S. 51–56.
- Kutsche, K. (2016):** Zum Job per App, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/personalgewinnung-zum-job-per-app-1.3126261>, abgerufen am 01.02.2018.
- Laumer, S. / von Stetten, A. / Eckhardt, A. (2009):** E-Assessment, In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 51, 2009, Nr. 3, S. 306–308.
- Milbrandt, J. (2009):** Diagnose von Mitarbeiterpotenzial, In: Klaffke, M. (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken: Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden 2009, S. 79–96.
- Moflih, R. (2014):** Konzepte zur Internationalisierung durch technologische Wertschöpfungsmodulen, Berlin 2014.
- Obermann, C. (2018):** Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends: Mit neuen originalen AC-Übungen, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- o.V. (2013a):** Prognose für 2025: Deutschland wandelt sich zum Arbeitsmarkt-Paradies, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/prognose-fuer-2025-deutschland-wandelt-sich-zum-arbeitsmarkt-paradies-a-702701.html>, abgerufen am 23.01.2018.
- o.V. (2013b):** Big Five unter Beschuss, http://www.wissenschaft.de/archiv/-/journal_content/56/12054/905375/Big-Five-unter-Beschuss/, abgerufen am 25.01.2018.
- o.V. (2014):** Wer gut ist, wird gefunden: Die neue App truffls definiert die Jobsuche neu, <https://truffls.de/de/presse/mitteilungen/2014-11-11/>, abgerufen am 01.02.2018.



- o.V. (2016a):** E-Recruiting Software: Benchmarking Report, <http://www.competitive-recruiting.de/DeutschlandsBesteBewerbermanagementSoftware2014.html#.WmhSxVuPLcs>, abgerufen am 24.01.2018.
- o.V. (2016b):** Ich habe nur gezeigt, dass es die Bombe gibt, <https://www.dasmagazin.ch/2016/12/03/ich-habe-nur-gezeigt-dass-es-die-bombe-gibt/>, abgerufen am 25.01.2018.
- o.V. (2016c):** Robot Recruiting: Roboter als Recruiter der Zukunft, <http://www.hannovermesse.job-and-career.de/en/karrieretipps/detail-news/show-news/detail/News/robot-recruiting-roboter-als-recruiter-der-zukunft-1/>, abgerufen am 01.02.2018.
- o.V. (2017):** Truffls wird zur Premium Talent-Plattform für Young Professionals, <https://truffls.de/de/presse/mitteilungen/2017-29-08/>, abgerufen am 01.02.2018.
- o. V. (2018a):** Precire Technologies, <https://www.precire.com/de/>, abgerufen am 23.01.2018.
- o.V. (2018b):** Simulationsverfahren/SJT, <https://www.cyquest.net/online-assessment-verfahren/uebersicht-testverfahren/simulationsverfahren/>, abgerufen am 29.01.2018.
- o.V. (2018c):** Lufthansa Flight Training Berlin, <http://www.gemeinde-schoenefeld.de/ortsteil-schoenefeld.html>, abgerufen am 16.02.2018.
- o.V. (2018d):** Lufthansa Flight Training Berlin, Innenansicht, <http://www.flugsimulator-vergleich.de/berlin-sch%C3%B6nefeld-b737>, abgerufen am 16.02.2018.
- o.V. (2018e):** Truffls. <https://truffls.de/de>, abgerufen am 03.02.2018.
- Paul, T. (2013):** Life Balance – Work Excellence: Strategien für Führungskräfte – Life-Balance statt Burnout, 4. Aufl., Books on Demand, 2013.
- Pesch, U. (2017):** Recruiting mit System, <https://www.competitiverecruiting.de/resources/Personalwirtschaft+Bewerbermanagementsysteme+Vergleich+2017.pdf>, abgerufen am 24.01.2018.
- Przybilla, S. (2015):** Flugsimulator als Freizeitspaß: Ready for take-off!, <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/flugsimulatoren-in-deutschland-fliegen-wie-ein-pilot-a-1011465.html>, abgerufen am 16.02.2018.
- Schuler, H./ Höft, S. (2001):** Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen 2001, S. 93–134.
- Statista (2018a):** Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>, abgerufen am 07.02.2018.



- Statista (2018b):** Anteil der mobilen Internetnutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481749/umfrage/umfrage-zur-mobilen-internetnutzung-nach-altersgruppen-in-deutschland/>, abgerufen am 01.02.2018.
- von Au, C. (2017):** Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten: Diagnose, Assessment und Intergration, Wiesbaden 2017.
- Weitzel, T./ Laumer, S./ Maier, C./ Oehlhorn, C./ Wirth, J./ Weinert, C. (2016):** Techniksprung in der Rekrutierung, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Techniksprung_in_der_Rekrutierung_v_WEB.PDF, abgerufen am 01.02.2018.
- Weuster, A. (2004):** Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, Wiesbaden 2004.
- Wiegand, T./ Stieglitz, S. (2014):** Serious fun – effects of gamification on knowledge exchange in enterprises, In: Plödereder, E./ Grunske, L./ Schneider, E./ Ull, D. (Hrsg.): Informatik 2014, Bonn 2014, S. 321–332.
- Wübbelmann, K. (2001):** Management Audit – Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren, Wiesbaden 2001.
- YouMagnus AG (2018):** Erkennen Sie Ihre Persönlichkeit, <http://www.disg-mo-dell.de/disg-perso-enlichkeitsprofile/>, abgerufen am 01.02.2018.



Möglichkeiten und Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers

von Chantal Nischik

1. Einführung

Da wir uns im Zeitalter der Digitalisierung befinden, war es absehbar, dass dieser Trend auch auf die Personaldiagnostik Auswirkungen hat. Die Nutzung von Computern und Internet gewann in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung und befindet sich immer noch auf einem klaren Aufwärtstrend. Für die jüngste Generation ist ein Leben ohne diese Technologie nahezu unvorstellbar. Anhand der folgenden Graphik kann man erkennen, wie sich die Internetnutzung in Deutschland innerhalb der letzten Jahre verändert hat. Es wurden 30.175 Personen ab 14 Jahren befragt. Anhand des kontinuierlichen Anstiegs über die Jahre kann man erkennen, was für eine Relevanz die Digitalisierung in unserer Zeit hat.

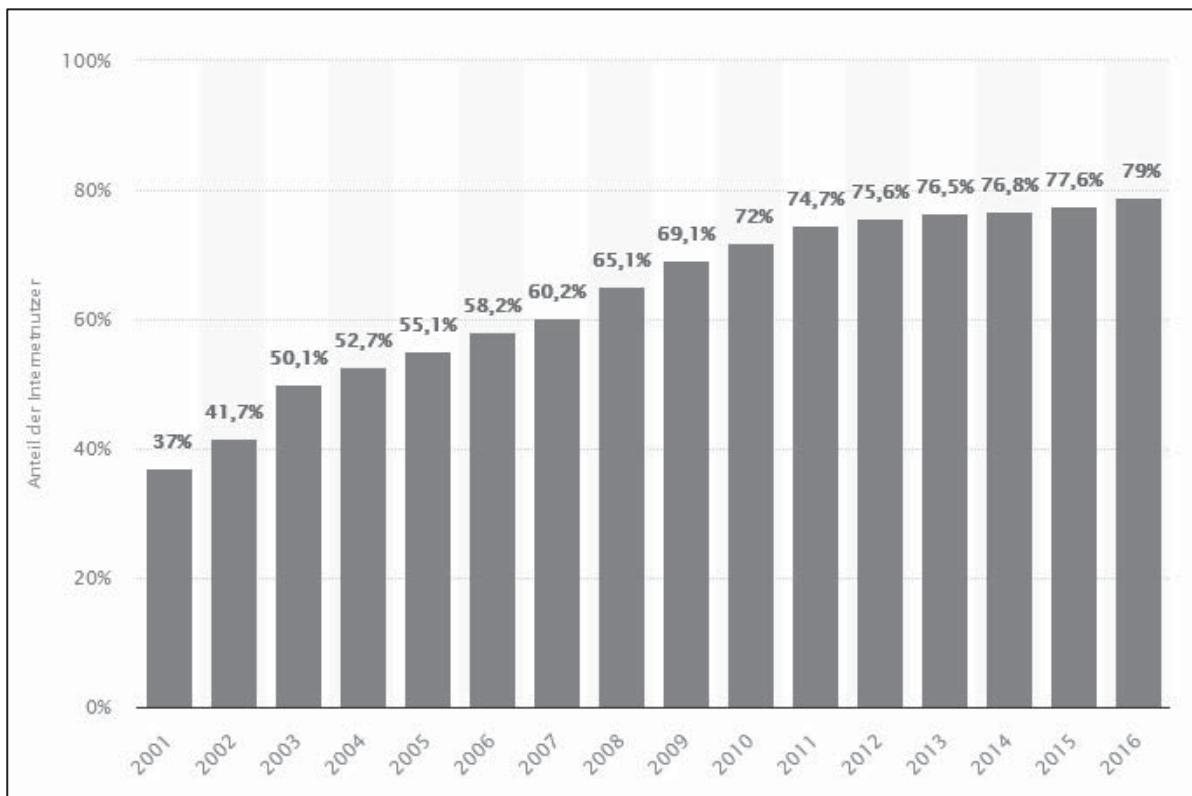


Abbildung 1: Anteil der Internetnutzung in Deutschland zwischen 2001 und 2016
Quelle: Statista 2016.

Innerhalb der Personaldiagnostik nimmt es zum Beispiel insofern Einfluss, dass die Unternehmen zunehmend über E-Recruiting und IT-gestützte Assessment Center nachdenken. Der Einsatz dieser Methodiken findet sogar zum Teil in der Praxis schon statt. Der Grund für die Unternehmen liegt primär darin, dass sie für jede zu besetzende Stelle und dabei vor allem für Ausbildungsstellen eine Vielzahl an Bewerbungen erhalten, die sie bearbeiten müssen. Es wird versucht, diesen Aufwand mithilfe von internetbasierten Personalauswahlelementen wie dem IT-gestützten Assessment Center zu reduzieren (Vgl. Kanning 2016, S. 293).



Die Anwendung von IT-gestützten Assessment Center kann in unterschiedlicher Form erfolgen. Es kann beispielsweise sowohl zur Personalauswahl als auch zur Potential-einschätzung dienen. Innerhalb dieser Erarbeitung soll der Fokus auf der Personalauswahl liegen. Die richtige Besetzung einer Stelle ist für die Unternehmen von essentieller Bedeutung. Sie gehören zu den wichtigsten Investitionen, die ein Unternehmen tätigt. Eine fehlerhafte Auswahl hat in der Praxis häufig teure Folgen (Vgl. Kanning 2016, S. 293).

Vor diesem Hintergrund liegt das Ziel dieser Arbeit darin, die Möglichkeiten und Grenzen des IT-gestützten Assessment Centers darzustellen. Im Zuge dessen wird es hoffentlich abschätzbar sein, wann der Einsatz einer derartigen personaldiagnostischen Methode sinnvoll ist und wann nicht.

2. Differenzierung klassisches Assessment Center und IT-gestütztes Assessment Center

Ein klassisches Assessment Center ist ein Verfahren zur Personalauswahl oder Potentialbewertung und erstreckt sich über ein bis drei Tage. Jedes Unternehmen kann sein Assessment Center individuell anhand der für sie relevanten Kriterien erstellen (Vgl. Schuhmacher 2014, S. 61). Mittels einer Vielfalt an Methoden wie Verhaltenssimulationen, Postkorbübungen, Interviews und Leistungstests können die fachlichen Kompetenzen der Bewerber oder der zu bewertenden Person von einer Vielzahl an Beobachtern eingeschätzt werden (Vgl. Obermann 2018, S. 2). Unternehmen fokussieren sich dabei zum Beispiel auf Qualifikationen im Bereich Teamfähigkeit, Motivation, Zeitmanagement, Organisationsfähigkeit und Verhalten in Stresssituationen. Das Ziel eines Assessment Centers liegt innerhalb der Personalauswahl auf einer Vorselektion potentiell geeigneter Kandidaten (Vgl. Obermann 2018, S. 62f.).

Die Personaldiagnostik wendet seit einigen Jahren immer häufiger modernere Techniken an, die sogenannten IT-gestützten Assessment Center. Es werden dabei viele Verfahrensweisen des klassischen Assessment Centers übernommen mit dem Unterschied, dass diese nun computer- und internetbasiert stattfinden. Die Testmethodik wurde unter dem Vorsatz entwickelt, die Beanspruchung der Personalabteilungen bei der Vorauswahl der Bewerber zu verringern. Eine Voraussetzung für die Nutzung dieser Verfahren besteht in der Sicherstellung der Gütekriterien wie Validität etc. (Vgl. Preuss 2001, S. 128). Die Ergebnisse der IT-gestützten Assessment Center sollen jedoch nicht von den herkömmlichen, vor Ort durchgeführten Tests abweichen, da die unternehmensspezifischen Kriterien weiterhin unverändert bestehen bleiben.

Auch bei den IT-gestützten Assessment Centern gibt es eine Methodenvielfalt, zwischen der man differenzieren muss. Unterscheiden lässt sich zwischen klassischen, aber in dieser Form internetgestützten Leistungs- und Intelligenztests, Online-Postkorbübungen und computerbasierten Simulationen und Rollenspielen wie unter anderem die Vorstellung eines virtuellen Büros (Vgl. Gülke / Ahlers 2016, S. 52–54).

Wie man in Abbildung 1 erkennen kann, findet der Einsatz virtueller Assessment Center-Elemente bisher nur selten statt. Dahingegen werden computergestützte standar-



disierte Persönlichkeitsfragebögen zu 51% sowie Intelligenztests zu 43% im Unternehmen angewendet. Das bedeutet, ungefähr jeder zweite Betrieb investiert in die Modernisierung der Auswahlverfahren.

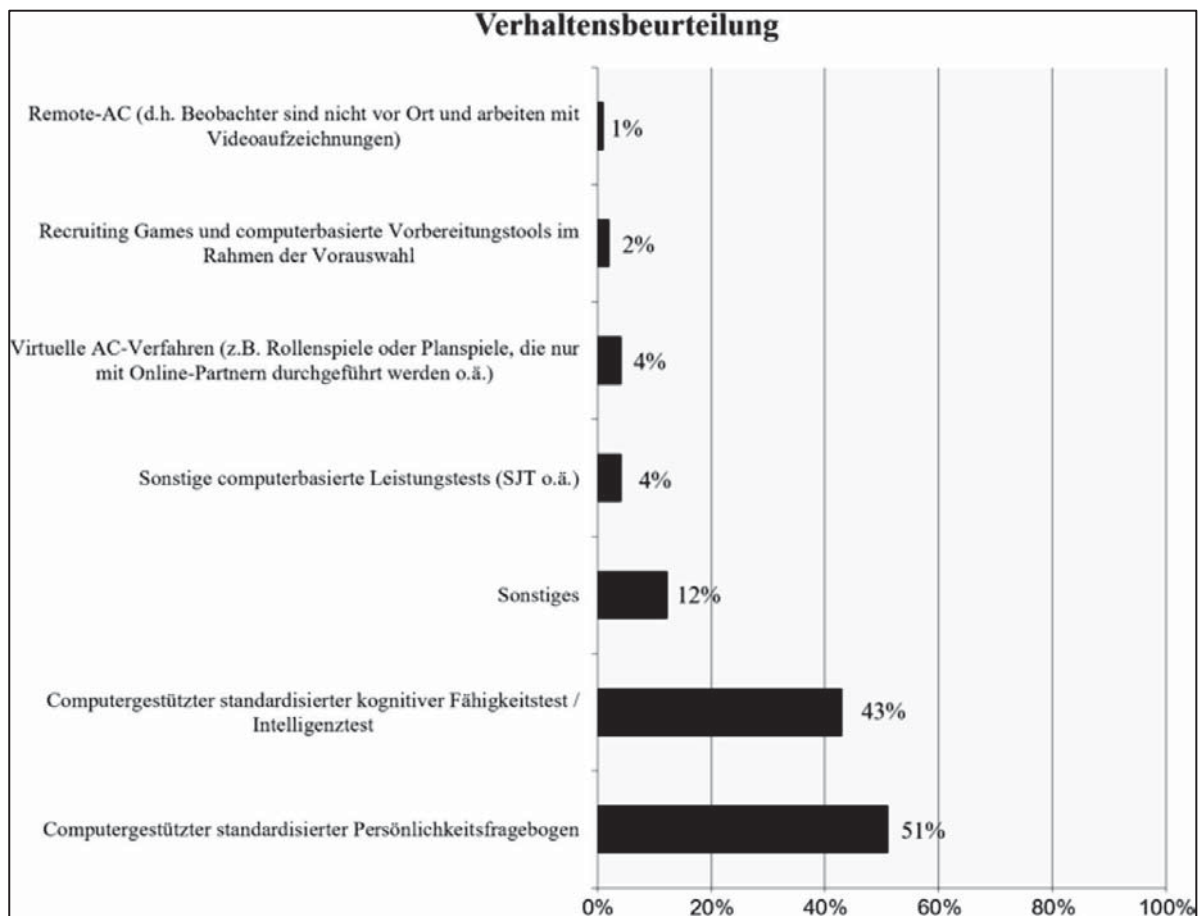


Abbildung 2: Benchmarkstudie – Einsatz von digitalen AC-Elementen
Quelle: Obermann 2018, S. 417.

3. Idealtypische Gestaltung eines IT-gestützten Assessment Centers: Ablauf und Übungen

Der Einsatz von IT-gestützten Assessment Centern findet bereits bei einigen großen Unternehmen wie Daimler, Siemens, Procter & Gamble, Ford oder Telekom Anwendung. In der Literatur gibt es heutzutage noch keinen wirklichen idealtypischen Ablauf eines Online-Assessment Centers. Weit verbreitet ist die Ansicht mit geringer Stufe an Internetunterstützung. In diesem Fall würde der Bewerbungsprozess so ablaufen, dass der Kandidat dem Unternehmen ganz klassisch Bewerbungsunterlagen wie Lebenslauf und Anschreiben schickt. Dies kann sowohl online als auch postalisch erfolgen. Die Einladung zu dem Assessment Center erfolgt meistens per E-Mail. In dieser sind dann Zugangsdaten und Link enthalten, mit denen man die Bearbeitung des IT-gestützten Assessment Centers starten kann. Die Durchführung dauert in der Regel 1-2 Stunden (o.V. o.J.a). Bei dieser Art von Tests handelt es sich überwiegend um online-basierte konstruktorientierte Verfahren. Dazu zählen unter anderem Persönlichkeits- oder Intelligenztests. Die Ergebnisse werden anschließend automatisch ausgewertet



und je nach Qualität der Resultate wird man dann gegebenenfalls zu einem persönlichen Interview oder einem Vor-Ort-Assessment Center eingeladen (o.V. o.J.b).

Alternativ zu den online-basierten konstruktorientierten Tests sind online-basierte simulationsorientierte Verfahren, welche von videobasierten Tests bis hin zu IT-gestützten Simulationen alles umfassen (Vgl. Schaper 2009, S. 19). Aufgrund des Umfangs werden nicht alle potentiellen Aufgabentypen vorgestellt, sondern nur eine gewisse Auswahl dieser. Eine Übungsform innerhalb der online-basierten konstruktorientierten Tests stellt das Gamification dar. Dabei handelt es sich um virtuelle Simulationen, bei denen der Kandidat vor Herausforderungen gestellt wird, bei denen immer die Möglichkeit besteht, gegen seine Wettbewerber zu gewinnen (Vgl. Obermann 2018, S. 431). Ein erwähnenswertes Beispiel für diese Methode ist Challenge Unlimited von Siemens, die seit 2000 Anwendung findet. Dabei handelt es sich um eines der ersten virtuellen Verfahren zur Bewerberauswahl (Vgl. Rapp 2004). Die Kandidaten nehmen im Rahmen der Challenge Unlimited die Rollen von Cyber-Consultants ein und sollen eine Stadt in Einzel- oder Gruppenarbeiten bei unterschiedlichsten Problematiken unterstützen (Vgl. o.V. o.J.c). Im Fall von Gruppenarbeiten erfolgt die Kommunikation über Chat (Vgl. Rapp 2004). Die Teilnehmer werden dann im Spielverlauf sowohl auf Soft Skills als auch auf harte Kompetenzen getestet (Vgl. o.V. o.J.c).

Die nächst höhere Stufe stellen Serious Games dar. Innerhalb dieses spielerischen Verfahrens erhalten die Teilnehmer Avatare, mit denen sie zum Beispiel Prioritäten treffen, ein Unternehmen leiten oder Investitionen tätigen müssen. Dabei stehen sie sowohl in Kommunikation mit den anderen Teilnehmern als auch mit einem Moderator. Diese Spielform ist wesentlich interaktiver und liefert messbare Ergebnisse. Darunter fällt zum Beispiel die Kennziffer Anzahl der getroffenen Entscheidungen (Vgl. Obermann 2018, S. 437). Natürlich wird darüber hinaus durch die Art und Weise der Unterhaltungen zu den anderen Teilnehmern das Kommunikationsverhalten abgefragt.



Abbildung 3: Beispiel Serious Game
Quelle: Obermann 2018, S. 428.

Ansonsten kann man die meisten der aus dem herkömmlichen Assessment Center bekannten Übungsformen online basiert stattfinden lassen. Beispiele hierfür wären Online Postkorb-Übungen oder IT-gestützte situative Fragebögen (Vgl. Obermann 2018, S. 428). Diese laufen aber nach dem gleichen Schema ab, wie man es aus traditionellen Assessment Centern gewohnt ist.

Um ein Verständnis dafür zu bekommen, warum einige Unternehmen den Einsatz in der Praxis schon vornehmen, andere demgegenüber allerdings noch skeptisch sind, dient die Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen IT-gestützter Assessment Center, die innerhalb des nächsten Kapitels folgt.

4. Möglichkeiten eines IT-gestützten Assessment Centers

4.1 Optionen aus Bewerbersicht

Es gibt sehr viele Gründe, warum der Einsatz von IT-gestützten Assessment Centern lohnenswert ist.

Zum einen kann die Durchführung der Assessment Center zeit- und ortsunabhängig stattfinden (Vgl. Moser 2014). Der Bewerber kann sich so zum Beispiel Zuhause, in der Bibliothek oder in einem Café aufhalten und dabei ist es nicht relevant, ob er das Assessment Center morgens, mittags oder abends absolviert. Ein essentieller Vorteil hierbei ist, dass der Bewerber einen Moment wählen kann, indem er seine Ruhe hat,



sich in seinem Umfeld wohlfühlt und nicht unter dem Druck der Beobachtungen des Unternehmens steht. Hinzu kommt, dass das Assessment Center, da es IT-gestützt stattfindet, auch global durchgeführt werden kann (Vgl. Moser 2014). Besonders nennenswert ist in diesem Zusammenhang, dass alle Schulabsolventen, die nach dem Ende der Schulzeit vorerst für ein Jahr ins Ausland gehen, von der Modernisierung des Assessment Centers profitieren. Grund hierfür ist, dass sie im Falle einer Einladung zum klassischen Assessment Center nicht an diesem teilnehmen könnten, da es für sie nicht möglich wäre, vor Ort anwesend zu sein. Durch die Umstellung auf ein IT-gestütztes Assessment Center könnte man diese Problematik umgehen.

Ein zweiter wesentlicher Aspekt entsteht durch den Wegfall der Anfahrtswege, was sich nicht nur auf den Bewerber, sondern auch auf das Unternehmen positiv auswirkt. Der Bewerber erzielt einen Zeitvorteil, indem er sich die Fahrt zum Unternehmen sparen kann (Vgl. Moser 2014).

Die Durchführung und Auswertung IT-gestützter Assessment Center erfolgt stark objektiv, was einen weiteren Vorteil aus Bewerbersicht darstellt. Durch die einheitliche Festlegung der Rahmenbedingungen und Testanweisungen und das Vorhandensein eindeutiger Antworten, was zwar nicht bei allen Testelementen zutrifft, aber zum Beispiel im Fall des internetbasierten Intelligenztests, haben alle Kandidaten die gleiche Grundausstattung für den Test (Vgl. Jurecka / Hartig 2007, S. 44). Das hat den Effekt, dass die Auswertungen je individuellem Bewerber immer zum gleichen Ergebnis führen und die Sicherheit gegeben ist, dass die Resultate wirklich den Leistungen entsprechen (Vgl. o.V. 2003, S. 3). Bekräftigen lässt sich diese Argumentation dadurch, dass menschliche Fehlhandlungen wie bei der Bewertung klassischer Assessment Center ohne Zweifel ausgeschlossen werden können. Dies führt wiederum zu einer Verbesserung der Testreliabilität oder mit anderen Worten der Messgenauigkeit (Vgl. Jurecka / Hartig 2007, S. 45).

In starker Korrelation dazu steht der folgende Aspekt. Die Bewerber erhalten über die Teilnahme an IT-gestützten Assessment Centern, wie zuvor beschrieben, ein automatisch generiertes und zugesendetes Ergebnis ihrer Leistung. Anhand einiger Feedbacks haben sie die Möglichkeit zu analysieren, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und können basierend darauf versuchen, letzteres zu verbessern und zu Stärken umzuwandeln (Vgl. o.V. 2003, S. 3).

IT-gestützte Assessment Center können darüber hinaus die Anzahl der zu testenden Kandidaten um ein Vielfaches erhöhen. So ist es zum Beispiel möglich, alle Schulabsolventen mit etwas schlechteren Zeugnisnoten einzubeziehen, ohne dass das Unternehmen einen Mehraufwand davonträgt. Das ist durchaus sinnvoll, da Schulnoten kein verlässliches Indiz für Bestehen oder Nichtbestehen des Assessment Centers darstellen (Vgl. Moser 2014). Der Grund für die schlechtere Bewertung muss nicht automatisch leistungsbezogen sein, sondern kann auf andere Ursachen wie familiäre Probleme, schlechtes Verhältnis zum Lehrer oder ähnliches zurückzuführen sein.

Diese Argumentation ist eng zusammenhängend mit dem Kriterium Fairness (Vgl. Diercks o.J.). Das Thema der Fairness lässt sich allerdings nicht durchweg als Vorteil



ansehen, da es in der Literatur kontrovers diskutiert wird. Einerseits gehen die Meinungen der Autoren in die Richtung, dass es keine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Religion, Herkunft oder ähnlichem gibt, da die Tests des internetbasierten Assessment Centers sehr objektiv sind und automatisch ausgewertet werden. Folglich kann nach dieser Sichtweise das subjektive Empfinden der örtlichen Unternehmensvertreter nicht mit in die Ergebnisauswertung einfließen (Vgl. Obermann 2018, S. 434).

Andererseits lässt sich anhand einiger Quellen konstatieren, dass der Aspekt der Fairness und Gleichberechtigung kritisch anzusehen ist, da man nicht von einer ausreichenden technischen Ausstattung wie Computern ausgehen kann (Vgl. Laumer / Eckhardt 2009). Mittels des zugebilligten Existenzminimums eines deutschen Bürgers lässt sich diese Argumentation allerdings entkräften. In Deutschland wurde festgelegt, dass Jobcenter dazu verpflichtet sind, Schülern und Auszubildenden unter anderem mit der Ausstattung eines Computers zu versorgen (Vgl. o.V. 2017). Basierend auf der Entkräftigung der negativen Perspektive des Kriteriums Fairness kann man es deshalb durchaus den Vorzügen eines IT-gestützten Assessment Centers zuordnen. Dadurch, dass sich der Aspekt der Fairness bei der Nutzung IT-gestützter Assessment Center erhöht, minimiert sich das Risiko potentiell gute Kandidaten aufgrund eines negativen Bauchgefühls fälschlicherweise auszuschließen, sondern man bewertet sie rein leistungsbezogen (Vgl. Moser 2014).

4.2 Möglichkeiten aus Unternehmenssicht

Auch aus der Perspektive der Unternehmen lassen sich einige deutliche Vorteile erkennen. Diese sind einerseits ähnlich zu den Vorzügen aus Bewerbersicht, andererseits aber auch stark gegensätzlich zu diesen.

Wie schon in Kapitel 4.1. thematisiert, liegt ein großer Mehrwert in der Zeit- und Ortsunabhängigkeit. In Bezug auf einen positiven unternehmerischen Effekt lässt sich sowohl die Reduzierung des Koordinationsaufwandes nennen als auch die Ersparnis der für die Anreise der Bewerber gezahlten Reisekosten. Das Unternehmen muss nicht mehr dafür Sorge tragen, Tage für die Durchführung des Assessment Centers festzulegen, an denen alle Beobachter Zeit haben und keine andere Veranstaltung stattfindet. Darüber hinaus müssen sie keine detaillierte Priorisierung vornehmen, welche Kandidaten sie einladen wollen und welche nicht, da mit dem IT-gestützten Assessment Center eine größere Anzahl getestet und bewertet werden kann als beim herkömmlichen Assessment Center (Vgl. Moser 2014).

Zum vorherigen Aspekt lässt sich hinzuzufügen konstatieren, dass sich aus der Automatisierung eine erhebliche Zeitersparnis auf Seiten der Personalabteilung ergibt. Dieser Zeitvorteil führt auch automatisch zu geringeren Kosten. Falls genügend Arbeit vorhanden ist, können die freigewordenen Kapazitäten verstärkt in andere Aufgabebereiche eingesetzt werden. Falls die Mitarbeiter, wie zuvor angedeutet, nun andere Aufgaben übernehmen, kann man sich die Arbeitskraft sparen, die man stattdessen eingestellt hätte. Im Endeffekt hat es für das Unternehmen den Nutzen, dass sie weniger Lohnkosten zahlen müssen (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 12).



IT-gestützte Assessment Center bieten außerdem die Möglichkeit eines vielfältigeren Einsatzes an Testinhalten bzw. Testmedien, falls Audio- oder Videoformate enthalten sind (Vgl. Hoffmeyer 2013). Ebenso denkbar sind Simulationen wie beispielsweise die Verwendung eines virtuellen Büros (Vgl. Gülke / Ahlers 2016, S. 52–54). Im Vergleich zum herkömmlichen Assessment Center lassen sich beim IT-gestützten Assessment Center mehr Kompetenzen des Bewerbers testen. Dazu könnte man bei internet-gestützten Intelligenztests als Beispiel die Messung der Bearbeitungszeit anführen (Vgl. Jurecka / Hartig 2007, S. 45). Bei Simulationen zählen dazu Beurteilungskriterien wie das Kommunikationsverhalten (Vgl. Kleebaur 2007, S. 37). In Bezug zum virtuellen Büro lässt sich dies anhand der Priorisierung der eingehenden E-Mails und Anrufe sowie primär der Art und Weise der Beantwortung dieser erklären. Folglich kann der Informationsgehalt über die Bewerber erhöht werden (Vgl. Kleebaur 2007, S. 37).

Die Unterstützung durch IT ermöglicht es, dem Kandidaten ein schnelleres Feedback zu geben, da die Auswertung nach Beendigung des Tests automatisch erstellt wird. Darüber hinaus kann man die Ergebnisse mithilfe des Systems einfacher graphisch darstellen. Folglich können die Kandidaten auf fundierter Basis mit einer höheren Objektivität verglichen werden (Vgl. Eisele 2006, S. 94). Die gesamten Testverläufe und -ergebnisse können in einer Datenbank gespeichert werden, falls man diese aus Unternehmenssicht zu einem späteren Zeitpunkt nochmal benötigt (Vgl. Kubinger 1993, S. 130f.).

Als eine weitere Möglichkeit von IT-gestützten Assessment Centern lässt sich die hohe Dynamik in der Gestaltung von Testinhalten nennen, wie es beispielsweise innerhalb der Aufgaben bei Postkorbübungen möglich ist. Anpassungen oder Veränderungen sind sehr leicht umsetzbar, da sie keinen hohen Aufwand innerhalb der Systeme erfordern (Vgl. o.V. o.J.d).

Die Unterstützung von IT im Rahmen der Auswahltests führt zu einem Modernitätsimage, was aus Unternehmenssicht mehr als vorteilhaft ist. Hintergrund dessen ist, dass der Einsatz von Computern heute für den Großteil der Menschheit selbstverständlich ist und ein Nichtvorhandensein eines solchen Hilfsmittels undenkbar wäre. Natürlich ist der Grad des Wissens auf diesem Gebiet sehr unterschiedlich, da einige sehr Computer-interessiert sind, andere wiederum Computer nur nutzen, weil es erforderlich ist. Nichtsdestotrotz ist eine gewisse Grundvertrautheit mit dem Computer vorhanden. Letztendlich reichen die Quellen sogar soweit, dass sie behaupten, es gäbe dadurch weniger Abspringer, die sich auf Stellen beworben, diese dann allerdings bei der Zusage abgelehnt haben (Vgl. Diercks o.J). Natürlich wird es zu diesen beiden Denkrichtungen auch einige kritische Meinungen geben, aber die Bedenken diesbezüglich werden im Verlauf dieses Kapitels innerhalb der Grenzen der IT-gestützten Assessment Center dargestellt.

Der letzte wichtige Punkt aus Unternehmensperspektive ist die Reduzierung des Papieraufwands (Vgl. o.V. o.J.d). Man spart sich die Kosten für die Papierseiten, die der Test umfasst und die leeren Seiten, die von den Bewerbern beschrieben werden sowie für die Archivierungsräume, die durch die Möglichkeit der Speicherung in Datenbanken nicht mehr gebraucht werden. Diese Kosten muss man allerdings in Relation zu den



hohen Anschaffungskosten setzen, die für die Programmierung der Softwarelösungen anfallen.

Um nicht nur die positiven Aspekte zu betrachten, sondern auch auf die Herausforderungen und Grenzen einzugehen, beschäftigen sich die beiden folgenden Gliederungspunkte exakt mit dieser Thematik.

5. Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers

5.1 Grenzen aus Bewerbersicht

In den folgenden zwei Unterkapiteln soll nun detailliert auf die Grenzen und Herausforderungen eingegangen werden, die ein IT-gestütztes Assessment Center mit sich bringt.

Zum einen haben den Kandidaten nicht die Möglichkeit, Fragen während des Tests zu stellen, da die Aufgabenbearbeitung zuhause stattfindet. Folglich führt das dazu, dass die Aufgabenstellungen der Assessment Center-Elemente absolut selbsterklärend und eindeutig sein müssen und keinen Raum für Fragen offenlassen dürfen (Vgl. Hartung / Schneider 1995, S. 234).

In Zusammenhang damit steht die Anwenderfreundlichkeit der Systeme. Das trifft sowohl auf die Navigation auf der Website zu als auch auf den Grad der Interaktionsmöglichkeiten. Die Komplexität der Softwarelösungen sollte so gering gehalten werden wie irgend möglich (Vgl. Hartung / Schneider 1995, S. 223).

Es gibt sowieso einige unumgängliche Faktoren, die die Resultate der Kandidaten beeinflussen können. Dazu zählen unter anderem die Qualität der Computerkenntnisse oder technische Vorkenntnisse. Dies führt wiederum dazu, dass die Bewerber den Test nicht unter gleichen Bedingungen absolvieren (Vgl. Chalmers 2002, S. 4). Durch die erhöhten Anforderungen an den Umgang mit Computern ist es selbstverständlich, dass einige Teilnehmer schneller bei einigen Aufgaben sind, weil sie mehr Zeit am Computer investieren als andere. Dennoch kann man, wie in Kapitel 4.2. dargestellt wurde, sagen, dass eine gewisse Grundvertrautheit vorausgesetzt werden kann.

Zuletzt lässt sich noch hinzufügen, dass die IT-gestützten Assessment Center bei den Bewerbern weder Unter- noch Überforderung auslösen sollten (Vgl. Hartung / Schneider 1995, S. 234). Die Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, die Aufgaben dementsprechend sorgsam zu wählen. Eine Überforderung der Kandidaten kann schnell zu Demotivation führen, was wiederum das Risiko erhöht, gute Bewerber fälschlicherweise auszuschließen (Vgl. o.V. o.J.d).

5.2 Probleme aus Unternehmenssicht

Die wichtigste Frage, die man sich in diesem Zusammenhang stellen muss, ist die Frage, ob sich das Testverhalten bzw. die -ergebnisse bei dem Wechsel von Papier-Bleistift-Tests bzw. von Vor-Ort-Tests auf IT-gestützte Tests in irgendeiner Art und Weise verändern (Vgl. Schaper 2014).

Als einen wesentlichen Aspekt könnte man hier die deutliche Reduktion des persönlichen Kontaktes sehen (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13). Für den Fall, dass die



Tests wirklich vollautomatisiert und komplett internet-gestützt stattfinden, das heißt auch Simulationen enthalten und Verhaltensweisen abfragen, ist nahezu kein Kontakt mehr zu einem Personaler notwendig. Natürlich kann man in diesem Zusammenhang auch wieder die Vorteilhaftigkeit nennen, dass die Ergebnisse dann auf viel höherer Objektivität, Reliabilität und Validität beruhen, da nicht das „Bauchgefühl“ der Beobachter zu einer subjektiven Entscheidung führen kann. Allerdings lässt sich das nicht ohne Einschränkungen sagen. Bei dem Einsatz von IT-gestützten Assessment Centern steigt das Risiko von Manipulationen. Somit könnten sich Bewerber beispielsweise Unterstützung bei der Durchführung der Tests holen (Vgl. Kubinger 1993, S. 135). Eine Authentifizierung, ob der Bewerber den Test wirklich durchgeführt hat, ist nicht so leicht möglich (Vgl. Obermann 2018, S. 421). Als Maßnahme wird in der Literatur empfohlen, die IT-gestützten Assessment Center nur als Methode zur Vorauswahl einzusetzen und keine finale Entscheidung aufgrund der Ergebnisse dieser zu treffen. In diesem Fall würde man die potentiell geeigneten Kandidaten im zweiten Schritt zu einem Präsenzttest einladen und spätestens dann würde die Manipulation der vorherigen Resultate auffallen (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13). Eine zweite Problematik in Zusammenhang mit diesem Thema ist, dass die Bewerber in der Lage sind, Screenshots von den Testinhalten anzufertigen, welche sie dann womöglich an andere Kandidaten weitergeben. Um diese Situation zu umgehen, bieten die Anbieter von computergestützten Tests einen sehr umfassenden Fragenkatalog an, aus welchem bei jeder Bearbeitung andere Aufgaben generiert und kombiniert werden (Vgl. Obermann 2018, S. 421). Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen mit IT-gestützten Assessment Centern eine größere Anzahl an Kandidaten testen können, besteht zusätzlich zu den zuvor genannten Aspekten die Gefahr, dass unter anderem Bewerber dabei sein können, die kein wirkliches Interesse an der Stelle haben und den Test nur zu Übungszwecken ausnutzen oder den Test nur absolvieren, um zu erfahren, wie sie sich eine Testsituation vorstellen müssen (Vgl. Obermann 2018, S. 421).

Abgesehen von den zuvor genannten Punkten kommt hinzu, dass die Tests eine hohe Realitätsnähe aufweisen sollten. Vor allem in Bezug auf Rollenspiele und Simulationen ist dies ein essentieller und leicht umsetzbarer Faktor. Diese sollten so kreiert sein, wie sie im späteren Berufsalltag tatsächlich auftauchen könnten (Vgl. Strauß / Kleinmann 2001, S. 76). Zum Beispiel könnte man bei der Bewerberauswahl zum/r Industriekaufmann/Industriekauffrau ein virtuelles Büro einsetzen, bei dem E-Mails und Telefonanrufe priorisiert und beantwortet werden müssen (Vgl. Gülke / Ahlers 2016, S. 52-54).

Außerdem entsteht mit der Umstellung vom herkömmlichen Assessment Center auf das IT-gestützte Assessment Center ein hoher Aufwand für die Erstellung und die Administration der Systeme (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13; Eisele 2006, S. 94). Es fallen hohe Kosten für die Programmierung an (Vgl. Kubinger 1993, S. 137). Selbst wenn dies nur eine einmalige Ausgabe ist, muss der Nutzen in Relation zu den Kosten gesetzt werden. Für ein internetbasiertes Assessment Center kann man Ausgaben zwischen 20.000€ und 80.000€ erwarten, für schwieriger programmierbare Simulationen sogar über 100.000€ (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13). Diesbezüglich muss man sich zudem folgende Fragen stellen: Wie viel spart man im Alltag ein, wenn man



auf Softwarelösungen umsteigt und wie lange dauert es letztendlich, bis sich meine Anschaffungskosten amortisiert haben? Aufgrund der hohen Anschaffungskosten können sich heutzutage vorerst fast ausschließlich Großkonzerne eine solche Umstellung leisten (Vgl. o.V. o.J.e). Im Zuge der hohen Kosten müssen die Anbieter von computergestützten Tests eine fehlerfreie Softwarelösung garantieren sowie die Gebrauchstauglichkeit dieser Systeme (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13).

Hinzufügen lassen sich außerdem die Einhaltung von arbeitsrechtlichen und technischen Anforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen. Unter arbeitsrechtlichen Anforderungen versteht man unter anderem beispielsweise die Zustimmungsrechte des Betriebsrates. Dieser sollte möglichst früh mit eingebunden werden, um so spätere Uneinigkeiten zu vermeiden (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13). Auf technischer Seite ist die Garantie erforderlich, dass die Assessment Center Elemente auch bei geringen Datenübertragungsraten des Internets einwandfrei funktionieren und es nicht zu Systemabbrüchen kommt (Vgl. Geister / Rastetter 2009, S. 13).

Ein weiterer besonders wichtiger Aspekt in Bezug zu dieser Thematik ist die Gewährleistung der Datensicherheit. Es muss eindeutig zugeordnet sein, wer die Berechtigung hat, die Daten der Kandidaten und deren Resultate aus dem Assessment Center anzusehen. Darüber hinaus muss sich überlegt werden, wie die Sicherheit der Daten gegen potentielle Hacker möglich ist (Vgl. Schaper 2014; Geister / Rastetter 2009, S. 13).

Abschließend lässt sich noch anführen, dass ein IT-gestütztes Assessment Center prinzipiell nicht mehr die Idee eines klassischen, herkömmlichen Assessment Centers widerspiegelt. Das Grundprinzip basiert auf der Einschätzung mehrerer Beobachter und dem Einfließen vieler verschiedener Sichtweisen und nicht wie beim Online-Assessment Center auf einer Einfachbeobachtung durch das System (Vgl. Obermann 2018, S. 418).

5.3 Zusammenfassung

Die Einsatzmöglichkeiten von IT-gestützten Assessment Centern sind sehr vielfältig. Innerhalb dieser Arbeit sind einerseits zahlreiche Gründe der eindeutigen Vorteilhaftigkeit einer elektronischen Variante aufgezeigt worden. Andererseits wurden aber auch klare Probleme angeführt, die die Umstellung auf internetbasierte Assessment Center mit sich bringen.

Entscheidend ist dabei das Wissen, dass IT-gestützte Assessment Center nicht zwanghaft als Ersatz zur Bleistift-Papier-Methode oder ähnlichem dienen müssen, sondern auch unterstützend eingesetzt werden können. Aufgrund der Thematik, dass eine Authentifizierung der Kandidaten nicht möglich ist, kann der alleinige Einsatz von vollständig internetbasierten Bewerbermanagementsystemen nach heutigem Stand nicht stattfinden. Allerdings kann es bei der Vorauswahl helfen. So wird den Personalern trotzdem ein Großteil des Aufwandes abgenommen, aber eine Überprüfung der Ergebnisse der Kandidaten findet vor Ort nochmal statt.



Abschließend soll Bezug zu einem weiteren Aspekt genommen werden. Dass ein internetgestütztes Assessment Center letztendlich sowohl Kosten verursacht als auch spart und sich vorerst nur die Großunternehmen eine Umstellung auf dementsprechende Systeme leisten können, wurde detailliert innerhalb der Arbeit dargestellt. Jedoch sollten die Unternehmen vor der gewünschten Einführung bedenken, die Anschaffungskosten den voraussichtlich erzielbaren Einsparungen entgegenzustellen und für sich eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen. Auf Grund des Ergebnisses muss jedes Unternehmen dann für sich entscheiden, ob der Einsatz von IT-gestützten Assessment Centern für sie lohnenswert ist oder nicht. Es ist jedoch durchaus denkbar, dass die Implementierung IT-gestützter Auswahlverfahren innerhalb der nächsten Jahre zunehmen wird, da die herausgearbeiteten Vorzüge solcher Methoden für die Unternehmen einen großen Mehrwert darstellen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass man die Problemfelder reduziert.



Literatur

- Chalmers, D. (2002):** Computer-assisted Assessment, http://www.economicsnetwork.ac.uk/handbook/printable/caa_v5.pdf, am 03.01.2018.
- Diercks, J. (o.J.):** Online-Assessments als Instrument der Personalauswahl, <https://www.jobnet.de/news/online-assessment-teil-1>, am 05.01.2018.
- Eisele, S. (2006):** Online-Recruiting – Strategien, Instrumente, Perspektiven, Saarbrücken 2006.
- Geister, S./Rastetter, D. (2009):** Aktueller Stand zum Thema Online-Tests, In: Steiner, H. (Hrsg.), Online-Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis, Heidelberg 2009, S. 3–16.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2015):** Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren, In: Behrens-Potratz, A. et al. (Hrsg.), Demografischer Wandel: Demografie und Nachhaltigkeit – Analyse aus betrieblicher und gesellschaftlicher Perspektive, Göttingen 2015, S. 41–60.
- Hartung, S./Schneider, I. (1995):** Entwicklung und Anwendung computersimulierter Szenarien, In: Strauß, B./Kleinmann, M. (Hrsg.) Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit, Göttingen 1995, S. 219–236.
- Hoffmeyer, M. (2013):** "Unverbindliches Sofageplauder wäre unbefriedigend", <http://www.sueddeutsche.de/karriere/kritik-an-assessment-centern-unverbindliches-sofageplauder-waere-unbefriedigend-1.1572321>, am 02.01.2018.
- Jurecka, A./Hartig, J. (2007):** Möglichkeiten und Voraussetzungen technologiebasierter Kompetenzdiagnostik, https://www.bmbf.de/pub/Bildungsfor-schung_Band_20.pdf, am 03.01.2018.
- Kanning, U.P. (2016):** Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment, In: Schneider, H. J./Klaus, H. (Hrsg.), Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wechsel, Wiesbaden 2016, S. 293–314.
- Kleebaur, C. (2007):** Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit, München und Mering 2007.
- Kubinger, K. D. (1993):** Testtheoretische Probleme der Computerdiagnostik, In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37. Jg., 1993, H. 3, S. 130–137.
- Laumer S./Eckhardt, A. (2009):** E-Assessment, <http://www.academia.edu/8380390/E-Assessment>, am 04.01.2018, In: Zeitschrift Wirtschaftsinformatik, 51. Jg., 2009, H. 3, S. 306–308.
- Moser, M. (2014):** Online-Assessment: Vorteile der Personalauswahl per Internet, <https://www.alumniportal-deutschland.org/jobs-karriere/karrieremagazin/online-assessment-personalauswahl-per-internet/>, am 27.12.2017.



- Obermann, C. (2018):** Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends – Mit neuen originalen AC-Übungen, Wiesbaden 2018.
- Obermann, C./Höft, S./Becker, N. (2016):** Assessment Center-Praxis 2016: Ergebnisse der aktuellen AkAC-Anwenderbefragung, In: Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Hrsg.), Dokumentation zum 9. Deutschen Assessment-Center-Kongress. Papst Science Publishers, Lengerich 2016.
- o.V. (2003):** SQA Guidelines on Online Assessment for Further Education, [https://www.sqa.org.uk/files_ccc/GuidelinesForOnlineAssessment\(Web\).pdf](https://www.sqa.org.uk/files_ccc/GuidelinesForOnlineAssessment(Web).pdf), am 29.12.2017.
- o.V. (o.J.a):** Vorbereitung auf ein Online-Assessment, <https://www.access.de/karriereplanung/karriere-tipps/online-assessment-tipps-6022>, am 24.01.2018.
- o.V. (o.J.b):** Das Online Assessment, <https://www.jobware.de/Ratgeber/Das-Online-Assessment.html>, am 24.01.2018.
- o.V. (o.J.c):** Im Trend: Online-Assessment Center, <http://www.karrierefuehrer.de/bewerbung/im-trend-online-assessment-center.html>, am 24.01.2018.
- o.V. (o.J.d):** Postkorb-Fallstudie, <http://deacademic.com/dic.nsf/dewiki/1125421#EDV-Postk.C3.B6rbe>, am 14.01.2018.
- o.V. (o.J.e):** Online Assessment Center, <https://www.absolventa.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center>, am 05.01.2018.
- o.V. (2017):** Jobcenter müssen auch für Abitur-Feiern und Computer zahlen, https://www.focus.de/finanzen/recht/brisantes-hartz-iv-urteil-jobcenter-muessen-auch-fuer-abitur-feiern-und-computer-zahlen_id_6546897.html, am 15.01.18.
- Rapp, I. (2004):** Helden auf Jobsuche, <https://www.heise.de/ct/artikel/Helden-auf-Jobsuche-289408.html>, am 24.01.2018.
- Schaper, N. (2009):** Online-Tests aus diagnostisch-methodischer Sicht. In: Steiner, H. (Hrsg.), Online-Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis. Heidelberg 2009, S. 17–36.
- Schaper, N. (2014):** Online Assessments aus Sicht der psychologischen Berufseignungsdiagnostik 1, https://www.researchgate.net/publication/251750215_Online_Assessments_aus_Sicht_der_psychologischen_Berufseignungsdiagnostik_1, am 12.01.2018.
- Statista (2016):** Anteil der Internetnutzung in Deutschland zwischen 2001 und 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>, abgerufen am 12.01.2018.
- Strauß, B./Kleinmann, M. (2001):** Computersimulierte Szenarien im Assessment Center, In: Sarges, W. (Hrsg.), Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, Göttingen 2001, S. 69–86.



F. Finale Beiträge





Personaldiagnostik quo vadis: Neuste Entwicklungslinien in der Eignungsdiagnostik

von Timo Seifert und Tim Glockemann

1. Eignungsdiagnostik 2020

Da sich mit der Zeit viele Bereiche des alltäglichen Lebens und entsprechend auch des beruflichen Alltags verändern, geht diese Modifikation natürlich auch nicht spurlos an Personalauswahlprozessen und deren Methoden vorbei. Es ist mehrfach erwiesen, dass der Mangel an Fachkräften und qualifizierten Arbeitskräften in der Zukunft weiter zunehmen wird und dadurch zu einem ernstzunehmenden Problem für das Wirtschaftswachstum in Deutschland werden kann. (Zeit Online 2017) Folglich wird es auch immer wichtiger eine wirkungsvolle und gezielte Eignungsdiagnostik durchzuführen bei der Besetzung einer Stelle. Allerdings ist die heutige Eignungsdiagnostik geprägt von unvorbereiteten und unstrukturierten Interviews, bei denen die Entscheidung letztendlich auf eine „Bauchentscheidung“ zurückzuführen ist. Darüber hinaus kommt es sogar häufig vor, dass Vorselektionen von PraktikantInnen vorgenommen werden. Dieses sind nur einige Beispiele, die es im Personalauswahlprozess zu optimieren gilt. Denn um qualifizierte und zum Unternehmen passende Mitarbeiter zu finden, muss entsprechend auch der Findungsprozess in Form einer geeigneten Personalauswahl in die internen Abläufe der Personalabteilung eines Unternehmens eingebunden werden. Diese internen Prozesse müssen zukünftig professioneller und zielorientierter organisiert werden um den Bewerbern eine Eignungsdiagnostik auf höchstem Niveau bieten zu können, die letztendlich zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung führt. (Vgl. Winkler 2015, S. 220ff.)

Im Rahmen einer empirischen Studie zur Zukunft der Personalauswahl im Jahre 2020 wurden auf Basis der Delphi-Methode (mehrstufiges Expertenbefragungsverfahren) (Vgl. Herrmann / Huber 2009, S. 49) Veränderungstrends in Human-Resources-Abteilungen ermittelt. Dabei haben sich verschiedene prognostizierte Szenarien für die Zukunft ergeben, die auf die Personalauswahl zukommen bzw. auf diese einwirken. Generell ist davon auszugehen, dass in der Zukunft die eignungsdiagnostischen Verfahren deutlich stärker evaluiert werden, was wiederum förderlich für eine mögliche Verbesserung ist. Aktuell führen gerade mal circa 10% (Vgl. Schermuly et al. 2012, S. 11) der deutschen Unternehmen eine Evaluation ihrer Assessment-Center durch, was bedeutet, dass kaum eine Personalabteilung wirklich weiß, ob der Erfolg des neuen Mitarbeiters durch dieses Verfahren verlässlich vorhergesagt wurde. (Vgl. Schermuly et al. 2012, S. 8ff.)

Eine weitere wesentliche Veränderung sollte sein, dass zukünftig nur noch vereinzelt auf unstrukturierte Interviews zurückgegriffen wird und sich die Personalauswahl der Zukunft durch eine gewisse Standardisierung und Strukturierung auszeichnen wird. Zudem wird die Personalauswahl durch eine Mischung verschiedener Methoden und Instrumente erfolgen. So werden laut der Umfrage die meisten Unternehmen in 2020 auf mindestens drei eignungsdiagnostische Instrumente zurückgreifen und diese gezielt miteinander kombinieren. Ein Teil davon sind zumeist strukturierte Interviews und



Tests die sich nicht primär wie bisher mit der Intelligenz eines Bewerbers befassen, sondern zukünftig vielmehr auf die persönlichen Aspekte und Präferenzen eingehen werden. Gerade durch einen vielfältigen Einsatz solcher Methodiken lassen sich potentielle Kandidaten ganzheitlicher beurteilen und schlussendlich auch besser erkennen. (Vgl. Schermuly et al. 2012, S. 8ff.)

Im weiteren Verlauf wird nun vermehrt auf die Einbindung und Neuerung in der Informationstechnik eingegangen, derer sich die Eignungsdiagnostik in der Zukunft noch stärker bedienen wird.

2. Neuerungen in der Informationstechnik

2.1 Künstliche Intelligenz

In der Literatur ist es nicht leicht eine allgemeingültige Definition für den Begriff der künstlichen Intelligenz (KI) zu finden und das aus nachvollziehbaren Gründen. Wenn man sich einmal den Begriff der menschlichen Intelligenz anschaut, unter der jeder sich etwas vorstellen kann, so wird es aber ab dem Punkt kompliziert, wenn es zu einer kurzen und aussagekräftigen Definition kommen soll. Auch die Messung der Intelligenz ist augenscheinlich nicht vollständig möglich, da jeder Mensch individuell ist und auch seine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen verschieden sind. Welche dieser Eigenschaften ihn jetzt nun intelligenter oder gar besser als einen anderen Menschen macht, ist eher eine subjektive Einschätzung. Auch allein den Intelligenzquotienten (IQ) eines Menschen heranzuziehen und mit dem eines anderen zu vergleichen gibt uns keinen wirklichen Aufschluss über die wahre menschliche Intelligenz. (Vgl. Kaplan 2017, S. 15ff.) Um aber einen ungefähren gemeinsamen Nenner in der Vorstellung von künstlicher Intelligenz zu haben, wird auf eine Definition aus einem Wirtschaftslexikon zurückgegriffen. Demnach beschäftigt sich die KI „mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, solche Aufgaben zu lösen, die, wenn sie vom Menschen gelöst werden, Intelligenz erfordern“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018).

Es handelt sich dabei also um die Forschung über intelligente Problemlösung und die Erstellung von intelligenter Computersysteme, die ähnlich intelligent arbeiten wie der Mensch. Und tatsächlich gibt es mittlerweile viele Bereiche in denen ein Computersystem „intelligenter“ ist als der Mensch bzw. diesem in der Schnelligkeit der Problemlösung deutlich überlegen ist. Ein einfacher mathematischer Algorithmus kann selbst komplexe mathematische Aufgaben natürlich deutlich schneller und fehlerfrei lösen als der Mensch. Aber selbst diese deutlich höhere Geschwindigkeit in der Problemlösung macht die Maschine dennoch nicht zwingend „intelligenter“ als den Menschen. Demnach wird KI in absehbarer Zukunft auch nicht die vollständige Intelligenz eines Menschen besitzen, denn sie folgt lediglich nachdem der Mensch eine prinzipielle Problemlösung in die Maschine in Form einer Programmierung oder eines Algorithmus gebracht hat. (Vgl. Lobo 2017)

Alle Fragen, die jedoch einer Bewertung und einer gewissen Subjektivität bedürfen, lassen sich nach heutigem technischen Stand nicht durch KI lösen und werden dies vermutlich auch nie tun. Jedoch ist es mit KI mittlerweile möglich Vorhersagen zu treffen über das Verhalten von Menschen in gewissen Situationen. Die KI basiert auf der



Erkennung von Mustern im Rahmen in einer Mustererkennung und besitzt durch neuronale Netze eine eigene technische Infrastruktur. Besonders gut können diese Rechner auf Basis dieser speziellen Netze, ähnlich wie das menschliche Gehirn, Sachen erlernen und diese zu einem späteren Zeitpunkt wieder anwenden. (Vgl. Stöcker 2017)

Dies führte durch stetige Weiterentwicklung soweit, dass nun sogar eine gewisse Eigendynamik in der künstlichen Intelligenz erkennbar ist und die Software selbst eine eigene KI Software schreiben und erstellen kann. Daher kann festgehalten werden, dass die Vorhersagen der KI sich nicht mehr und auch in der Zukunft nicht nur auf das Erkennen von Mustern aus vorhandenen Daten bezieht, sondern sogar Daten und dadurch auch Vorhersagen vermuten kann. (Vgl. Lobo, 2017)

Dennoch ist es mühselig darüber zu diskutieren, ob der Mensch der Maschine überlegen ist oder andersherum. In der heutigen Zeit ist eine Vermischung der beiden Komponenten unerlässlich und die KI in Form von jeglichen Maschinen ist derart in unsere Gesellschaft integriert, dass sie nicht wegzudenken ist. In der Zukunft wird demnach vermutlich auch in immer mehr Bereichen auf KI zurückgegriffen. Festzuhalten bleibt, dass in einigen Bereichen mittlerweile die beste „Person“ für die Lösung der jeweiligen Aufgabe die Maschine mit ihrer KI ist und das ist auch überhaupt nicht schlimm, da die menschlichen Stärken wiederum in anderen Bereichen zum Vorschein kommen und unerlässlich sind. (Vgl. Kaplan 2017, S. 15ff.)

2.2 Künstliche Intelligenz als eignungsdiagnostische Methodik

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, lässt sich auch im Recruiting im Bereich der Eignungsdiagnostik keine vollständige Verdrängung des Menschen durch KI in Form eines Roboters etc. feststellen. Allein die aktuelle Gesetzgebung in Deutschland verbietet ein „vollautomatisiertes“ Recruiting gemäß Bundesdatenschutzgesetz und macht dieses dadurch rechtlich unzulässig. Demnach darf ein bloßer Algorithmus nicht die alleinige Entscheidungsgewalt über die Personalauswahl eines von mehreren gleich geeigneten Bewerbers treffen. Die finale Entscheidung über die Einstellung bzw. Ablehnung der Kandidaten muss also weiterhin final durch einen Menschen erfolgen. Erlaubt ist dagegen aber eine Vorselektion der Bewerber anhand bestimmter Anforderungen und Qualifikationen. (Vgl. Carerix 2017) Genau dies wird bereits und auch in der Zukunft immer stärker in die Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl eingebunden. Dabei gibt es verschiedene Arten und Formen wie die künstliche Intelligenz in der Zukunft in die Eignungsdiagnostik integriert und entsprechend eingesetzt wird.

Ein Chatbot übernimmt durch künstliche Intelligenz für ein Unternehmen Kommunikationsaufgaben zumeist im Rahmen einer Chat-Funktion auf der jeweiligen Website. So kann diese Software in einem Online-Shop oder als Support Funktion angeboten werden und arbeitet dabei vollständig automatisiert. Dieser „virtuelle Kommunikationsroboter“ (Schonschek 2017) kann überall dort angewendet werden wo eine Kommunikation Zeit unabhängig durchgehend gewährleistet werden soll. Zurzeit sind diese häufig auch in den sozialen Netzwerken vertreten, aber vereinzelt finden sie auch Einklang in der HR-Abteilung von Unternehmen. Allen voran die Schnelligkeit und Fähigkeit des Multitasking gelten als großer Vorteil und stellen eine sehr gute Unterstützung für die



Personal-Auswahl in Unternehmen dar. Besonders die sofortige Antwort-Funktion auf Job-Anfragen verleiht dem Bewerber einen positiven Eindruck und nimmt dem Personalverantwortlichen eine Menge Zeit ab, da durch die besagte Multitaskingfähigkeit auch mehrere 100 Bewerber gleichzeitig kontaktiert werden können. Auch kann der Chatbot direkt gezielt wichtige Fragen an den Bewerber stellen und so eine erste Vorauswahl über die jeweilige Eignung des Bewerbers treffen, unabhängig von Name, Bild oder ethnischer Herkunft der Person. Demnach wird eine unvoreingenommene und anonyme Bewerbung ermöglicht und lediglich eine Beurteilung anhand der Qualifikationen und Fähigkeiten vorgenommen. (Vgl. Schonschek 2017)

Das Ganze führt zu einer enormen Beschleunigung des kompletten Bewerbungsprozesses und zu einer Arbeitserleichterung der Recruiting-Abteilung, da bereits eine Vorselektion vorgenommen und ein ganzheitlicher Überblick über die verbleibenden Kandidaten automatisch erstellt worden ist. Somit kann ein Großteil des Bewerbungsprozesses (Bewerberkommunikation, Vorselektion, Rückmeldung, Einladung, Terminfindung etc.) bereits durch Chatbots abgebildet werden. (Vgl. Personalmarketing2null 2017) Klar ist allerdings auch, dass durch diese Arbeitserleichterung auf Stellen verzichtet werden kann und Unternehmen Mitarbeiter ggf. entlassen müssen, da der Bedarf durch die KI Software gedeckt wird. (Vgl. Schonschek 2017)

Laut einer Studie von Oracle, mit 800 befragten Unternehmen aus verschiedenen Branchen, sollen bis zum Jahr 2020 Chatbots in 80% der großen Marken Unternehmen als interaktive Kundenberater den Großteil des Kundendienstes übernehmen. (Oracle 2016) Genau diese Statistik zeigt, dass KI, hier in Form eines Chatbots, in der Zukunft immer gefragter sein wird und immer stärker in sämtliche Bereiche eines Unternehmens integriert wird. Dies bezieht sich, wie bereits aufgeführt, demnach auch auf den Personalbereich eines Unternehmens und dient als eignungsdiagnostische Methodik in der zukünftigen Personalauswahl.

2.3 Sprachlicher Fingerabdruck als sprachbasierte eignungsdiagnostische Methodik

Es wurde bereits dargestellt, dass im Rahmen der Eignungsdiagnostik von Personal die Untersuchung der Persönlichkeit der Bewerber immer mehr in den Vordergrund rückt und den weitaus größten Stellenwert einnimmt. Eine fachliche Eignung lässt sich vermeintlich einfacher und aussagekräftiger anhand der Bewerbungsunterlagen und ggf. eines Eignungstests feststellen, während vor allem die persönliche Eignung, ob ein Bewerber auch menschlich in das Team bzw. das Unternehmen passt, die Personalverantwortlichen vor eine viel größere Herausforderung stellt. Genau diese Eignung bezogen auf die Persönlichkeit eines Kandidaten bedarf einer ausführlichen Prüfung, da diese zumeist eine große Auswirkung auf eine geeignete und vermeintlich erfolgreiche Stellenbesetzung hat, die sich letztendlich auch auf den gesamten Unternehmenserfolg auswirkt. Darüber hinaus ist die Persönlichkeit eines Bewerbers nur sehr schwer änderbar, wenn nicht sogar unmöglich diese zu ändern. Dagegen lässt sich Wissen vergleichsweise schnell und einfach aneignen, gleiches gilt teilweise auch für die Verhaltenseigenschaften einer Person. (Vgl. Lorenz / Rohrschneider 2015, S. 199f.)



Um neben der fachlichen demnach vor allem auch die persönliche Eignung zu diagnostizieren eignet sich der Einsatz eines Sprachanalyse Tools, welches sich der Kommunikation eines Bewerbers bedient und mit dem sich im übertragenen Sinne ein individueller Fingerabdruck eines jeden Kandidaten erstellen lässt. (Vgl. Schimansky-Geier 2017, S. 538f.)

Der Einsatz dieser Software dient einem Personalverantwortlichen als Hilfestellung und kann den Bewerber- und Einstellungsprozess eines Unternehmens enorm beschleunigen, indem die Diagnose der persönlichen Eignung vollständig automatisiert erfolgen kann. Das Unternehmen PRECIRE Technologies GmbH ermöglicht mit dem selbstentwickelten Tool PRECIRE (PRECIRE 2018) ein objektives Ergebnis einzig und allein durch die Sprache des Bewerbers. Bei dieser Technologie handelt es sich um einen Meilenstein der IT-gestützten Eignungsdiagnostik, denn es existiert kein vergleichbares Verfahren, welches mit einer solchen Zuverlässigkeit, Objektivität und entsprechender Qualität den Personalauswahlprozess unterstützt. (Vgl. Stulle 2018, S. 9f.)

Im Rahmen eines Interviews mit dem Sprachcomputer, welches vollständig ohne menschliches Zutun stattfindet, lassen sich Muster in der Sprache (auch geschriebene Sprache möglich) identifizieren und geben dadurch mehr als nur Gefühls- und Gedankenlagen eines Menschen wieder. (Vgl. Schimansky-Geier 2017, S. 538f.) Die Software analysiert dementsprechend nicht was gesagt wurde, also die inhaltlichen Aspekte, sondern vielmehr wie es gesagt wurde. Auf der einen Seite wird die Stimmführung, Tonanlage etc. analysiert, während auf der anderen Seite die linguistischen Aspekte wie Satzbau und Wortwahl u.a. durch die Software geprüft werden. Dabei werden bis zu 180.000 sprachliche Variablen unterschieden und deren Korrelation zu psychologischen Merkmalen wird untersucht. (Schweizer 2016)

Im Rahmen einer Studie wurden dazu zunächst Motive, Einstellungen und das Verhalten verschiedener Menschen erfasst und eine allgemeine Referenz daraus abgeleitet. Das Tool gleicht diese Referenz mit der Sprache des Bewerbers ab und erkennt einzelne Muster wieder, die die individuelle Persönlichkeit inklusive aller Emotionen herausfiltert, wie bspw. Stressempfinden. Man benötigt also zunächst immer eine Referenzgröße die als Vergleich gilt, eine Menschengruppe die dem Beruf und der Eignung entspricht. Diese wird im Vorfeld dem Test unterzogen und dient damit als Bewertungsgrundlage. (Vgl. Schimansky-Geier 2017, S. 538f.) Genau diese Referenzdaten liefern hochwertige und messbare Ergebnisse für verschiedenste Bereiche eines Unternehmens, da sie sich auf eine enorme hohe Referenzmenge beziehen und diese wissenschaftliche Fundierung somit das Kernelement dieser neuartigen Technologie darstellt. Komplementär dazu erfolgt eine stetige Weiterentwicklung der Software und der einhergehenden Technik. (PRECIRE 2018)



3. Kritische Betrachtung der neusten Entwicklungslinien

3.1 Kritische Betrachtung der Künstlichen Intelligenz als eignungsdiagnostische Methodik

„Ein Matching (zwischen Bewerber und potentielltem Arbeitgeber) kann nur so gut sein, wie der von einem Menschen entworfene Algorithmus und noch entscheidender, die Datenbasis“, heißt es in einem Blog von Recruitingcoach Zaborowski aus Juli 2017 (Zaborowski 2017). Der Personalberater äußert sich vermehrt kritisch über den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) als technologische Wunderheilung des Personalauswahlprozesses. Die Gründe, die angeführt werden sind schlüssig und nachvollziehbar. Sich als Personalverantwortlicher ausschließlich auf den technologischen Fortschritt zu verlassen kann und wird nicht die Lösung sein in der zukünftigen Personaldiagnostik, denn es wird weiterhin einen sehr entscheidenden Faktor geben und das ist der Mensch. Dieser ist schlussendlich verantwortlich für die finale Auswahl eines potentiellen neuen Mitarbeiters. (Zaborowski 2017)

So heißt es auch bei Brigitte Hermann, dass die KI und weitere neue Trends nicht als „Allheilbringer“ verstanden werden dürfen und es viel wichtiger ist diese Systeme intelligent aufzubereiten und zielorientiert zu nutzen. Denn ein entscheidender Punkt wird auch bei dem Einsatz von KI weiterhin nicht vollständig diagnostizierbar sein und das ist die Persönlichkeit eines Bewerbers, denn dabei handelt es sich weiterhin um Menschen mit individuellen Kompetenzen, Interessen, Bedürfnissen etc. (Vgl. Herrmann 2016, S. 9ff.)

Es bleibt also weiterhin fragwürdig, ob ein Sprachanalyse-Tool basierend auf KI die Persönlichkeit des Menschen wirklich allumfassend analysieren und auswerten kann. Dennoch wird man in der Zukunft kaum noch auf solche neuen Technologien verzichten können, da diese stark zur Beschleunigung der Recruiting-Prozesse beitragen und zu einer Zeitersparnis führen. (Vgl. Herrmann 2016, S. 9ff.) Genau diese Zeitersparnis sollte allerdings von den Personalverantwortlichen sinnvoll genutzt werden. Der Personalberater Zaborowski vergleicht dies in einem Vortrag mit der Suche nach einem Urlaub, einer neuen Wohnung, einem neuen Haus oder gar einer Hochzeit. Alle diese Dinge benötigen einen gewissen Zeitaufwand von teilweise bis zu mehreren Monaten/Jahren um eine gewissenhafte Entscheidung treffen zu können. Die erste Auswahl eines Bewerbers für eine neu zu besetzende Stelle hingegen dauert jedoch meistens nur wenige Minuten, dem Durchschauen der Bewerbungsunterlagen oder gar nur Sekunden durch KI. Auf Grund dieses sehr geringen Zeitaufwandes wird schon eine erste Entscheidung gefällt, ohne überhaupt die eigentliche Persönlichkeit des Bewerbers zu kennen, sondern lediglich seinen Lebenslauf und seine bisherigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen. Die KI kann hier jedoch einen Vorteil bringen und zwar kann durch den Algorithmus sicherlich eine bessere und fundiertere erste Auswahl der Bewerber stattfinden. Allerdings ist letzten Endes dennoch der Personaler der Entscheider und darf nicht den Fehler machen, die vorselektierte Entscheidung der KI in Frage zu stellen, denn das würde wiederum Zweifel am Algorithmus selbst und der bereitgestellten Datenbasis ergeben.



Zaborowski nennt darüber hinaus als entscheidenden Schritt einen Perspektiv-Wechsel anzustreben um den Menschen nicht nur auf seine Kenntnisse zu reduzieren. Dieses Kennenlernen des Bewerbers braucht jedoch wiederum Zeit. Ein wirkliches Kennenlernen der Arbeits- und Verhaltensweise eines potentiellen Mitarbeiters lässt sich demnach erst durch die Probezeit gewährleisten und kann selbst durch die Möglichkeiten der KI nicht abgedeckt werden, da dort die persönliche Ebene verloren geht. Allerdings ist die Probezeit eines Mitarbeiters für ein Unternehmen mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. (Zaborowski 2017) Dem gegenüber steht allerdings, dass eine falsch besetzte Stelle für den Arbeitgeber auch einen enormen finanziellen und zeitlichen Aufwand bedeuten kann. Genau dieses Problem der falschen Stellenbesetzung tritt in jeder dritten Stelle in deutschen Unternehmen auf und bedeutet einen Verlust für die deutsche Wirtschaft zwischen 30.000 und 700.000 Euro für mind. jede dritte Stelle. Dieses „falsche Matching“ liegt entweder daran, dass der Mitarbeiter nicht zum Unternehmen oder eben das Unternehmen nicht zum potentiellen Mitarbeiter passt. (Vgl. Herrmann 2016, S. 15ff.)

Es ist somit also nicht getan, die ganze eignungsdiagnostische Arbeit lediglich den neuen Technologien, wie der künstlichen Intelligenz, zu überlassen. Diese darf ebenfalls nicht als alleiniges Wunderwerkzeug für künftige Personalauswahlentscheidungen gesehen werden. Denn vor allem in der Zukunft wird es noch wichtiger die Denkweisen zu verändern und durch einen „Wechsel im Mind-Set“ einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern zu erlangen. Als Unterstützung für den Personalauswahlprozess ist die KI in der Zukunft aber keineswegs wegzudenken und die Anwendung dieser wird umso intensiver denn je. Dabei gilt es aber KI bewusst und gezielt einzusetzen, aber die menschlichen Fähigkeiten, allen voran auf der persönlichen Ebene, nicht außer Acht zu lassen. (Vgl. Herrmann 2016, S. 15ff.)

3.2 Kritische Betrachtung der sprachbasierten eignungsdiagnostischen Methodik

Da neueste IT Software zumeist auch hohe Kosten mit sich zieht, stehen vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen solchen neuen Technologien kritisch gegenüber. Aber auch die entsprechende Branche, in der Bewerber gesucht werden, spielt eine Rolle bei den Gedankengängen eines Personalverantwortlichen über den Einsatz von IT-gestützten Tools zur Eignungsanalyse. Wenn also auf eine ausgeschriebene Stelle nur eine geringe Zahl an Bewerbungen eintrifft, dann erachten die Personalverantwortlichen den Einsatz einer solchen Software als nicht notwendig und bevorzugen die herkömmliche eigenständige Eignungsdiagnose. Als ein Beispiel kann hier die IT-Branche angeführt werden, in der es in der Regel auf eine ausgeschriebene Stelle nur eine sehr begrenzte Anzahl an qualifizierten Bewerbungen gibt, die sich leicht durch den Menschen und seine Methoden analysieren lassen (Vgl. Schweizer 2016). Klar ist auch, dass ab einer bestimmten Anzahl an Bewerbern zumindest als Hilfestellung der Einsatz von Software nahezu unerlässlich ist, da eine Personalabteilung sonst sehr schnell an die Kapazitätsgrenzen schreiten würde.

Jedoch sehen Personalverantwortliche nicht nur eine geringe Anzahl an Bewerbern als Gegenargument in Bezug auf den Einsatz eines Sprachanalyse-Tools, sondern sie



lehnen solche neuen Technologien teilweise kategorisch ab. Als Argument wird oft angeführt, dass man den Menschen gerne persönlich und auch real kennenlernen möchte und vor allem auch Bewerber zum Gespräch einladen möchte, die vielleicht nicht perfekt sind, jedoch auf Grund des Algorithmus der Software bereits in der Vorauswahl aussortiert werden. (Vgl. Schweizer 2016)

Genau das ist allerdings der eigentliche Sinn einer solchen Vorselektion durch den Einsatz der sprachbasierten Eignungsdiagnostik. Denn diese soll dem Personal natürlich Arbeit abnehmen und den Prozess beschleunigen und genau diese Kandidaten aussortieren, die in Sachen Eignung und Persönlichkeit negativ auffallen. In Bezug auf die angebrachte Kritik ist dies demnach eine Dilemma-Situation, da man zum einen durch Vorauswahl die bestmöglichen Bewerber erhalten möchte, um sich auf diese zu konzentrieren. Während man auf der anderen Seite aber auch einen Mitarbeiter sucht, der eben nicht vollkommen perfekt ist, der Fehler macht, der menschlich handelt und eventuell gerade deswegen perfekt in ein Team oder Unternehmen passt. Genau dieses Dilemma kann also möglicherweise erst durch den Einsatz einer solchen Software hervorgerufen werden, weil in der Zukunft solche Bewerber bereits in der Vorauswahl des Bewerbungsprozesses scheitern und ihre persönliche Eignung nicht ihrem potentiellen Vorgesetzten im Gespräch, sondern nur einem Sprachcomputer präsentieren können.

Das dieses Sprachanalyse-Tool auf Referenz-Merkmale reagiert, die zuvor durch eine gewisse Personengruppe analysiert und eingespielt worden sind, könnte die Software an seine Grenzen bringen, wenn ein Bewerber überprüft wird, der überhaupt nicht dem Raster entspricht und von der Referenzmenge stark abweicht. Kategorisch würde dieser Fall mit großer Wahrscheinlichkeit als eine negative persönliche Eignung ausgelegt werden durch die Software, wobei eventuell genau dieser Kandidat sogar besser geeignet ist als die gesamte Referenzgruppe, aber seine Eigenschaften schlichtweg der Maschine in der bestimmten Art nicht vollständig bekannt sind bzw. sich analysieren lassen.

4. Zukunftsausblick

In diesem Beitrag sind eine Reihe von interessanten Ansätzen für die Eignungsdiagnostik der Zukunft vorgestellt worden. Allen voran die künstliche Intelligenz von Software und Maschinen wird immer stärkeren Einklang in sämtliche Bereiche von Unternehmen finden und entsprechend auch in den Personal-Bereich. Dabei gilt es die Vorteile der KI effizient und zielbewusst einzusetzen um größtmöglichen Erfolg sowie Arbeitserleichterungen zu erzielen. Im Zeitalter der Digitalisierung gilt es allen voran der Schnelligkeit gerecht zu werden und entsprechende Software auch in den Recruiting-Prozess einzubinden und bereits frühzeitig und automatisiert eine erste Einschätzung über die Eignung der Bewerber zu erhalten. (Vgl. Personalmarketing2null 2017)

Die KI hat extrem große Vorteile in der Geschwindigkeit und der gleichzeitigen Bearbeitung des Bewerbungsprozesses und gibt dem Personalverantwortlichen die Chance seine Fähigkeiten zielgerichtet für die wesentlichen Dinge im Auswahlprozess



zu fokussieren, denn trotz der technischen Möglichkeiten kann die KI noch lange nicht die komplette Eignungsdiagnose der Bewerber übernehmen, da ein entscheidender Faktor fehlt, die Persönlichkeit. (Vgl. Zaborowski 2017)

Der Algorithmus der KI Software kann noch so gut sein und auch die entwickelte Eigendynamik kann noch so gute Vorhersagen treffen über die Eignung und Kompetenz des Bewerbers, aber auf persönlicher sowie zwischenmenschlicher Ebene (Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell 2018) wird selbst neuste Technologie dem Mensch noch lange hinterher sein und dies vermutlich auch für immer bleiben. (Vgl. Kaplan 2017, S. 15ff.)

In Ansätzen lässt sich allerdings sicherlich mit Hilfe des Sprachanalyse-Tools u.a. eine gewisse Selektion auch nach persönlichkeitsbezogenen Merkmalen durchführen, aber letzten Endes handelt es sich dabei nur um eine Vorauswahl. Auch per Gesetz muss, zumindest in der nahen Zukunft, weiterhin als letzte Instanz ein Mensch die abschließende Personalentscheidung treffen. (Vgl. Carerix 2017)

Die angesprochenen Erleichterungen und Beschleunigungen etc., welche der Einsatz von IT Software mit sich bringt, sind zukünftig demnach unerlässlich, wenn man gegen seine Wettbewerber bestehen und entsprechend wettbewerbsfähig bleiben möchte. Denn wer im Rahmen der technischen Möglichkeiten sich Hilfestellungen durch KI Software holt, der handelt zukunftsorientiert und erzielt definitiv einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen, die diese Dinge ablehnen oder aber sich dieses finanziell nicht leisten können. Daher wird vermutlich in der nahen Zukunft keine komplette Substitution des Personalverantwortlichen durch IT-Software erfolgen, eine verstärkte Einbindung dieser in den Personalauswahlprozess gilt aber als nahezu unerlässlich. (Vgl. Nachtwei 2017)



Literatur

- Carerix (2017):** Künstliche Intelligenz in HR: In diesen Bereichen machen Roboter das Recruiting leichter, <https://www.carerix.com/de/kuenstliche-intelligenz-in-hr-in-diesen-bereichen-machen-roboter-das-recruiting-leichter/>, abgerufen am 04.01.2018.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018):** Begriffsdefinition: Künstliche Intelligenz, o.O. 2018.
- Herrmann, A./ Huber, F. (2009):** Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Herrmann, B. (2016):** Die Auswahl: Wie eine neue starke Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg bestimmt, Weinheim 2016.
- Kaplan, J. (2017):** Künstliche Intelligenz: Eine Einführung, Frechen 2017.
- Lobo, S. (2017):** Künstliche Intelligenz – Wenn Maschinen über Menschen entscheiden, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/sascha-lobo-ueber-kuenstliche-intelligenz-a-1139901.html>, abgerufen am 05.01.2018.
- Lorenz, M./ Rohrschneider, U. (2015):** Erfolgreiche Personalauswahl, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Nachtwei, J. (2017):** Eignungsdiagnostik mit Software – Fehlentscheidungen vermeiden, 1. Teil, https://www.adp-personalmanager.de/fachartikel/-/asset_publisher/SckcQr8nimMm/digitallibrary/id/680605;jsessionid=0F6753A94F5370F705EB3B5DD203FC00?_101_INSTANCE_SckcQr8nimMm_selectedAssetId=680605, abgerufen am 05.01.2018.
- Oracle (2016):** Can Virtual Experiences Replace Reality, https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc35/CXResearchVirtualExperiences.pdf, abgerufen am 05.01.2018.
- PRECIRE (2018):** Technologie, <https://www.precire.com/de/technologie/>, abgerufen am 23.01.2018.
- Schermuly, C. C. et al. (2012):** Recruiting im Jahr 2020, In: Harvard Business Manager (Hrsg.) (2012), Trends Personal, Heft 11/2012, S. 8–11.
- Schimansky-Geier, D. (2017):** Eignungsdiagnostik – Fingerabdruck für die Sprache, In: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 09/2017, S. 538–539.
- Schonschek, O. (2017):** Was Unternehmen über Chatbots wissen müssen, <https://www.computerwoche.de/a/was-unternehmen-ueber-chatbots-wissen-muessen,3329735>, abgerufen am 05.01.2018.
- Schweizer, M. (2016):** Personalauswahl 4.0. – Wenn Software in die Seele des Bewerbers schaut, <https://www.computerwoche.de/a/wenn-software-in-die-seele-des-bewerbers-schaut,3312154>, abgerufen am 19.01.2018.



- Stöcker, C. (2017):** Künstliche Intelligenz – Ein Gott braucht keine Lehrmeister, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/kuenstliche-intelligenz-gott-braucht-keine-lehrmeister-kolumne-a-1175130.html>, abgerufen am 05.01.2018.
- Stulle, K. P. (2018):** Diagnostik durch Sprachanalyse – Validierung der PRECIRE-Technologie für die Personalarbeit, Wiesbaden 2018.
- Winkler, B. (2015):** Beobachtungen zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise, In: Welppe, I. M. et al. (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, München 2015, S. 219–240.
- Wirtschaftspsychologie aktuell (2018):** Talent erkannt, Persönlichkeit ignoriert, <https://www.wirtschafts-psychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20180116-talent-erkannt-persoenlichkeit-ignoriert.html>, abgerufen am 20.01.2018.
- Zaborowski, H. (2017):** Blog Recruitingtrends: Alle stellen Weichen – und Manager gehen über Leichen, <https://www.hzaborowski.de/2017/07/11/recruitingtrends-alle-stellen-die-weichen-und-manager-gehn-ueber-leichen/>, abgerufen am 05.01.2018.
- Zeit Online (2017):** Bis 2030 fehlen drei Millionen Fachkräfte, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-08/studie-fachkraefte-mangel-deutschland-2040>, abgerufen am 10.02.2018.





Fazit und Ausblick: Erkenntnisquintessenzen der Beiträge

von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

1. Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der Beiträge: IT-gestützte Professionalisierung der Personaldiagnostik

Die angeführten Beiträge können nur einen kursorischen Einblick in das sehr facettenreiche Themenfeld der (IT-gestützten) Personaldiagnostik geben. Es könnten weitere Themenfacetten diskutiert oder adressierte Themenbereiche weiter vertieft werden. Und aufgrund der virulenten technologischen Entwicklung kommen neue Aspekte hinzu. Insofern ist von einem Themenfeld in einem „permanenten Statu nascendi“ auszugehen, das „in Bewegung“ bleibt (vgl. Gülke / Ahlers 2017, S. 60).

Dennoch lassen sich einige zentrale Erkenntnisse herauskristallisieren, die übergreifend von Relevanz sind:

- Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung eines differenzierten Auswahlprozesses speziell für die anforderungsgerechte Besetzung von Schlüsselpositionen. Ihnen ist bewusst, dass Fehlentscheidungen im Auswahlbereich erhebliche negative Folgen nach sich ziehen können. Zudem erkennen sie verstärkt, dass sie mit ihrem Auswahlverfahren eine „Visitenkarte“ gegenüber den Bewerbern abliefern, die gerade bei stark umworbenen Zielgruppen den Ausschlag für Zu- oder Absagen liefern kann. Denn es gilt: „Die Kandidaten bewerten Sie ebenso, wie Sie die Kandidaten bewerten“ (Mccord 2018, S. 62).
- Damit eng verknüpft werden vorhandene Auswahlprozesse weiter professionalisiert, und dies in mehrfacher Hinsicht: Insbesondere ist zum einen die Bereitschaft zur stärkeren Berücksichtigung eignungsdiagnostischer Erkenntnisse evident, was auch die Nutzung entsprechender externer Expertise von Personalberatungen einschließt. Zum anderen ist eine verstärkte Öffnung gegenüber IT-gestützten Verfahrenselementen zu erkennen, um die Abläufe objektiver und effizienter zu gestalten.
- Die meisten Unternehmen integrieren sukzessive IT-gestützte Elemente in den Auswahlprozess, beginnend mit einer Online-Vorauswahl bzw. dem Einsatz einer datenbasierten Analysesoftware (vgl. Frey / Werther 2018, S. 56). Die Erprobung von Elementen und die schrittweise Umstellung werden vielmals einem „großen Wurf“ mit der Etablierung eines ganz neuen Verfahrens vorgezogen.
- Das Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. So wird z. B. das Potenzial der „Künstlichen Intelligenz“, die sich selbst rasant weiterentwickelt, für die Personaldiagnostik verstärkt genutzt werden können.
- Viele neue diagnostische Verfahren wie z. B. die Sprachanalyse befinden sich noch in der Erprobungsphase. Verlässliche Aussagen zur Aussagekraft lassen sich noch nicht treffen.



Die Personaldiagnostik bleibt auf Basis des heutigen Erkenntnisstandes (zunächst) IT-gestützt bzw. unterstützt und damit bewusst nicht vollständig vollautomatisiert. Der Mensch in seiner Funktion als Diagnostiker definiert sich damit nicht (ganz) heraus, bleibt sozusagen „Herr des Verfahrens“. Es wird „... bewusst von IT-Unterstützung gesprochen, die wichtigen konzeptionellen Vorarbeiten bleiben davon in ihrer hohen Bedeutung unberührt. Die IT-Unterlegung des Personaldiagnostikprozesses ist und bleibt damit ein bewusster Gestaltungsakt von Personalverantwortlichen und muss konzeptionell unterlegt und fundiert sein“ (Ahlers / Gülke 2016b, S. 211). Oder noch etwas übergreifender formuliert: „Technologie bleibt eben (und zum Glück) Technologie, die ohne Vordenkleistung nicht vorstellbar und ohne Nachdenkleistung nicht handlungsprägend ist“ (Gülke / Ahlers 2017, S. 60). Dafür steht auch, dass die „weichen“ und damit weiterhin „menschlichen“ Faktoren des Personaldiagnostikprozesses wie insbesondere das Bewerber-Feedback weiter an Bedeutung gewinnen wird. Speziell in- und externe Bewerber der Generation Y fordern aktiv dieses Feedback ein bzw. machen daran ihre weiteren Handlungen fest.

Der aktuelle Stand zur Digitalisierung im Rahmen der Personalauswahl geht treffend aus der TOPOS HR-Management-Studie 2018 hervor, wo 98 Experten aus dem Personalbereich zum Thema Digitalisierung befragt wurden: „Im Bereich der Personalbeschaffung werden digitale Werkzeuge schon heute intensiv genutzt. Die befragten Personaler sind sich aber einig, dass die Digitalisierung sie bei der Personalauswahl nur unterstützt. Denn weder der persönliche Eindruck, noch die Persönlichkeit des Bewerbers, weder die Team- und Kulturpassung noch die sozialen Kompetenzen lassen sich ihrer Meinung nach bisher ausreichend durch Algorithmen bestimmen. Die eigentlichen Personalentscheidungen werden nach wie vor anhand von Intuition und persönlichen Erfahrungen getroffen“ (TOPOS 2018, o. S.).

Dennoch ist auch einzuräumen, dass der Automatisierungsgrad der Personaldiagnostik schon in einer Dekade ein anderer sein mag als heute vorstellbar. Intelligente Systeme könnten vielleicht auch weitere Auswahlelemente für sich „einnehmen“ und damit den Auswahlprozess weiter als heute denkbar entpersonalisieren. „Die Zukunft ist fluid“ (Smolak 2016, S. 41), diese Aussage gilt für die weitere Entwicklung eignungsdiagnostischer Verfahren in hohem Maße.

2. Situationsdifferenzierung: Kein „one-best-way“-Denken im Rahmen der Eignungsdiagnostik

Für den Situativen Ansatz in der Organisationslehre und -forschung ist die Grundüberlegung charakteristisch, dass es kein „one best way-Denken“ geben kann in dem Sinne von (strukturellen) Lösungen, die sich in allen Situationen als effektiv erweisen (vgl. Kieser / Walgenbach 2010, S. 40). Diese situative Denkweise lässt sich auch auf die Eignungsdiagnostik übertragen. Es gibt damit nicht die einzig und überall erfolgreichen Verfahren der Personaldiagnostik mit eingebauter Erfolgsgarantie. Oder wie Ahlers / Gülke (2016b, S. 207) formulieren: Es ist „... ganz deutlich, dass es „die Personaldiagnostik“ im Sinne eines universell anwendbaren Instrumentariums nicht gibt bzw. überhaupt nicht geben kann. Augenfällig wird vielmehr die notwendige Situations- und Unternehmensprägung der Personaldiagnostik.“



Die Notwendigkeit einer Situationsdifferenzierung lässt sich anhand verschiedener Aspekte festmachen: Zum einen gibt es nicht „die“ Fach- und Führungspositionen im Unternehmen im Sinne weitgehend homogener und anforderungsgleicher Stellenbesetzungserfordernisse. Entsprechend kann es auch nicht „das“ Eignungsdiagnostikverfahren geben. Vielmehr ist der situationsspezifische Zugriff auf einen umfangreichen und wissenschaftlich abgesicherten eignungsdiagnostischen „Methoden-Baukasten“ im Sinne besetzungsspezifisch ausgewählter Diagnostikelemente sinnvoll (vgl. Ahlers / Gülke 2016a, S. 6). Zum anderen erweist sich die Unternehmensgröße als situatives Regulativ. Es gilt: „Eine aufwändige Personaldiagnostik muss man sich leisten können“ (Ahlers / Gülke 2016b, S. 207). Kleine und mittlere Unternehmen stehen hier von einer gewissen Dilemma-Situation: Auf der einen Seite ist die Besetzung der wenigen Schlüsselpositionen besonders erfolgskritisch, auf der anderen Seite fehlt dazu oft die interne Expertise bzw. auch die Bereitschaft zur Bereitstellung entsprechender Ressourcen für die Verpflichtung eignungsdiagnostisch geschulter Personalberater. Diese Investition in professionell agierende Personalberater erscheint aber aufgrund der Bedeutung der Besetzung von Führungspositionen für das Fortbestehen und die Weiterentwicklung des mittelständischen Unternehmens im Regelfall angeraten (vgl. Ahlers / Gülke 2016b, S. 208).

Der von der Forschergruppe um Prof. Gülke et al. an der Leibniz FH entworfene sehr differenzierte IT-gestützte Personaldiagnostikprozess (dazu z. B. Buss et al. 2016; Gülke / Ahlers 2017) ist nicht zementiert, sondern kann auch als Baustein-Prinzip verstanden werden. Entsprechend sind „Lean-Varianten“ mit selektiven Elementen je nach den Unternehmenserfordernissen möglich, wenn auch der integrierte Charakter des Gesamtprozesses dadurch negativ tangiert werden könnte. Bei einer situationspezifischen Neu-Komposition des IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses ist als Mindest-Herausforderung auf die „Stimmigkeit“ der Elemente z. B. in Form einer schlüssigen Handlungsabfolge zu achten.

3. Personaldiagnostik als Element und Spiegelbild einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung

Die Personaldiagnostik ist aus einer ganzheitlich-integrativen Sichtweise ein Systemelement des Personalauswahlprozesses, dieser wiederum ein Baustein eines umfassenden Personalmanagementsystems, welches wiederum in das Gesamtmanagementsystem eines Unternehmens eingebunden ist. Diese induktive Systemsichtweise, die auch deduktiv induziert werden kann, sensibilisiert dafür, dass Art und Ausprägung der Personaldiagnostik maßgeblich von vorgelagerten Systemen des Unternehmens determiniert werden, es also keine „Insellösung“ darstellt bzw. darstellen kann. Schon auf der normativen Ebene des Unternehmens, manifestiert in den Unternehmens- und Personalwerten, finden sich zentrale Weichenstellungen wieder, die über die strategische HR-Ebene konkretisiert letztlich mit über die Ausgestaltung der Personaldiagnostik entscheiden. Eine wichtige Voraussetzung ist eine „offene Führungs- und Feedbackkultur“, wo diagnostische Elemente als Feedbackinstrumente ihren arrivierten Platz bei wichtigen Personalentscheidungen haben und von Unternehmen wie auch Mitarbeitern gleichermaßen akzeptiert werden (vgl. Ahlers / Gülke 2016a, S. 9).



Technik und Mitarbeiter werden oft in einem vermeintlich konkurrierenden Verhältnis gesehen mit der Gefahr des Verlustes von Beschäftigungsvolumen und Einflussmöglichkeiten seitens der Beschäftigten, hier der Personaler beim Einsatz der IT-gestützten Eignungsdiagnostik. Diese Sichtweise ist wenig zielführend mit Blick auf eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung. Vielmehr geht es um die komplementäre Verbindung beider Elemente, der nach wie vor gefragten menschlichen Intuitionen und Impulse im Auswahlprozess mit den zunehmenden technischen Möglichkeiten zur Unterstützung der Auswahlentscheidung. Technologie definiert Menschen nicht gänzlich raus und das ist auch nicht erstrebenswert: „Unser Vermögen sind Menschen, sie sind der Ausgangspunkt von allem“ (Kienbaum 2018, S. 51).

Am Beispiel der People Analytics beschreiben Beermann / Kersting (2018, S. 14), dass auch die für die IT-gestützte Personaldiagnostik relevante „... Transformation der konventionellen Personalarbeit zu einer datengestützten und -getriebenen Personalarbeit ...“ ein Change Prozess im Unternehmen ist. Das heißt, dass ein solcher Prozess von den HR-Verantwortlichen bewusst gewollt sein muss. Die IT-gestützte Personaldiagnostik wird sich insgesamt leichter den Weg in Unternehmen bahnen können, wo sich die Leitung und die Mitarbeiter explizit „technikoffen“ und „zukunftsorientiert“ zeigen. Dies ist aber nicht zu verwechseln mit „technikbesessen“, d. h. einer unreflektierten Übernahme angepriesener technischer Lösungen mit zweifelhaften Ergebnisversprechen im Rahmen der Personaldiagnostik.

4. IT-gestützte Personaldiagnostik – Quo vadis Forschung und Praxis?

Zur Bestimmung weiterer Herausforderungen für die (IT-gestützte) Personaldiagnostik hilft zunächst die grundlegende Einordnung von Ahlers / Gülke (2016b, S. 209): „Gerade die Personaldiagnostik erweist sich als Erkenntnisfeld ohne festzurrbare, beständige Erkenntnisse.... Entsprechend gibt es keinen vollends abgesicherten, finalen Erkenntnisstand. ... Vielmehr ist die Personaldiagnostik quasi ständig auf dem Weg.“ Dazu tragen die hier fokussierten neuen IT-gestützten Optionen genauso bei wie auch z. B. neue Erkenntnisse aus der Neurologie. Insofern gilt: „Das Potenzial einer „IT-gestützten Personaldiagnostik“ ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft“ (Ahlers / Gülke 2016b, S. 211).

Die Diskussion um die IT-gestützte Personaldiagnostik „... ist zu großen Teilen praktiker- und speziell beratergetrieben mit einer gebührenden Portion an Zurückhaltung auf wissenschaftlicher Seite“ (Gülke / Ahlers 2017, S. 35). Diese zu konstatierende Zurückhaltung im Sinne einer kritischen Distance ist in Bezug auf allzu fragwürdige Verfahren verständlich, sollte aber nicht den Fortgang der Personaldiagnostik-Diskussion generell hemmen. Gerade auch auf Personalberaterseite ist eine neue Balance zwischen den zunehmenden Optionen der Effizienz steigernden Digitalisierung von Auswahlprozessen auf der einen Seite und der originären Kernkompetenz individueller Beratungskontakte auf der anderen Seite auszutarieren (vgl. Furkel 2018, S. 13).

Viele bislang noch schwer vorstellbare Verfahren wie die Analyse von Gesichtsbildern zur Vorhersage persönlicher Merkmale (dazu Stachl / Bühner 2018, S. 25) oder der



Sprachanalyse zur Erstellung eines differenzierten Persönlichkeitsprofils (vgl. dazu kritisch Kanning 2018, S. 22 f.) bedürfen noch einer weiteren Erforschung, Entwicklung und Erprobung, um evtl. die Akzeptanz für eine breite Anwendung zu finden. Dies ruft auch die ethische Frage auf den Plan, „... ob es überhaupt gerechtfertigt ist, Menschen aufgrund ihres Gesichts, ihrer Stimme et cetera zu klassifizieren“ (Stach / Bühner 2018, S. 26). Eher einen personalmarketingbezogenen statt originär eignungsdiagnostischen Charakter haben z. B. Experimente mit Jobinterviews in völliger Dunkelheit, einer sogenannten Blackbox (vgl. für ein Beispiel Grobara 2018). Solche Experimente können aber als Beleg dafür gewertet werden, dass Unternehmen bereit sind, neue Wege im Rekrutierungs- und Auswahlprozess zu gehen.

Gerade der im Vor-Kapitel akzentuierte ganzheitliche Blickwinkel auf die Personaldiagnostik eröffnet die Perspektive dafür, dass die Personaldiagnostik auch unter Forschungsgesichtspunkten „ganzheitlicher“ ausgeleuchtet werden sollte. Die oft vorherrschende operative instrumentell-verfahrenstechnische Perspektive ist damit bewusst um einen normativen und strategischen Blickwinkel zu erweitern, um das Gesamtsystem besser verstehen und es auf gesamthafte Schlüssigkeit und Verträglichkeit prüfen zu können. Auch eröffnet dies den Blickwinkel auf wichtige Aspekte wie die Transparenz des Auswahlverfahrens und deren Ergebnisse, die durch IT-gestützte Verfahren mit einem inhärenten Auswertungs- und Feedbackmodus erhöht werden kann. Dies ist in Zeiten sensibler Bewerber, die sich breit z. B. in Arbeitgeberbewertungsportalen (dazu näher z. B. Weiss-Bölz / Heinz 2018) über mögliche Arbeitgeber und deren Auswahlverfahren informieren, sicherlich nicht unwichtig. Diese IT-gestützt ermöglichte Transparenzerhöhung trägt somit in Zeiten der Bedeutungszunahme der Candidate Experience dem Gedanken Rechnung, dass Auswahlverfahren das Image des Arbeitgebers entscheidend mitprägen (vgl. Kersting 2018, S. 27).

Der zentrale „Türöffner“, damit sich die Praxis, also die Unternehmen, stärker der IT-gestützten Personaldiagnostik gegenüber öffnen und zuwenden, ist die damit verbundene Kosten-Nutzen-Relation. Hier zeigt sich tendenziell ein asymmetrisches Verhältnis in der Hinsicht, dass sich die Kosten im Vorfeld recht gut abschätzen lassen, was aber so nicht für den Nutzen gilt. Beim Nutzen kann eher nur plausibilitätsgestützt argumentiert werden, z. B. anhand der in einem Beitrag in diesem Band dargestellten Folgen einer Fehlbesetzung.

Trotz der neuen IT-gestützten Möglichkeiten im Rahmen der Eignungsdiagnostik bleibt – und das gehört auch zur Wahrheit – nüchtern festzustellen: „Ein absolutes valides Verfahren zur Eignungsbestimmung wird es nicht geben. Die Intention kann nur lauten: Der „richtigen“ Besetzung von Führungskräftepositionen näher zu kommen, ohne einen nicht realisierbaren Optimalanspruch zu verfolgen“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 17). In die gleiche Richtung zielt auch die nachfolgende Feststellung von Gülke/Ahlers (2015, S. 48): „Personalauswahlentscheidungen jedweder Ausprägung ist immer ein nicht weg zu diskutierendes Maß an Restunsicherheit inhärent. Absolut valide Verfahren kann es aufgrund der Eigendynamik des Faktors Mensch nicht geben. Realistischerweise geht es damit beim Einsatz personaldiagnostischer Verfahren um die Re-



duzierung suboptimaler Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen und der damit verbundenen Fehlallokation von Ressourcen.“ Und auf diesem Weg kann eine sinnvolle IT-Unterstützung des diagnostikgeprägten Auswahlprozesses einen wichtigen Beitrag leisten.

Das Thema IT-gestützte Personaldiagnostik ist bei Weitem noch nicht „ausdiskutiert“, was allein durch die weiter zu erwartenden IT-bezogenen Verfahrensimpulse und neuen Möglichkeiten evident wird. Insofern ist ohne viel prognostische Gabe vorauszu-
sehen, dass dieses Themenfeld „... in den nächsten Jahren noch vielfältige Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis bereithält (Gülke / Ahlers 2017, S. 60).

Literatur

- Ahlers, F./Gülke, N. (2016a):** Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 5–21.
- Ahlers, F./Gülke, N. (2016b):** Schlussbemerkungen: Perspektivenvielfalt und Potenzialerschließung als Herausforderungen, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 205–214.
- Beermann, D./Kersting, M. (2018):** Digital geeignet?, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 10–14.
- Buss, C./Gerhardy, N./Ahlers, F./Gülke, N. (2016):** IT-gestützter Personaldiagnostikprozess: Entwurf, Befragung, Gestaltungsanregungen, Göttingen 2016.
- Frey, K./Werther, H. F. (2018):** Künstliche Intelligenz und Robotic Process Automation – die HR-Abteilung holt auf, In: Personalführung, 51. Jg., 2018, H. 2, S. 54–57.
- Furkel, D. (2018):** Die Jagd wird digital, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, S. 10–13.
- Grobara, S. (2018):** „Ein Blind Date mit der Zukunft“ (Interview von Daniela Furkel), In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 6, S. 31.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2015):** Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungs-zentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen, In: Butzer-Strothmann, K./Marzuillo, A. (Hrsg.), Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen 2015, S. 41–51.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2017):** Entwurf eines differenzierten IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses, In: Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (Hrsg.), Integrierte Personalkonzepte, Göttingen 2017, S. 33–62.



- Kanning, U. P. (2018):** Humbug schnell entlarven, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 20–23.
- Kersting, M. (2018):** Was König Bewerber denkt, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 3, S. 26–29.
- Kienbaum, F. (2018):** „Individuelle Stärken befördern“; Interview von Werner Kipp. In: Personalführung, 51. Jg., 2018, H. 7-8, S. 48–53.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010):** Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010.
- Mccord, P. (2018):** Die Besten holen, In: Harvard Business Manager, März 2018, S. 56–65.
- Smolak, H. (2016):** Die Zukunft ist fluid, In: Personalführung, 49. Jg., 2016, H. 3, S. 41–44.
- Stahl, C./Bühner, M. (2018):** Maschinelle Lernverfahren kontra Persönlichkeitstest, In: Personalführung, 51. Jg., 2018, H. 5, S. 22–27.
- TOPOS (2018):** TOPOS HR-Management-Studie 2018, Hamburg 2018.
- Weiss-Bölz, V./Heinz, K. (2018):** Arbeitgeber-Bewertungsportale, In: Arbeit und Arbeitsrecht, 73. Jg., 2018, H. 2, S. 90–93.





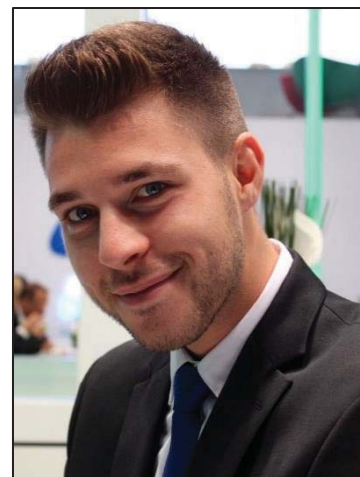
Die Autorinnen und Autoren

Natalie Eckert

absolvierte 2018 ein duales Studium zur Bachelor of Arts – Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule in Kooperation mit einem familiengeführten Unternehmen aus der Handelsbranche. Im Anschluss strebt sie ein Masterstudium zum Master of Science der Wirtschaftswissenschaften an.

Tim Glockemann

Im Jahr 2015 begann er sein duales Studium zum Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration mit der Fachrichtung Automotive an der Leibniz FH, welches er im August 2018 erfolgreich abgeschlossen hat. Zuvor absolvierte er von 2012 bis 2015 eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse Hannover. Während seines dualen Studiums an der Leibniz FH ist er hauptsächlich im Marketing & Communications Bereich bei der WABCO GmbH in Hannover tätig. Seine berufliche Laufbahn setzt sich dort nun auch fort.



Franziska Gruhn

begann 2015 ihr duales Studium an der Leibniz Fachhochschule Hannover zum Bachelor of Arts in Business Administration mit der Fachrichtung Automotive. Während des dualen Studiums war Franziska Gruhn bei einer Tochtergesellschaft eines großen Automobilherstellers im Bereich Handel und Dienstleistungen tätig und konnte dort vielfältige Praxiserfahrungen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sammeln. Nach Abschluss des Bachelorstudiums im August 2018 bleibt sie weiterhin in diesem Unternehmen beschäftigt.



Laura Kumer

absolvierte von 2015 bis 2018 ihr duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule Hannover in Kooperation mit dem Ausbildungsunternehmen Continental AG. In verschiedenen Unternehmensbereichen konnte sie sowohl bei der Continental AG in Hannover als auch in Petaling Jaya in Malaysia vielfältige Praxiserfahrungen sammeln. Seit dem erfolgreichen Abschluss des Bachelor-Studiums ist sie weiterhin in dem Continental-Konzern in Hannover tätig.



Stefan Menking

absolvierte von 2015 bis 2018 ein duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Seit 2015 ist er bei der Robert Bosch GmbH beschäftigt und hat in dieser Zeit verschiedene Geschäfts- und Funktionsbereiche durchlaufen. Während einer Auslandsstation beim Regionspräsidenten für ASEAN unterstützte er unter anderem den Organisationsaufbau des neuen Werkes in Amata, Thailand. Nach erfolgreicher Beendigung des dualen Studiums ist Herr Menking bei der Robert Bosch GmbH als Account Manager für einen weltweit agierenden Premium Truck OEM eingestiegen.



Chantal Nischik

absolvierte von 2015 bis 2018 ihr duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration an der Leibniz Fachhochschule Hannover in Kooperation mit der Robert Bosch GmbH in Hildesheim. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Bachelor-Studiums wird sie weiterhin bei der Robert Bosch GmbH im Bereich Supply Chain Risk Management tätig sein.



Niklas Roszak

absolvierte von 2013 bis 2015 seine Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Bahlsen GmbH & Co. KG in Hannover und begann im Anschluss sein duales Studium zum Bachelor of Arts – Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule in Kooperation mit der WABCO GmbH in Hannover. Das Studium schloss er im Jahr 2018 mit der Bachelor-Thesis zum Thema „Strategieentwicklung im Geschäftsbereich der Elektromobilität aus Sicht eines Automobilzuliefererunternehmens am Beispiel von WABCO“ ab. Im Anschluss strebt er ein berufsbegleitendes Master-Studium an.



Felix Sander

Felix Sander absolvierte von 2015 bis 2018 sein duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Während der Praxisphasen bei der Continental AG durchlief er verschiedenste Unternehmensbereiche im In- und Ausland, bevor er nach erfolgreichem Abschluss des Studiums als Bezirksleiter in den regionalen Vertrieb bei der Continental Reifen Deutschland GmbH wechselte. Seine Bachelorthesis zum Thema „Future Work Projekte und Konzepte als Anwendungsobjekte des Change Management“ verfasste er anhand eines aktuellen Projekts der norwegischen Marktorganisation in Oslo.



Timo Seifert

begann im September 2015 das duale Studium zum Bachelor of Arts mit der Fachrichtung Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule Hannover. Bei seinem Partnerunternehmen, der Robert Bosch GmbH, hat er während des dualen Studiums mehrere Unternehmensbereiche durchlaufen. Zu den Bereichen zählen Human Resources, Customer Planning and Logistics und der Projekteinkauf. 2018 beendete er das duale Studium und wurde anschließend von der Robert Bosch GmbH im Bereich Human Resources übernommen.





Denise Stoyke

absolvierte von 2015 bis 2018 ihr duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule Hannover in Kooperation mit dem Unternehmen Johnson Controls. In verschiedenen Unternehmensbereichen konnte sie sowohl bei Johnson Controls in Hannover als auch in Madrid, Guardamar del Segura und Wien vielfältige Praxiserfahrungen sammeln. Seit dem erfolgreichen Abschluss des Bachelor-Studiums ist sie weiterhin für Johnson Controls in Hannover tätig.

Die Herausgeber

Prof. Dr. Friedel Ahlers

ist seit 2011 Professor für ABWL mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Zuvor war er Dozent an der Leibniz-Akademie, davor einige Jahre Mitarbeiter einer Unternehmensberatung. Die Jahre zuvor arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent an der Leibniz Universität Hannover (Institut für Unternehmensführung und Organisation). Die Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1993. Das wirtschaftswissenschaftliche Studium wurde in Hamburg und Oldenburg absolviert.

E-Mail: ahlers@leibniz-fh.de



Prof. Dr. Norbert Gülke

war seit 2010 Dozent an der Leibniz-Akademie und ist seit 2011 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leibniz-Fachhochschule mit einem Schwerpunkt im Bereich Projektmanagement. Das Studium mit Abschluss als Dipl.-Informatiker an der Fernuniversität Hagen sowie die Promotion zum Dr. rer. nat. an der Universität Hildesheim erfolgte berufsbegleitend während seiner Tätigkeiten in verschiedenen Maschinenbauunternehmen. Schwerpunkte seiner dortigen Aufgaben waren internationale Projektabwicklung in der Verfahrenstechnik, Leitung Sensor- und Steuerungsentwicklung, Leitung Konstruktion sowie Geschäftsführung. Vor dem Wechsel an die Leibniz-Fachhochschule war er CTO der MAN Nutzfahrzeuge AG im Werk Ankara, Türkei.

E-Mail: guelke@leibniz-fh.de







