



[Die richtigen Leute einzustellen ist das Beste, was ein Manager tun kann.]

(Lee Iacocca)

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Veränderung der Arbeitswelt ist deutlich sichtbar. Schlagworte wie Fachkräftemangel, Flexibilisierung und Internationalisierung verdeutlichen die steigende Bedeutsamkeit guter und nachhaltiger Entscheidungen in der Personalauswahl. Im Sinne eines Person-Job-Fit ist es für Arbeitgeber entscheidend, die richtige Person für den richtigen Arbeitsplatz zu finden. Darüber hinaus wird es für Unternehmen immer wichtiger, dass potentielle Mitarbeitende auch die Kultur des Unternehmens mittragen. Ist dies der Fall, sprechen wir von einem Person-Organization-Fit, der insbesondere für eine langfristige Mitarbeiterbindung entscheidend ist. Was aber passiert, wenn der eingestellte Mitarbeitende nicht „passt“? Studien zeigen klar, dass Fehler in der Personalauswahl enorme Kosten nach sich ziehen (Kanning, 2015).

Das KAP unterstützt seine Kunden unter anderem dabei, Personalauswahlverfahren wissenschaftlich fundiert und systematisch zu gestalten und handhabbar in die Praxis umzusetzen. Wir freuen uns, Ihnen in dieser Ausgabe unseres Newsletters von wissenschaftlichen Standards der Personalauswahl und ihrer Umsetzung in aktuellen Projekten zu berichten.

- ▲ **DIN 33430 als Prozessnorm für die Personalauswahl**
- ▲ **Das Multimodale Einstellungsinterview (MMI) nach Schuler**
- ▲ **Die Anforderungsanalyse als essentieller Bestandteil eines guten Auswahlprozesses**
- ▲ **ProFachkräfte-Kongress am 09.11.2017 in Nürnberg**
- ▲ **Neue Mitarbeiterin am KAP, Frau Theresa Fehn (M.Sc.)**

Um gute Auswahlentscheidungen treffen zu können, ist eine fundierte und systematische Entwicklung von Auswahlverfahren essentiell. Nicht nur die inhaltliche Aussagekraft von Auswahlverfahren profitiert von der Beachtung von Standards berufsbezogener Eignungsdiagnostik, wie sie in der DIN 33430 festgelegt sind (DIN, 2016). Die Orientierung an der **DIN 33430 als Prozessnorm für die Personalauswahl** sichert Arbeitgeber außerdem in Bezug auf rechtliche Aspekte ab, z.B. im Hinblick auf mögliche Vorwürfe der Ungleichbehandlung von Bewerbenden.

Das verbreitetste und sowohl bei Bewerbenden als auch bei Unternehmen beliebteste Auswahlinstrument stellt das Interview dar (Marcus, 2011). Soweit das Interview auf Basis einer Anforderungsanalyse erstellt wird und methodische Anforderungen erfüllt, ist es durchaus als effizientes und verbindliches Auswahlinstrument zu bezeichnen. Besonders gut sind Interviews, wenn sie strukturiert und standardisiert erfolgen und so Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilsfehler beim Beurteiler minimieren (Rentzsch & Schütz, 2009). Strukturierte, kompetenzbezogene Interviews sind im Schnitt fast *achtmal* so aussagekräftig wie klassische Interviews – mit unstrukturierten Gesprächen werden also deutlich mehr Fehlentscheidungen getroffen (Kanning, 2015). **Das Multimodale Einstellungsinterview (MMI) nach Schuler** (2002) ist entsprechend aufgebaut und gilt aktuell als Orientierungsrahmen für ein gutes Interview. Es berücksichtigt methodische Anforderungen und bietet gleichzeitig Interviewer und Interviewten Freiraum für ein gemeinsames Gespräch.

In einem aktuellen Praxisprojekt nimmt sich das KAP-Team der praxisnahen Umsetzung wissenschaftlicher Standards zur Personalauswahl an. In einem mehrstufigen Prozess unterstützen wir ein mittelständisches Unternehmen aus der Region bei der wissenschaftlich fundierten und handhabbaren Gestaltung eines Interviewleitfadens zur Auswahl von Auszubildenden. Ziel ist es, die Qualität des Auswahlprozesses durch die Steigerung von Effizienz, Transparenz, Anwenderfreundlichkeit und Aussagekraft zu verbessern.

Zu Beginn des Prozesses stand dabei eine Anforderungsanalyse. Nach der DIN 33430 ist **die Anforderungsanalyse als essentieller Bestandteil eines guten Auswahlprozesses** anzusehen und somit Grundlage für eine fundierte Auswahlentscheidung (DIN, 2016). Durch sie können Merkmale potentieller Stelleninhabenden abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen einer beruflichen Tätigkeit notwendig sind. Obwohl eigentlich unverzichtbar – denn Auswahl ohne Anforderungsanalyse ist wie Blindflug – dokumentierten Stephan und Westhoff (2002) als Ergebnis einer Befragung mittelständischer Unternehmen, dass nur eine Minderheit systematische Anforderungsanalysen durchführt. Mittlerweile hat die Erkenntnis der Bedeutung von Anforderungsanalysen allerdings zugenommen. Im aktuellen Projekt wurde die Anforderungsanalyse basierend auf der Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) und dem Task Analysis Tool (TaToo, Koch & Westhoff, 2012) durchgeführt. In einem zweitägigen Expertenworkshop wurden erfolgskritische Situationen für Auszubildende im Unternehmen gesammelt und erfolgreiche sowie nicht erfolgreiche Verhaltensweisen in diesen Situationen definiert. Diese wurden zu Kompetenzen gebündelt und im Hinblick auf Wichtigkeit, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit beurteilt. So wurden verhaltens- und realitätsnahe Kompetenzdefinitionen entwickelt. Basierend auf den Ergebnissen des Workshops wird ein Interviewleitfaden erstellt. Der Umgang mit dem Leitfaden soll anschließend trainiert werden. Besprochen werden unter anderem verschiedene Fragetechniken. Außerdem werden herausfordernde Gesprächssituationen in Rollenspielen mit Videofeedback geübt. Die Nachhaltigkeit des Trainings wird schließlich durch eine Follow-up-Maßnahme gesichert.

Gute Personalauswahl ist zudem eng mit der Gesundheit der Mitarbeitenden verknüpft. Mitarbeitende, die den Anforderungen einer Stelle gewachsen sind, sind zufriedener mit ihrer

Arbeit und leistungsfähiger (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Im Rahmen des **ProFachkräfte-Kongress am 09.11.2017 in Nürnberg** referiert Frau Prof. Dr. Schütz zu dem Thema „Gesunde Organisation – Gesunde Führungskräfte – Gesunde Mitarbeitende“ (<http://profachkraefte.de/>). Der Kongress widmet sich Fragen, die im Personalmanagement durch Digitalisierung, Internationalisierung und Fachkräftemangel immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Mit dem Thema Gesundheit am Arbeitsplatz beschäftigt sich auch unsere **neue Mitarbeiterin am KAP, Frau Theresa Fehn (M.Sc.)**. Schwerpunkte ihrer bisherigen Tätigkeit liegen in der Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften zum Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz und in der Gestaltung und Durchführung von Trainings zu diesem Thema. Weiterhin war sie an der konzeptionellen Weiterentwicklung eines Kompetenzfeststellungsverfahrens für Jugendliche und junge Erwachsene maßgeblich beteiligt. Das hier erworbene Wissen zu wissenschaftlichen Standards der Eignungsdiagnostik setzt Sie derzeit im Rahmen unserer Projekte zur Personalauswahl gewinnbringend ein.

Wir hoffen, dass wir Ihnen einen Einblick in unsere Arbeit zu fundierter Personalauswahl geben konnten. Wenn Sie Interesse an diesem Thema oder Fragen dazu haben, kommen Sie gern auf uns zu.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe

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

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N

96047 Bamberg

Tel. +49 (0) 951 863-1872

Fax. +49 (0) 951 863-4799

kap@uni-bamberg.de

www.uni-bamberg.de/kap

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

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

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

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