

Bewerberzentrierte Personalauswahl

Wer als Unternehmen erfolgreich sein will, sollte die Bedürfnisse der Bewerber bei der Gestaltung der Auswahlprozesse berücksichtigen

August 2020

Inhalt

Abstract	3
Gültigkeit	6
Sachlichkeit	8
Zugänglichkeit	11
Umsetzbarkeit	12
Korrigierbarkeit	16
Schlussfolgerung	17
Literatur	18

Die Bewerbung ist meist der erste Kontakt eines Bewerbers mit einer Firma, durch sie gewinnt er den ersten Eindruck von einem Unternehmen – und für den gibt es bekanntlich keine zweite Chance.

Abstract

Wer als Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein will, sollte die Bedürfnisse der Bewerber als zentrales Element bei der Gestaltung der Auswahlprozesse berücksichtigen. Anhand der fünf Faktoren fairen Testens nach Kunnan (2004) werden Vorschläge für einen fairen und damit bewerberzentrierten Auswahlprozess dargestellt.

Eignungsdiagnostik zur Personalauswahl wird in der Öffentlichkeit und bei den Bewerbern häufig nicht besonders positiv wahrgenommen. Betrachtet man viele der Auswahlverfahren, verwundert dies nicht. Im Fokus der auswählenden Unternehmen stehen die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sowie die erweiterten Gütekriterien wie beispielsweise die Ökonomie oder Nützlichkeit. Die Bedürfnisse der Bewerber werden in solchen Prozessen dagegen häufig vollständig vernachlässigt, beispielsweise durch stark technisierte Abläufe und unsachgemäße Verwendung diagnostischer Instrumente (Boss, 2005). Darüber hinaus lassen die Verfahren häufig den Anforderungsbezug vermissen, sind unnötig belastend oder die Ergebnisse werden den Bewerbern gar nicht oder unangemessen kommuniziert (Schuler, 1998).

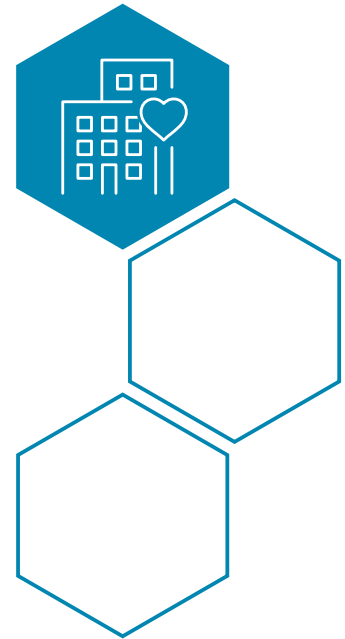


Zukunftsorientierte Unternehmen sollten beim Aufsetzen und der Implementierung ihrer Bewerbungsprozesse die Bewerberperspektive beachten.

Lange Zeit war es für Unternehmen nicht erforderlich, beim Aufsetzen ihrer Bewerbungsprozesse auf die Bewerber Rücksicht zu nehmen, gab es doch genügend gut qualifizierte Kandidaten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat sich dies jedoch radikal geändert. Mittlerweile wetteifern die Unternehmen um die besten Talente. Unternehmen mit negativem Image haben in diesem Wettbewerb schlechte Karten.

Die Bewerbung ist meist der erste Kontakt eines Bewerbers mit einer Firma, durch sie gewinnt er den ersten Eindruck von einem Unternehmen – und für den gibt es bekanntlich keine zweite Chance. Daher kann es sich auf Dauer keine Firma leisten, bei den Bewerbern und dadurch letzten Endes in der Öffentlichkeit ein schlechtes Image zu haben. Denn ein schlechter Ruf wirkt sich langfristig nicht nur auf die Verkaufszahlen, sondern auch auf die Qualität der künftigen Bewerbungen aus. Daher empfiehlt es sich für zukunftsorientierte Unternehmen, beim Aufsetzen und der Implementierung ihrer Bewerbungsprozesse die Bewerberperspektive zu beachten (Preuß & Lochner, 2011).

In der Tat scheinen Unternehmen mittlerweile bei der Auswahl der Methoden, die sie für ihren Selektionsprozess einsetzen, der (angenommenen) Bewerberreaktion im Vergleich zu anderen Kriterien (Validität, Verbreitung, Kosten) ein hohes Gewicht beizumessen (König, Klehe, Berchtold & Kleinmann, 2010). Umso verwunderlicher ist es, dass viele Prozesse und Instrumente sich dennoch nicht bewerberfreundlich nennen dürfen. Dabei müssen Interessen von Unternehmern und Bewerbern nicht notwendigerweise im Widerspruch stehen.



Wie kann also ein Bewerbungsprozess aussehen, der den Interessen von Bewerbern und Unternehmen gerecht wird? Kunnan (2004) stellt ein umfassendes Rahmenkonzept zur Sicherstellung der Fairness in einem Auswahlprozess vor. Er deklariert fünf Faktoren, die einen fairen Auswahlprozess ausmachen: Gültigkeit, Sachlichkeit, Zugänglichkeit, Umsetzbarkeit und Korrigierbarkeit. Anhand der genannten fünf Faktoren werden im Folgenden Vorschläge dargestellt, wie ein fairer und damit bewerberzentrierter Auswahlprozess aussehen kann.

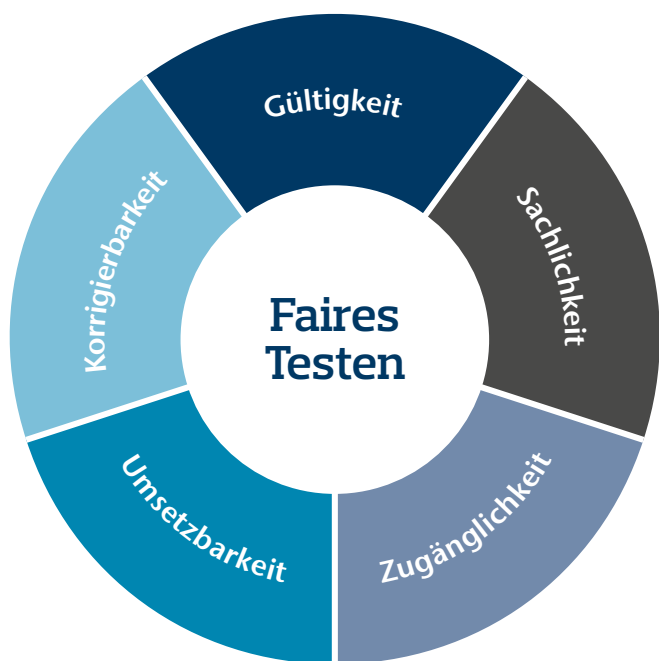


Abbildung 1: Die fünf Faktoren fairen Testens



Gültigkeit

Das Ziel eines Auswahlverfahrens ist es, den Berufserfolg so gut wie möglich vorherzusagen. Dies bedeutet, dass Verfahren, welche zur Auswahl eingesetzt werden, eine hohe Kriteriumsvalidität aufweisen sollten. Über zahlreiche Studien hinweg haben sich Tests der kognitiven Fähigkeiten als valideste Instrumente zur Vorhersage von Berufserfolg erwiesen (Schmidt & Hunter, 1998).



Tests der kognitiven Fähigkeiten haben sich als valideste Instrumente zur Vorhersage von Berufserfolg erwiesen.

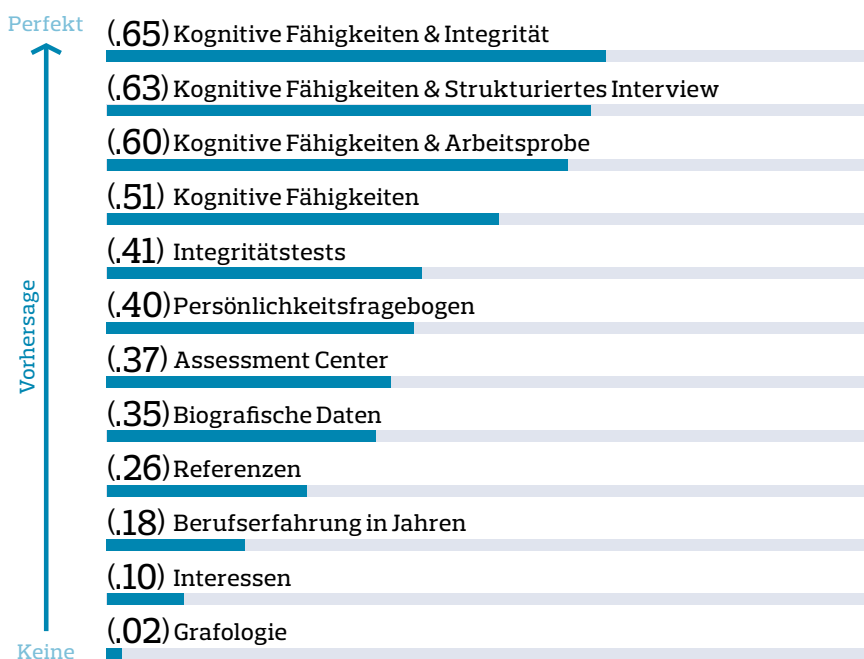


Abbildung 2: Validität verschiedener Personalauswahl-Instrumente

Die Vorhersage kann durch die Kombination von Verfahren noch verbessert werden, beispielsweise indem man kognitive Fähigkeitstests mit einer Arbeitsprobe, einem strukturierten Interview oder einem Integritätstest verbindet (Robertson & Smith, 2001). Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Validitäten verschiedener Instrumente. Dies gibt auch Bewerbern die Möglichkeit, etwas mehr von sich zu zeigen.

Das Ziel einer hohen Kriteriumsvalidität wird jedoch nur erreicht, wenn das Instrument auch die weiteren Gütekriterien der Reliabilität sowie der Inhalts- und Konstruktvalidität erfüllt. Um die entsprechende Güte der eingesetzten Verfahren sicherzustellen, sollte zum einen der gesamte Bewerbungsprozess ausschließlich von diagnostisch geschultem Personal aufgesetzt und ausgewertet werden. Diagnostische Instrumente sollten nach ihren Gütekriterien und nach ihrer Eignung zur Erfassung des relevanten Merkmals ausgewählt werden. Zum anderen sollte der Anforderungsbezug strikt eingehalten werden.

Letzteres mag trivial klingen, wird aber in vielen Fällen nicht eingehalten. So ergab eine Studie von Kanning (2014), dass sich unter den Top 10 Auswahlkriterien der befragten Unternehmen neben der Berufserfahrung auch das Vorhandensein von Flecken sowie Tipp- und Grammatikfehlern in den Bewerbungsunterlagen oder die Übersichtlichkeit des Lebenslaufs befinden. Eine Studie von Stephan und Westhoff (2002) kam zu dem Ergebnis, dass in der Führungskräfteauswahl in deutschen mittelständischen Unternehmen nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen mit einem verhaltensbezogenen Anforderungsprofil arbeitet, über die Hälfte dagegen lediglich mit abstrakten Eigenschaften und 13 Prozent gar überhaupt keine Anforderungen ermitteln.

Die DIN 33430 empfiehlt entsprechend, dass jedem Auswahlprozess eine Arbeits- und Anforderungsanalyse vorangestellt sein sollte und dass es für die relevanten Beurteilungsdimensionen beispielhafte Aussagen und Verhaltensweisen geben sollte. Nur dadurch lässt sich der Anforderungsbezug sicherstellen.



Sachlichkeit

Dies ist der Aspekt, der normalerweise unter „Testfairness“ im engeren Sinne verstanden wird. Ein Auswahlverfahren darf keine Gruppen systematisch benachteiligen.

Damit ist keinesfalls gemeint, dass das Verfahren für alle Bewerber zu denselben Ergebnissen führen soll. In diesem Fall wäre das Verfahren redundant. Vielmehr bedeutet Fairness, dass das Verfahren keine Testpersonen aufgrund ihrer ethnischen, soziokulturellen oder geschlechtsspezifischen Gruppenzugehörigkeit diskriminieren darf (Testkuratorium der deutschen Psychologenverbände, 1986). Das heißt, ein Verfahren ist unfair, wenn es die Berufsleistung von Angehörigen dieser Gruppen systematisch über- oder unterschätzt (Hartigan & Widgor, 1989). Daher ist die Fairness eines Instruments auch eng an seine Anwendung gebunden und es kann als unfair bezeichnet werden, wenn ein Instrument zu einem Zweck eingesetzt wird, für den es weder entwickelt noch validiert wurde (Bortz & Döring, 2006).

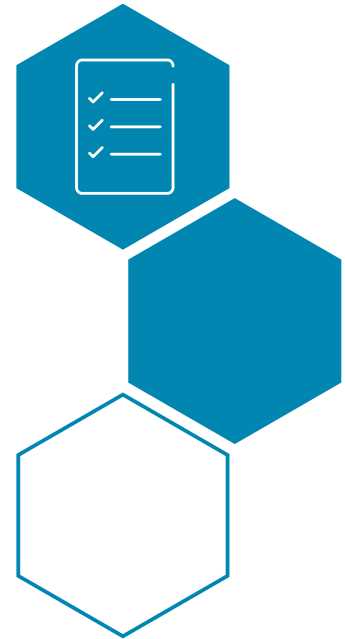


Fairness bedeutet, dass das Verfahren keine Testpersonen aufgrund ihrer ethnischen, soziokulturellen oder geschlechtsspezifischen Gruppenzugehörigkeit diskriminieren darf.

Dieser Gedanke findet seinen Niederschlag beispielsweise in der DIN 33430, welche die Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen beschreibt. Die Norm versteht sich als Prozessnorm und sieht vor, dass die Güte eines Personalauswahlverfahrens stets in Abhängigkeit von seinem Einsatz beurteilt wird (Kersting, 2008).

Die Anforderung der Testfairness zu erfüllen ist im Hinblick auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ratsam. Kann nämlich ein Bewerber nachweisen, während des Auswahlverfahrens aufgrund von Rasse oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Alter, sexueller Identität oder Behinderung benachteiligt worden zu sein, so können dem Unternehmen empfindliche Geldstrafen drohen, von den Auswirkungen auf das Image in der Öffentlichkeit ganz zu schweigen.

Durch die Beachtung einiger simpler Regeln kann ein auswählendes Unternehmen einem fairen Auswahlprozess bereits ein großes Stück näher kommen. Besonders wichtig ist auch hier ein strikter Anforderungsbezug der eingesetzten Verfahren. Dies wurde bereits im vorherigen Abschnitt erläutert. Darüber hinaus ist ein Methoden-Mix zu empfehlen, da alle Methoden ihre Vor- und Nachteile haben und unter Umständen bestimmte Gruppen benachteiligen können. Ein kombinierter Einsatz kann die Schwächen einzelner Methoden ausgleichen. Zudem erhöht er, wie oben bereits beschrieben, die Validität.



Im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen spielen auch Fremdsprachenkenntnisse eine immer größere Rolle bei der Auswahl von Bewerbern. Häufig findet man in Unternehmen die Aussage, man teste alle Bewerber in einer einzigen Sprache und könne so gleich die Sprachkenntnisse mit erheben. Dies führt jedoch zu einer Konfundierung, das heißt einer Vermengung verschiedener Konzepte. Schneidet ein Bewerber beispielsweise in einem Test zum numerischen Verständnis schlecht ab, ist dies dann auf sein mangelndes numerisches Verständnis oder auf seine mangelnden Sprachkenntnisse zurückzuführen? Zum anderen benachteiligt es Nicht-Muttersprachler und ist damit unfair. Wenn Sprachkenntnisse für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind, empfiehlt sich ein separater Sprachtest. Alle anderen Verfahren sollten in der jeweiligen Muttersprache durchgeführt werden. Ist dies nicht möglich, so bieten sich getrennte Normen für Muttersprachler und Nicht-Muttersprachler in Kombination mit einem Sprachtest an. Testergebnisse sollten nur dann interpretiert werden, wenn auch ausreichende Sprachkenntnisse vorhanden sind.

Ein weiterer Aspekt der Internationalisierung ist kulturspezifisches Wissen. Häufig müssen beispielsweise Bewerber für Stellen bei Polizei oder Feuerwehr Wissenstests zu ihrer Allgemeinbildung bearbeiten, die Personen mit Migrationshintergrund systematisch benachteiligen. Dabei ist der Anforderungsbezug und diagnostische Nutzen derartiger Tests oft fraglich. Schließlich geht es darum, Personen einzustellen, welche die kognitiven Voraussetzungen und die Motivation zum Erlernen des relevanten Wissens mitbringen und die zudem die zum Beruf passenden Persönlichkeitseigenschaften haben.



Zugänglichkeit

Das Auswahlverfahren muss für alle Gruppen gleichermaßen zugänglich sein und darf keine Gruppen in ihrem Zugang benachteiligen.

Es bietet sich an, den ersten Schritt des Bewerbungsprozesses online durchzuführen, so dass Bewerber von zu Hause aus teilnehmen können. Auf diese Weise können beispielsweise Menschen mit Behinderung ihre eigene Ausrüstung (z.B. speziell angepasste Hardware) verwenden. Wenn Tests eingesetzt werden, so sollte den Bewerbern eine Trainings-Site angeboten werden. Auf dieser können sie alle eingesetzten Verfahren ausprobieren und prüfen, ob sie selbst sowie ihre Hard- und Software alle Anforderungen erfüllen, welche die Online-Verfahren stellen (etwa Sprache, Sehfähigkeit, motorische Fertigkeiten, aber auch Browser und Programme).

Eine solche Trainings-Site gibt den Bewerbern zudem die Möglichkeit, sich möglichst anonym mit den eingesetzten Verfahren vertraut zu machen. Für den Bewerber ist es mit weniger Aufregung und Unsicherheit verbunden, wenn er im Ernstfall an einem Verfahren teilnimmt, das er bereits kennt. Für das auswählende Unternehmen bietet eine solche Vorbereitung jedoch auch Vorteile: Die gemessenen Unterschiede zwischen den Bewerbern gehen nicht auf unterschiedliche Vertrautheit mit dem Material zurück, sondern auf tatsächliche Unterschiede in den Fähigkeiten oder sonstigen gemessenen Merkmalen.

Darüber hinaus sollte schon in der Einladung zum Bewerbungsprozess klar kommuniziert werden, dass alle Bewerber gleiche Chancen auf die Stelle haben sollen und dass für Menschen mit besonderen Bedürfnissen die notwendigen Anpassungen der Instrumente und Prozesse vorgenommen werden. Bei letzterem ist wichtig, individuell auf die Anforderungen des jeweiligen Bewerbers wie beispielsweise Seh- oder motorische Einschränkungen einzugehen. Detaillierte Empfehlungen für den Bereich Online Assessment bietet hier beispielsweise Baron (2013).



Bewerbern sollte eine Trainings-Site angeboten werden. Auf dieser können sie alle eingesetzten Verfahren ausprobieren und prüfen, ob sie selbst sowie ihre Hard- und Software alle Anforderungen erfüllen.

Umsetzbarkeit

Das Auswahlverfahren soll unter angemessenen und sicheren Durchführungsbedingungen ablaufen und für den Bewerber nicht unnötig belastend sein.

Zunächst ist Transparenz wichtig: Der Bewerber sollte wissen, bis wann welche Schritte abgeschlossen sind und er Rückmeldungen erwarten kann und wie die Schritte im Einzelnen aussehen. Die bereits erwähnte Trainings-Site trägt ebenfalls zur Transparenz bei.

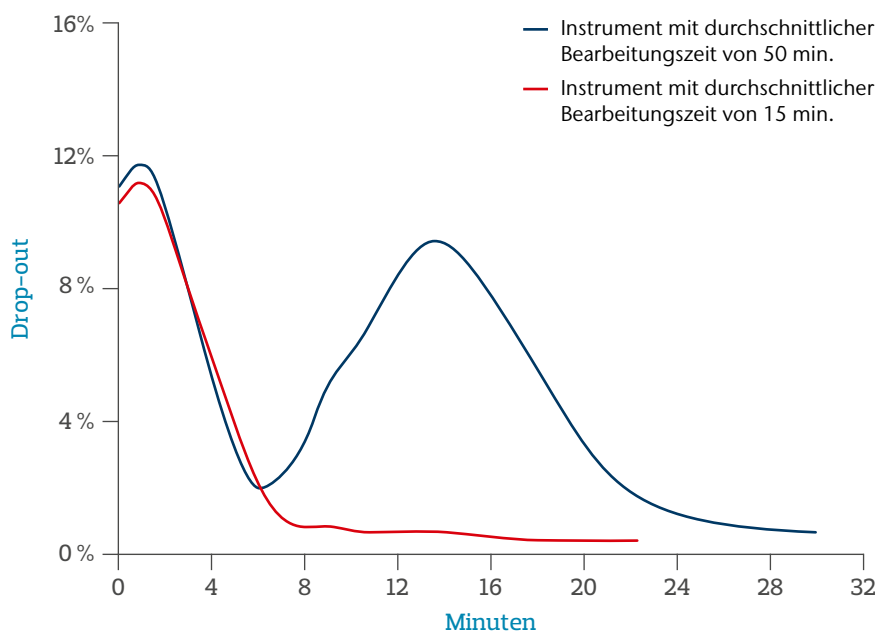
Häufig sehen sich Bewerber mit langen Online-Formularen konfrontiert. Hinzu kommt, dass sie für jedes Unternehmen ein neues Formular ausfüllen müssen, was oft viel Zeit und Aufwand bedeutet. Hier eröffnet sich für Unternehmen ein echter Wettbewerbsvorteil, wenn die eigenen Online-Formulare eine standardisierte Übernahme von Daten aus anderen Systemen wie Jobbörsen erlauben: Der Teilnehmer lädt seine biografischen Daten und alle sonstigen erforderlichen Informationen wie beispielsweise Testergebnisse einmal hoch und kann diese dann allen Unternehmen zur Verfügung stellen, bei denen er sich bewerben möchte. Derartige Systeme können sogar noch weiter reichen und – wenn Unternehmen entsprechend Anforderungsprofile in die Jobbörse eingestellt haben – dem Bewerber automatisch passende Jobs vorschlagen (Preuß & Lochner, 2014).



Ein echter Wettbewerbsvorteil für Unternehmen eröffnet sich, wenn die eigenen Online-Formulare eine Übernahme von Daten aus anderen Systemen wie Jobbörsen erlauben.

Sollen die Teilnehmer Tests und Fragebögen bearbeiten, so sollten diese so kurz wie möglich sein. Dass ein Instrument die eingesetzte Zeit des Teilnehmers möglichst optimal nutzt, ist für seine Ökonomie und seine Akzeptanz ein wichtiger Gesichtspunkt. Jedoch beeinflusst die Bearbeitungszeit auch die Motivation der Teilnehmer, ein Verfahren abzuschließen oder nicht.

In einer Studie wurden Bewerber um eine Graduate-Position bei einem großen deutschen Konsumgüter-Hersteller gebeten, im Vorfeld eines Einstellungsinterviews zwei Online-Fragebögen zu bearbeiten, einen mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 50 und einen anderen mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 15 Minuten. Unabhängig von der Bearbeitung des Instruments wurden alle Bewerber anschließend zu dem Interview eingeladen. Abbildung 3 zeigt die Abbruchquoten in Abhängigkeit der Bearbeitungszeit.



N= 476, Graduate-Auswahl, Deutschland, 2005

Abbildung 3: Bearbeitungszeit und Drop-out

Bei beiden Instrumenten gibt es in den ersten Minuten eine initiale Abbruchquote. Dies ist ein generell zu beobachtender Effekt, dessen Höhe von der Bewertung der Situation durch die Teilnehmer abhängt. Teilnehmer starten das Verfahren, entschließen sich dann jedoch anders und brechen die Bearbeitung ab. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Abbruchquote bei dem Instrument mit der längeren Bearbeitungszeit nach ca. acht Minuten erneut stark ansteigt und sich erneut den zehn Prozent nähert. Ein solcher Effekt ist bei dem Instrument mit der kürzeren Bearbeitungszeit nicht zu verzeichnen.

Im Rahmen des Interviews stellte sich bei der Studie zudem heraus, dass gerade die besonders passenden Bewerber überdurchschnittlich häufig die Bearbeitung abgebrochen hatten. Gute Bewerber haben die Wahl; wenn ihnen der Bewerbungsprozess unnötig mühsam oder schwierig erscheint, können sie es sich leisten, die Bewerbung nicht weiter zu verfolgen.

Die Bearbeitungszeit hat also einen Einfluss auf die Selbstselektion von Bewerbern und insgesamt auf die Motivation zur Bearbeitung eines Instruments. Daher ist es sinnvoll, Instrumente einzusetzen, deren Bearbeitungszeit 15 Minuten nicht überschreitet. Diese Grenze dürfte sich in der Zwischenzeit sogar noch nach unten verschoben haben.

Man kann Tests auf mehreren Wegen verkürzen: Zunächst sei nochmals auf den Anforderungsbezug hingewiesen – in Tests und Fragebogen sollten nur Merkmale erhoben werden, die auch wirklich für die Ausübung der Tätigkeit relevant sind. Darüber hinaus empfiehlt sich die Verwendung adaptiver Verfahren. Diese sind kürzer, weil sie sich an den Bearbeiter anpassen. Neue Scoring-Modelle erlauben es, die Auswahl der Items während der Testdurchführung optimal an die Leistungsfähigkeit des Bearbeiters anzupassen, wodurch die gewonnene Information maximiert und in der Folge die Testzeit verkürzt wird.



Bei adaptiven Tests ist es üblich, mit einem Item mit einer Lösungswahrscheinlichkeit von 50 Prozent zu beginnen. Im Hinblick auf Bewerberfreundlichkeit ist davon jedoch abzuraten, da dies der Logik entsprechend etwa 50 Prozent der Teilnehmer gleich zu Anfang frustriert – sie können das Item nicht lösen. Dies hat einen negativen Einfluss auf die Motivation (Häusler & Sommer, 2008). Stattdessen sollten zu Beginn ein oder mehrere leichte Items stehen, damit die Testung mit einem Erfolgserlebnis beginnt.

Adaptive Tests beziehungsweise solche Tests, bei denen man nicht zum vorherigen Item zurückkehren kann, bieten die Möglichkeit, den Teilnehmern unmittelbar Feedback für die soeben bearbeitete Aufgabe zu geben, zum Beispiel indem bei einer richtigen Antwort der angeklickte Antwortvorschlag grün und mit einem Haken versehen, bei einer falschen Antwort rot und mit einem Kreuz versehen aufblinkt. Studien zeigen, dass durch das unmittelbare Feedback verzerrende Effekte durch den Arbeitsstil eines Teilnehmers (vorsichtige Teilnehmer sind eher langsam, aber genau; forsche Teilnehmer sind eher schnell, aber ungenauer) nivelliert werden und damit die Messgenauigkeit insgesamt und gleichzeitig auch die Akzeptanz bei den Teilnehmern steigt (siehe hierzu auch Tonidandel, Quiñones & Adams, 2008).

Schließlich empfinden es Teilnehmer als angenehm, wenn man Hilfsmittel wie Taschenrechner oder Notizblock zulässt. Diese Erlaubnis bietet den Vorteil, dass alle Teilnehmer mit den Hilfsmitteln arbeiten und so ehrliche Bearbeiter nicht benachteiligt werden, wenn sie – wie vorgeschrieben – keine Hilfsmittel benutzen.

Schließlich dürfen die Daten der Bewerber nur zum angegebenen Zweck verwendet werden. Eine entsprechende Information sollte den Bewerbern zugänglich gemacht werden, ohne dass sie explizit nachfragen müssen. Zudem sollte eine Datenschutzerklärung auf der Bewerbungsseite verfügbar sein und darüber hinausgehende Fragen der Bewerber sollte jemand im Unternehmen bereitwillig und kompetent beantworten können.



Korrigierbarkeit

Das Ergebnis eines Bewerbungsprozesses – Vertragsangebot oder Ablehnung – ist für Bewerber sehr einschneidend. Deshalb ist es wichtig, dass sie Rückmeldung erhalten und damit die Möglichkeit haben, persönliche Konsequenzen aus dem Ergebnis zu ziehen.

Bei online administrierten Tests und Fragebögen ist es möglich, dem Bewerber unmittelbar nach der Bearbeitung Feedback über die Testleistung oder die erfassten Persönlichkeitsaspekte zu geben. Bei leicht zeitverzögerter Rückmeldung hat der Bewerber zudem den Eindruck, dass sich für die Auswertung Zeit genommen wird, und fühlt sich etwas stärker wertgeschätzt.

Viele Unternehmen sehen aus Gründen der AGG-Konformität mittlerweile davon ab, informative Absagen an Bewerber zu schicken. Von dieser Praxis ist im Sinne des Bewerbers allerdings abzuraten, weil er ohne differenzierte Rückmeldung zum einen sehr lange im Ungewissen gelassen wird und weil er zum anderen der Möglichkeit, persönliche Konsequenzen zu ziehen, weitgehend beraubt wird. Hier sind individuelle Lösungen gefragt.



Das Ergebnis eines Bewerbungsprozesses ist für Bewerber sehr einschneidend.

Schlussfolgerung

Bewerberzentrierte Personalauswahl erfordert ein gewisses Umdenken. Unternehmen sind gut beraten, mit diesem Umdenkprozess möglichst früh zu beginnen, möglichst bevor die veränderte Marktsituation sie zum Umdenken zwingt. Der zusätzliche Aufwand ist überschaubar, der sich ergebende Vorteil dafür aber erheblich. Was dem Bewerber entgegenkommt, nutzt meist auch dem Unternehmen. Ein fairer Auswahlprozess, der zügig durchlaufen wird und bei dem alle Beteiligten offen und mit Wertschätzung behandelt werden, ist schließlich im Interesse aller.



Ein fairer
Auswahlprozess, ist
im Interesse aller.

Literatur

Baron, H. (2013). Accessibility Policy and Procedures. A Guidance to support the provision of an accessible testing service. Hamburg: Herausgeber.

Boss, P. (2005). Assessment in der Arbeitswelt: Kriterien für eine bewerberzentrierte Personalauswahl. In M. Rehbinder (Hrsg.), *Psychologische Aspekte im Recht der Personalführung*. Bern: Stämpfli.

cut-e Group (Hrsg.). (2011). Das cut-e Assessment Barometer 2010/11: Die europäische Umfrage zur Nutzung von eignungsdiagnostischen Verfahren. Hamburg: Herausgeber.

DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.). (2002). Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.

Hartigan, J. A. & Wigdor, A. K. (1989). Fairness in employment testing: Validity generalization, minority issues and the General Aptitude Test Battery. Washington, DC: National Academy Press.

Häusler, J. & Sommer, M. (2008). The effect of success probability on test economy and self-confidence in computerized adaptive tests. *Psychology Science Quarterly*, 50(1), 75–87

International Test Commission (2000). International Guidelines for Test Use [online]. Available: <http://www.intestcom.org/page/17> [01.06.2015].

Kanning, U. (2014). Oh Schreck, ein Fleck! – Wie Personalverantwortliche Bewerbungsunterlagen sichten. *Personalmagazin*, 6, 38–40.

Kersting, M. (2006). „DIN SCREEN“: Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen. In K. Westhoff (Hrsg.), *Nutzen der DIN 33430: Praxisbeispiele und Checklisten* (S. 148–218). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Kersting, M. (2008). Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz. Göttingen: Hogrefe.

König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M. & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17–27.

Kunnan, A. J. (2004). Test fairness. In M. Milanovic & C. Weir (Eds.), *European language testing in a global context* (S. 27–48). Cambridge: Cambridge University Press.

Lochner, K. & Preuss, A. (2011). cut-e White Paper: Valuing diversity by fair testing. Hamburg: cut-e Group.

Preuß, A. & Lochner, K. (2011). Bewerberzentrierte Personalauswahl: Fairness zahlt sich aus. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2011, 38–43.

Preuß, A. & Lochner, K. (2014). Fischen im Pool der Talente: Bewerberzentrierte Personalauswahl. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2/2014, 48–51.

Robertson, I. & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441–472.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Schuler, H. (1998). Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik (2. unveränderte Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahmen und Einsparungspotential durch Strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 3–17.

Testkuratorium (der Föderation deutscher Psychologenverbände) (1986). Mitteilung. *Diagnostica*, 32, 358–360.

Tonidandel, S., Quiñones, M. A., & Adams, A. (2008). Computer-Adaptive Testing: The Impact of Test Characteristics on Perceived Performance and Test Takers' Reactions. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 320–332.

Kontakt

Sie wollen mehr über Aon's Assessment Solutions erfahren? Besuchen Sie uns hier: assessment.aon.de

Oder schreiben Sie eine E-Mail an:
[**germany.assessment@aon.com**](mailto:germany.assessment@aon.com)

Assessment Solutions

Aon's Assessment Solutions entwickelt und implementiert webbasierte Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung und führt jährlich 30 Millionen Online Assessments in 90 Ländern und 40 Sprachen durch. Mit seinen innovativen, intelligenten und validen psychometrischen Verfahren unterstützt Aon's Assessment Solutions Unternehmen dabei, genau die Talente mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung

zu identifizieren, die langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Aon's Assessment Solutions bietet effiziente Lösungen, um in jeder Phase des Talent-Life-Cycle bessere Personalentscheidungen treffen zu können. Dazu gehören Verfahren zur Vorauswahl, zur Potenzialanalyse sowie zur Erfassung digitaler Fähigkeiten. Zudem bieten die Tools die Möglichkeit, komplette Assessment-Prozesse zu virtualisieren.

Über Aon

Aon ist ein führendes globales Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen, das eine breite Palette von Lösungen zu den Themen Risiko, Altersversorgung, Mitarbeiterentwicklung und Gesundheit anbietet. Weltweit arbeiten für Aon 50.000 Mitarbeiter in 120 Ländern. In Deutschland sind rund 1.650 Mitarbeiter an zwölf Standorten für das Unternehmen tätig. Die Deutschlandzentrale ist in Hamburg.

© Aon plc 2021. Alle Rechte vorbehalten.

Die hierin enthaltenen Informationen und Aussagen sind allgemeiner Art und nicht dazu gedacht, sich mit den Umständen bestimmter Einzelpersonen oder Organisationen zu befassen. Obwohl wir uns bemühen, zutreffende und zeitgemäße Informationen zur Verfügung zu stellen, und uns auf Quellen stützen, die wir als vertrauenswürdig erachten, kann nicht garantiert werden, dass diese Informationen zum Zeitpunkt ihres Erhalts durch den Leser noch zutreffend sind oder dass sie auch in Zukunft zutreffend sein werden. Ohne angemessenen fachmännischen Rat, der sich auf eine gründliche Untersuchung der besonderen Umstände stützt, sollte man sich nicht nach diesen Informationen richten.