

Auswahlverfahren optimieren

Die Kunst der Auswahl: Was gute Selektionsprozesse ausmacht

Personalauswahlverfahren spielen eine entscheidende Rolle in unterschiedlichen Disziplinen, indem sie helfen, die am besten geeigneten Kandidat*innen für eine Zielfunktion zu bestimmen. Sie tragen dazu bei, Talente passend einzusetzen, Risiken zu minimieren und die Qualität in unterschiedlichen Berufsfeldern zu sichern. In diesem Artikel beleuchten wir, was gute Auswahlverfahren ausmacht und welche Faktoren dabei besonders zu beachten sind.

Von Dr. Naemi Jacob und Dr. Silvan Winkler

Auswahlverfahren bestimmen, wer Zugang zu bestimmten Positionen, Chancen oder Verantwortungen erhält. In Unternehmen sind sie essenziell, um die richtigen Kandidat*innen für (offene) Stellen auszuwählen und langfristig erfolgreiche Personalentscheidungen zu treffen. Besonders im Talent-Management geht es darum, die besten Personen zur richtigen Zeit für die passende Stelle zu identifizieren und gezielt zu fördern.

Angesichts der weitreichenden Konsequenzen von Auswahlentscheidungen stellt sich die Frage nach ihrer Treffsicherheit und Fairness. Und diese Frage stellt sich bei Weitem nicht nur bei Personalauswahlentscheidungen. In der Forensik beispielsweise, also bei rechtspsychologischen Gutachten hinsichtlich der Risikoeinstufung für Wiederholungstaten, dienen sie dazu, Risikofaktoren zu erkennen und potenzielle Straftaten in Zukunft zu verhindern. In der Medizin stehen Eignungstests im Fokus, da sie sicherstellen müssen, dass Ärztinnen und Ärzte nicht nur über das notwendige Fachwissen, sondern auch über soziale und kommunikative Kompetenzen verfügen. In Berufen mit hohen ethischen und moralischen Anforderungen – etwa in der Theologie – stellt sich die Frage, wie Auswahlverfahren so gestaltet werden können, dass sie Fehlbesetzungen und potenziellen Missbrauch verhindern.

Welche Kriterien sollten nun also berücksichtigt werden, um trotz aller Unsicherheiten möglichst objektive, valide und nachhaltige Entscheidungen für die

Zukunft zu treffen? Und wie können bestehende Verfahren weiterentwickelt werden, um Verzerrungen und Fehlbewertungen zu minimieren?

Ein **Auswahlverfahren** ist ein systematischer Prozess zur Bewertung und Entscheidungsfindung, der dazu dient, aus einer Gruppe von Bewerber*innen, Kandidat*innen oder Optionen die am besten geeignete Wahl zu treffen. Es wird in verschiedenen Bereichen wie Personalwesen, Bildung, Medizin und Forensik eingesetzt und umfasst unterschiedliche Methoden wie Tests, Interviews, Assessment Center oder standardisierte Kriterien zur objektiven Entscheidungsfindung.

Welche Arten von Auswahlverfahren gibt es?

Ein wissenschaftlich fundierter Ansatz zur Personalauswahl ist das Trimodale Modell von Schuler (2014), das drei zentrale Methoden zur Beurteilung von Kandidat*innen kombiniert:

1. **Biografieorientierte Verfahren** analysieren vergangenes Verhalten und Erfahrungen, da diese als Indikator für zukünftige Leistungen gelten. Beispiele sind Lebenslaufanalysen, Referenzen oder biografische Fragebögen und Interviews.
2. **Simulationsorientierte Verfahren** setzen Kandidat*innen in realitätsnahe Situationen, um ihr tatsächliches Verhalten zu bewerten. Dazu gehören Assessment Center, Arbeitsproben oder Rollenspiele, die praxisrelevante Kompetenzen sichtbar machen.

3. **Eigenschaftsorientierte Verfahren** messen stabile Persönlichkeitsmerkmale, kognitive Fähigkeiten oder Werte, meist durch Tests oder Fragebögen. Sie helfen, Eignungspotenziale unabhängig von Erfahrung oder Situation zu erkennen.

Ein effektiver Selektionsprozess kombiniert alle drei Ansätze, um eine umfassende, faire und valide Entscheidungsgrundlage zu schaffen, wobei moderne Ansätze sie durch neue technologische, verhaltenspsychologische und datengetriebene Methoden ergänzen. Die Zukunft der Personalauswahl wird noch dynamischer, individueller und technologiegestützt, wobei Fairness, Validität und Kandidat*innen-Freundlichkeit weiterhin im Fokus stehen.

Was macht gute Auswahlverfahren aus? Welche Kriterien sollten dabei eine Rolle spielen?

Auswahlverfahren sind essenziell, um fundierte und faire Entscheidungen zu treffen. Ihre Relevanz zeigt sich besonders dort, wo Fehlentscheidungen schwerwiegende Folgen haben können. Gleichzeitig sind sie jedoch herausfordernd, da sie objektiv, valide und zuverlässig sein müssen, um Verzerrungen, Ungerechtigkeiten und Fehlbewertungen zu vermeiden. Zudem müssen sie hohen sozialen und ethischen Standards genügen, da sie sonst von Kandidat*innen abgelehnt werden – ein Umstand, den sich in Zeiten des Talentmangels niemand leisten möchte. Die richtige Gestaltung und



In einem professionellen Selektionsprozess werden Mechanismen installiert, um Verzerrungen zu minimieren. (Bild © Jörg Lienert AG)

Anwendung erfordern daher sorgfältige Planung und wissenschaftlich fundierte Methoden.

Ein gutes Beispiel für die systematische Anwendung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und hohen Standards bei der Auswahl von Mitarbeitenden sind die Leitlinien des Vereins Swiss Assessment. Sie wurden entwickelt, um eine hohe Güte und hohe Treffsicherheit von Assessment Centern sicherzustellen. Auf der Vereins-Webseite finden sich zahlreiche hilfreiche und umsetzbare Leitlinien bei der Konstruktion von fairen und objektiven Assessment Centern.

Ein **Assessment Center** ist ein Auswahlverfahren, das mit mehreren methodischen Ansätzen die Eignung einer Person für eine bestimmte Funktion – häufig eine Führungsposition – evaluiert.

Viele der Kriterien sind generalisierbar für Auswahlverfahren im Allgemeinen und bieten eine praktikable, komprimierte und praxiserprobte Handlungsanweisung für Unternehmen und Institutionen. Nachfolgend sind die neun Standards kurz zusammengefasst und bewusst breiter formuliert, sodass sie nicht nur (aber auch weiterhin) für Assessment Center Gültigkeit besitzen.

1. Klare Auftragsklärung und Einbettung

Vor dem Start eines Selektionsprozesses müssen Zielsetzung, Rahmenbedingungen und Auswirkungen auf Kandidat*innen und Organisation klar definiert werden. Eine saubere Einbettung in die Unternehmensstrategie stellt sicher, dass alle Stakeholder hinter dem Auswahlverfahren stehen und es als Mehrwert sehen.

2. Fundierte Anforderungsanalyse

Jeder Selektionsprozess sollte auf einer präzisen Analyse der Anforderungen der Zielposition basieren. Dies ermöglicht die Identifikation der erfolgskritischen Kompetenzen und stellt sicher, dass Auswahlkriterien nicht nur subjektiven Einschätzungen folgen, sondern systematisch hergeleitet sind.

3. Einsatz geeigneter Auswahlmethoden

Die eingesetzten Methoden – ob Interviews, Tests, Fallstudien oder interaktive Übungen – sollten die zentralen Anforderungen der Position realitätsnah abbilden und wenn immer möglich wissenschaftlichen Standards bezüglich Reliabilität, Validität und Objektivität genügen. In der

Praxis ist oftmals eine Balance zwischen Effizienz, Aussagekraft und Kandidat*innen-Freundlichkeit entscheidend.

4. Objektive und strukturierte Bewertung

Ein professioneller Selektionsprozess installiert Mechanismen, um Verzerrungen zu minimieren. Beispiele dafür sind die Trennung von Beobachtung und Bewertung, einheitliche Bewertungsrichtlinien, Skalen und vordefinierte Ankerbeispiele oder Algorithmen. So werden Konsistenz und Transparenz sichergestellt.

5. Qualifikation der Selektionsverantwortlichen

Alle an der Auswahl beteiligten Personen müssen über die notwendige Kompetenz verfügen, um verlässliche Einschätzungen zu treffen. Schulungen und Kalibrierungsmechanismen helfen, eine standardisierte Bewertung sicherzustellen und subjektive Einflüsse zu reduzieren.

6. Klare Kommunikation mit den Kandidat*innen

Kandidat*innen müssen über den Prozess, die Anforderungen und die nächsten Schritte transparent informiert werden. Eine professionelle Kommunikation erhöht nicht nur die Akzeptanz, sondern trägt auch zum Employer Branding bei. Zudem sollten Selektionsverfahren so gestaltet sein, dass sie für die Kandidat*innen einen Mehrwert bieten, unabhängig vom Ausgang.

7. Effiziente Organisation und Durchführung

Ein Selektionsprozess sollte professionell geplant, ressourcenschonend und effizient umgesetzt werden. Digitale Tools und standardisierte Abläufe helfen, den Prozess strukturiert, skalierbar und flexibel zu gestalten – ohne Qualitätsverlust.

8. Transparente Rückmeldungen und Nachbereitung

Teilnehmende sollten eine klare und nachvollziehbare Rückmeldung über ihre Leistung im Selektionsprozess erhalten. Dies erhöht die wahrgenommene Fair-

ness und hinterlässt einen positiven Eindruck der Organisation. Auch intern sollten Entscheidungen dokumentiert und reflektiert werden, um langfristig aus den Verfahren zu lernen.

9. Kontinuierliche Evaluation und Optimierung

Jeder Selektionsprozess sollte regelmässig überprüft und verbessert werden. Durch systematische Analysen können Erfolgsquoten gemessen und Methoden laufend optimiert werden. So bleibt der Prozess stets auf dem neuesten Stand und gewährleistet eine langfristig hohe Qualität der Auswahlentscheidungen.

Fazit: Gute Auswahlverfahren sind eine Kunst, die Wissenschaft und Praxis vereint.

Auswahlverfahren sind keine starre Checkliste, sondern ein Zusammenspiel aus Wissenschaft, Praxis und ethischen Grundsätzen. Sie müssen objektiv, valide und fair sein – aber auch flexibel genug, um neue Herausforderungen zu bewältigen. Unternehmen, die diese Standards

beherzigen, treffen fundierte Entscheidungen und gewinnen langfristig die besten Talente. Ein effektives Auswahlverfahren berücksichtigt dabei nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch relevante persönliche und soziale Kompetenzen. Zudem sollten Auswahlprozesse transparent, nachvollziehbar und an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Situation angepasst sein.

Bei guten Auswahlverfahren gilt es, Verzerrungen und Fehlentscheidungen zu minimieren, indem standardisierte Methoden mit einer differenzierten Betrachtung der Kandidat*innen kombiniert werden. Letztlich tragen sorgfältig gestaltete Auswahlverfahren dazu bei, langfristig erfolgreiche und nachhaltige Entscheidungen zu treffen – sei es in der Personalrekrutierung, der Forensik oder der Medizin.

Weitere hilfreiche Strategien zur Verbesserung von Personalentscheidungen finden sich im Artikel «Noise – Eine Pflichtlektüre für alle, die Personalentscheidungen treffen», der in Ausgabe 9/22 von personalSCHWEIZ erschienen ist.

Quellen

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können (T. Schmidt, Übers.; 2. Aufl.). Siedler Verlag.

Schuler, H. (2014). Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung (Bd. 5). Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.



Dr. Naemi Jacob studierte an den Universitäten Lausanne und Zürich Psychologie. Aktuell arbeitet sie als Oberassistentin und Dozentin am Center for Human Resource Management der Universität Luzern und forscht zum Thema Talent Management.



Dr. Silvan Winkler, Leiter Diagnostik und Mitglied der Geschäftsleitung der Jörg Lienert AG, ist Experte in den Bereichen Personal-selektion und -diagnostik. Als promovierter Organisationspsychologe verfügt er über Erfahrungen in leitender Funktion in den Bereichen Management-Diagnostik und Organisationsforschung sowie People Analytics. Die Jörg Lienert AG ist auf die Suche und Diagnostik von Fach- und Führungspersönlichkeiten spezialisiert.



Einfach gedacht von Selma Kuyas

Gig Economy: Freiheit oder Scheinselbstständigkeit?

Die Chancen stehen hoch, dass auch du ein LinkedIn-Profil besitzt. Für Professionals ist es längst kein Nice-to-have mehr, sondern Pflicht. Doch darum soll es hier nicht gehen. Worum es mir geht? Darum, dass wir mehr sind als diese digitale Visitenkarte, die auf den ersten Blick nur unsere fachliche Expertise verrät. Hinter jedem LinkedIn-Profil steckt ein Mensch – mit einer Persönlichkeit, Werten und ja, auch mit Hobbys.

Eines meiner grossen Hobbys ist die elektronische Musik. Nicht nur als ZuhörerIn, sondern auch als DJ. Seit 2011 stehe ich hinter den Plattentellern in Clubs, im Studio oder einfach im Wohnzimmer. Eine gute Platte im Ohr, eine Tasse Kaffee in der Hand – meine Definition von Glück.

Als DJ wirst du für einen «Gig» gebucht. MusikerInnen, Comedians und andere KünstlerInnen nutzen diesen Begriff, wenn sie über ihre bezahlten Auftritte sprechen. Doch mit der digitalen Transformation hat der Begriff «Gig» eine neue Bedeutung bekommen – in der Arbeitswelt. Willkommen in der Gig Economy.

Die Gig Economy beschreibt einen Arbeitsmarkt, in dem temporäre, projektbasierte Aufträge über digitale Plattformen vermittelt werden. Arbeitnehmende entscheiden selbst, wann, wo und wie viel sie arbei-

ten – ein Modell, das besonders die Generation Z anspricht. Sie hinterfragt traditionelle Arbeitsstrukturen nicht nur, sie lässt sie hinter sich.

Doch so verlockend Flexibilität, Selbstbestimmung und Freiheit auch klingen – die Gig Economy hat ihre Schattenseiten. Kein festes Anstellungsverhältnis bedeutet oft: keine Sozialleistungen, schwankendes Einkommen, rechtliche Unsicherheiten. Manche Plattformen, wie Uber, bewegen sich bewusst im Graubereich.

Der Bundesrat hat bisher keine klaren Regelungen für Plattformen wie Uber erlassen, was dazu führt, dass das Unternehmen weiterhin in diesem Graubereich operieren kann und UberfahrerInnen als Selbstständige einstuft. Diese Situation hat zu anhaltenden Kontroversen und rechtlichen Auseinandersetzungen geführt, wobei Gewerkschaften und Taxiverbände die Praktiken von Uber kritisieren.

Und doch: Die Gig Economy bietet eine Chance. Eine Chance, alte Arbeitsstrukturen zu überdenken und echte Flexibilität als Teil der modernen Arbeitswelt zu etablieren. Denn Flexibilität ist kein gönnerhafter Benefit, den Unternehmen mal gewähren und mal nicht. Sie ist längst zur Pflicht geworden – so, wie dein LinkedIn-Profil.

«Einfach gedacht» ist die neue regelmässige Kolumne von Selma Kuyas.



Selma Kuyas ist Inhaberin von Selma Kuyas Consulting und berät Unternehmen beim Aufbau von Corporate-Influencer-Programmen. Sie entwickelt die Personenmarken von Management- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Weiter führt sie als offizielle LinkedIn-Learning-Trainerin Workshops und Trainings für Corporate Teams durch. Es folgen ihr rund 50 000 Personen auf LinkedIn.