

Vergleich zwischen schweizerischen und deutschen
Unternehmen hinsichtlich der Nutzung von Personal-
entwicklungs- und Personalauswahlverfahren

Masterarbeit
2018

Autorin
Evelyne Manni

Betreuende Person
Prof. Dr. Benedikt Hell

Praxispartnerin
Hochschule für Angewandte Psychologie,
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Zusammenfassung

In dieser Studie wurde mithilfe eines Online-Fragebogens quantitativ eruiert, wie sich Schweiz und Deutschland bei der Einschätzung und Verwendung von Personalauswahl- und Personalentwicklungsverfahren unterscheiden. Die Stichprobe umfasste je 95 Unternehmen unterschiedlicher Branchen. In beiden Ländern zählen die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das strukturierte Einstellungsinterview zu den gebräuchlichsten und das grafologische Gutachten als das am wenigsten eingesetzte Verfahren. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass in der Schweiz vergleichsweise häufiger Referenzen eingeholt und AC's durchgeführt werden. Zudem resultierte, dass sich die Verwendung der Verfahren zwischen den Ländern zielgruppenspezifisch unterscheidet und dass in der Schweiz bei der Personalauswahl häufiger Personal- als Fachabteilungen involviert sind. Bei der Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz unterscheiden sich die beiden Länder kaum. Bezüglich der Einsatzhäufigkeit der Personalentwicklungsverfahren zeigte sich, dass schweizerische Unternehmen gegenüber Deutschen vermehrt on-the-job, along-the-job sowie out-of-the-job Massnahmen einsetzen.

Schlüsselwörter:

Personalauswahl, Personalentwicklung, Validität, Praktikabilität, Akzeptanz

Diese Masterarbeit umfasst 70'195 Zeichen (inkl. Leerzeichen)

Abstract

In this study, an online questionnaire was used to quantitatively determine how Switzerland and Germany differ in terms of personnel selection and personnel development procedures. The sample included 95 companies from different industries. The results show that both countries mostly analyse application documents and use structured employment interview. Graphology though, is one of the least used personal selection procedures. Switzerland obtains more references and conducts more assessment centres than Germany. In addition, depending on the target group, the personnel selection procedures vary from country to country. In Switzerland human resources departments are more frequently involved in personnel selection, whereas in Germany more operating departments are involved in this selection process. In the evaluation of validity, practicability and acceptance of personnel selection procedures both countries hardly differ. Finally there was a difference in the frequency of the use of personnel development procedures. Swiss companies are increasingly using more on-the-job, along-the-job as well as out-of-the-job measures than German companies.

Key words:

personnel selection, personnel development, validity, practicability, acceptance

This master thesis comprises 70'195 characters (incl. spaces)

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
BFS	Bundesamt für Statistik
CH	Schweiz
<i>d</i>	Cohens <i>d</i>
D	Deutschland
F	Frankreich
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FK	Führungskräfte
FSP	Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen
Kap.	Kapitel
<i>M</i>	Mittelwert
Max	Maximum-Wert
Min	Minimum-Wert
Mio.	Millionen
MVV	Mieterinnen- und Mieterverband
<i>N</i>	Grösse der Gesamtstichprobe
<i>n.s.</i>	nicht signifikant
Ø	durchschnittlich
PE	Personalentwicklung
<i>SD</i>	Standardabweichung
Tab.	Tabelle
χ^2	Chi-Quadrat
z.B.	zum Beispiel
*	$p < .05$ (signifikant)
**	$p < .01$ (hoch signifikant)
***	$p < .001$ (höchst signifikant)

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
1 Einleitung	8
2 Theorie	9
2.1 Trimodaler Ansatz nach Schuler	9
2.2 Personalentwicklungskonzept nach Scholz.....	10
2.3 Stand der Forschung	11
2.3.1 Personalauswahlverfahren in der Schweiz	11
2.3.2 Personalauswahlverfahren in Deutschland.....	12
2.3.3 Personalentwicklungsverfahren in der Schweiz.....	14
2.3.4 Personalentwicklungsverfahren in Deutschland	14
3 Methodik	15
3.1 Instrument und Vorgehensweise	15
3.2 Pretest	16
3.3 Rücklaufquote und Beschreibung der Stichprobe	16
3.4 Methoden der Datenauswertung	17
3.5 Beschreibung der Stichprobe	18
4 Ergebnisse	19
4.1 Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren.....	19
4.2 Zielgruppen.....	20
4.3 Zuständigkeiten	23
4.4 Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz.....	25
4.5 Trends	27
4.6 Einsatzhäufigkeit der Personalentwicklungsverfahren	27
4.7 Trends	28
5 Diskussion	29
5.1 Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren.....	29
5.2 Zielgruppen.....	30
5.3 Zuständigkeiten	31
5.4 Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz.....	31
5.5 Trends	32
5.6 Einsatzhäufigkeit der Personalentwicklungsverfahren	33
5.7 Trends	33

5.8	Implikationen für Praxis und Forschung	34
5.9	Limitationen und Ausblick.....	35
6	Literaturverzeichnis	37
7	Anhang	41
7.1	Fragebogen	42
7.2	Akquiseanschrift	48
7.3	Vergleich der Branchen: Bundesamt für Statistik mit der Schweizer Stichprobe	49
7.4	Aufteilung der Stichproben nach Unternehmensgrösse und Branche – Schweiz und Deutschland.....	50

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Personalentwicklungsmassnahmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, 2000)	11
<i>Abbildung 2.</i> Vergleich der Einsatzhäufigkeiten (in Prozent) der Personalauswahlverfahren in der Schweiz in den Jahren 2005 und 2010 (Berchtold, 2005; König et al., 2010; eigene Darstellung, 2018)	12
<i>Abbildung 3.</i> Vergleich der Einsatzhäufigkeiten (in Prozent) der Personalauswahlverfahren in Deutschland in den Jahren 1993 und 2003 (Schuler et al., 1993; 2007; eigene Darstellung, 2018)	13
<i>Abbildung 4.</i> Häufigkeiten der eingesetzten Personalauswahlverfahren in Prozent.....	20
<i>Abbildung 5.</i> Häufigkeiten der eingesetzten Personalentwicklungsverfahren in Prozent.....	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Personalauswahlverfahren und ihre Validitäten (Schmidt, 2016)</i>	10
Tabelle 2 <i>Strategie der Stichprobengewinnung</i>	17
Tabelle 3 <i>Aufteilung der Stichproben nach Unternehmensgrösse</i>	19
Tabelle 4 <i>Häufigkeiten der eingesetzten Personalauswahlverfahren pro Zielgruppe</i>	22
Tabelle 5 <i>Häufigkeit der eingesetzten Personalauswahlverfahren pro Zuständigkeit</i>	24
Tabelle 6 <i>Einschätzung der Verfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz</i>	26
Tabelle 7 <i>Zukünftige Personalauswahlverfahren</i>	27
Tabelle 8 <i>Zukünftige Personalentwicklungsverfahren</i>	29

1 Einleitung

In Deutschland werden jährlich zwischen 30-50 Mio. Personalentscheidungen getroffen. Darunter zählen unter anderem Leistungseinschätzungen von Mitarbeitenden, Bilden von Projektteams sowie Auswahlentscheidungen bei Einstellungen (Wottawa & Oenning, 2002). In der heutigen Zeit, die durch wirtschaftlichen und technologischen Wandel geprägt ist, zählen Mitarbeitende zu einem wichtigen Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Die Auswahl geeigneter Mitarbeitenden gehört zu den rentabelsten Investitionen eines Unternehmens (Stock-Homburg, 2013). Fehlentscheidungen können für das Unternehmen teuer werden.

Es ist jedoch nicht einfach, unter der Vielzahl von Bewerbungen die geeignete Person zu finden. Gemäss der schweizerischen Arbeitsmarktstudie von Robert Half (2015) gaben 72 von 100 Personalmanagern an, dass sie Mitarbeitende eingestellt haben, die ihre Erwartungen nicht erfüllten. Auch in Deutschland haben 63 der 100 befragten Personalmanager Probleme, einen geeigneten Bewerber für eine ausgeschriebene Vakanz auszuwählen (Hay Group, 2015). Wie werden in der Schweiz und in Deutschland heutzutage überhaupt geeignete Mitarbeitende rekrutiert? Inzwischen gibt es viele Studien, die untersucht haben, welche Personalauswahlverfahren in unterschiedlichen Ländern eingesetzt werden (Krause, 2011). Allerdings konzentrieren sich die meisten durchgeführten Studien lediglich auf *ein* Auswahlverfahren und/oder *ein* Land. Ferner sind die Studien häufig nicht mehr aktuell. Die meisten Untersuchungen wurden in den 80er und 90er Jahren durchgeführt (vgl. Altink, Roe & Greuter, 1991; Lievens & Goemaere, 1999; Robertson & Makin, 1986).

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Angewandte Psychologie, hat sich im Rahmen des Projektes „HR Practices“ zum Ziel gesetzt, eine Befragung zu Personalauswahlverfahren bei grossen europäischen Unternehmen durchzuführen. Zusätzlich wurden auch die angewendeten Personalentwicklungsverfahren untersucht. Aufgrund von Fachkräftemangel und den erhöhten Ansprüchen der Bewerbenden hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmer-Markt entwickelt (Chavaillaz & Schellinger, 2017). Bewerbende sind wählerischer geworden und Unternehmen müssen sich bemühen, qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen. Durch diesen Wandel ist ein Umdenken der Unternehmen erforderlich. Wenn auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend geeignete Fachkräfte gefunden werden können, müssen andere Mittel eingesetzt werden. Eine Möglichkeit ist, bestehendes Personal mit geeigneten Massnahmen weiterzuentwickeln.

Der Lehrstuhl für Psychologie der Universität Hohenheim (Deutschland) hat die vorliegende Untersuchung bereits zwei Mal im Abstand von 10 Jahren in Deutschland durchgeführt. Neu sollte diese Befragung in Zusammenarbeit mit der FHNW erfolgen und dabei auch die Länder Schweiz und Frankreich berücksichtigen. Ursprünglich war geplant zu

überprüfen, ob gleiche Verfahren von Grossunternehmen in denselben Sprachregionen eingesetzt werden, das heisst ob Frankreich ähnliche Verfahren wie die französischsprachige Schweiz und Deutschland ähnliche Verfahren wie die deutschsprachige Schweiz anwendet. Aufgrund des geringen Rücklaufs (CH: 44, D: 148, F: 11) musste die Zielsetzung neu angepasst werden. Frankreich wurde aufgrund der geringen Stichprobengrösse aus dieser Studie ausgeschlossen. Zudem wurde festgestellt, dass es sich bei den meisten beteiligten Unternehmen (69%) nicht um Gross-, sondern um kleine und mittelgrosse Unternehmen (Beschäftigung < 500 Mitarbeitende) handelte. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, konzentriert sich die vorliegende Masterarbeit auf Klein- bis mittelgrosse Unternehmen (Beschäftigung < 500 Mitarbeitende). Angelehnt an die Studie vom Lehrstuhl für Psychologie der Universität Hohenheim (Deutschland) ergibt sich die folgende Hauptfragestellung mit entsprechenden Unterfragestellungen:

Gibt es einen Unterschied bei der Nutzung von Personalauswahl- und Personalentwicklungsverfahren in der Schweiz und in Deutschland?

Daraus ergeben sich die drei weiteren Unterfragestellungen:

1. *Gibt es Unterschiede in den Personalauswahlverfahren hinsichtlich der Zielgruppen?*
2. *Gibt es Unterschiede in den Personalauswahlverfahren hinsichtlich der Zuständigkeiten?*
3. *Gibt es Unterschiede in der Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz?*

Der Schwerpunkt dieser Studie liegt in der Personalauswahl. Auf Unterfragestellungen bezüglich der Personalentwicklungsverfahren musste aufgrund des bereits sehr umfangreichen Fragebogens verzichtet werden.

2 Theorie

Um den Fragebogen und die Ergebnisse zu strukturieren wurden für die Personalauswahl das Konzept des *trimodalen Ansatzes nach Schuler* (Schuler, Höft & Hell, 2014) und für die Personalentwicklung das *Personalentwicklungskonzept nach Scholz* (Scholz, 2000) berücksichtigt.

2.1 Trimodaler Ansatz nach Schuler

In der Personalauswahl gibt es unterschiedliche Methoden, um aus einer Vielzahl von Bewerbenden die geeignetsten Kandidaten auszuwählen. Ein Modell zur Einordnung der Methoden des Personalauswahlverfahrens stellt der trimodale Ansatz von Schuler dar (Schuler, Höft & Hell, 2014). Dabei unterscheidet er zwischen biografie-, simulations- und eigenschaftsorientierten Verfahren.

Der biografische Ansatz erfasst das Verhalten in der Vergangenheit. Ziel ist, aus vergangene-m auf künftiges Verhalten zu schliessen. Methoden, die dabei Anwendung finden, sind unter anderem biografische Fragebogen und Interviews. Simulationsorientierte Verfahren simulieren das Verhalten am Arbeitsplatz. Dieses Verhalten wird beispielsweise mit Ar-beitsproben ermittelt. Eigenschaftsorientierte Verfahren erfassen die zeitlich stabilen Merk-male wie z.B. Gewissenhaftigkeit oder Intelligenz einer Person. Diese Eigenschaften kön-nen mittels Tests eruiert werden.

Bei der Methodenwahl, können verschiedene Faktoren einen Einfluss haben. In der Wissenschaft findet meist der Faktor der Kriteriumsvalidität Anwendung (Salgado, 2000). Unter Kriteriumsvalidität ist die Fähigkeit gemeint, die zukünftige Arbeitsleistung eines Be-werbenden vorauszusagen. Die Validität eines Tests sollte zwischen 0.3 und 0.6 liegen (Jetter, 2017). In Tab. 1 sind einige Auswahlverfahren mit den entsprechenden Validitäten ersichtlich:

Tabelle 1 *Personalauswahlverfahren und ihre Validitäten (Schmidt, 2016)*

Personalauswahlverfahren	Validität nach Schmidt (2016)
Intelligenztest	.65
Strukturiertes Einstellungsinterview	.58
Wissenstest (z.B. Fachwissen, Informatik- und Sprachtest)	.48
Assessment Center	.36
Biografischer Fragebogen	.35
Arbeitsprobe/Fallstudie	.33
Situational Judgment Test	.26
Persönlichkeitstest	.04 - .32
Grafologisches Gutachten	.02

2.2 Personalentwicklungskonzept nach Scholz

Gemäss Zaugg (2007) ist „eine allgemeine anerkannte Theorie der Personalentwicklung [...] derzeit nicht vorhanden und zeichnet sich auch nicht ab“ (S. 23). In der Fachliteratur wird oft das Konzept der Personalentwicklung nach Scholz (2000) zitiert, weshalb es in dieser Ar-beit berücksichtigt wird (vgl. Zaugg, 2007; von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Dieses Konzept teilt die Personalentwicklungsverfahren nach Zeitpunkt und Lernort der Massnah-men ein. Wie in Abb. 1 ersichtlich, wird beim Lernort differenziert zwischen on-the-job, near-the-job und off-the-job Massnahmen. Beim Zeitpunkt geht es um die Laufbahnentwicklung eines Mitarbeitenden. Dabei wird unterschieden in into-the-job, on-the-job, along-the-job und out-of-the-job Massnahmen. Als Kritikpunkt kann angebracht werden, dass in diesem Modell die Massnahme parallel-to-the-job nicht berücksichtigt wird, obwohl dieses Verfah-

ren in der Fachliteratur oft erwähnt wird (Thommen, 2009; Wunderer, 2011). Diesem Kritikpunkt wird in dieser Studie Rechnung getragen, weshalb das Personalentwicklungskonzept um diese Massnahme erweitert wurde.

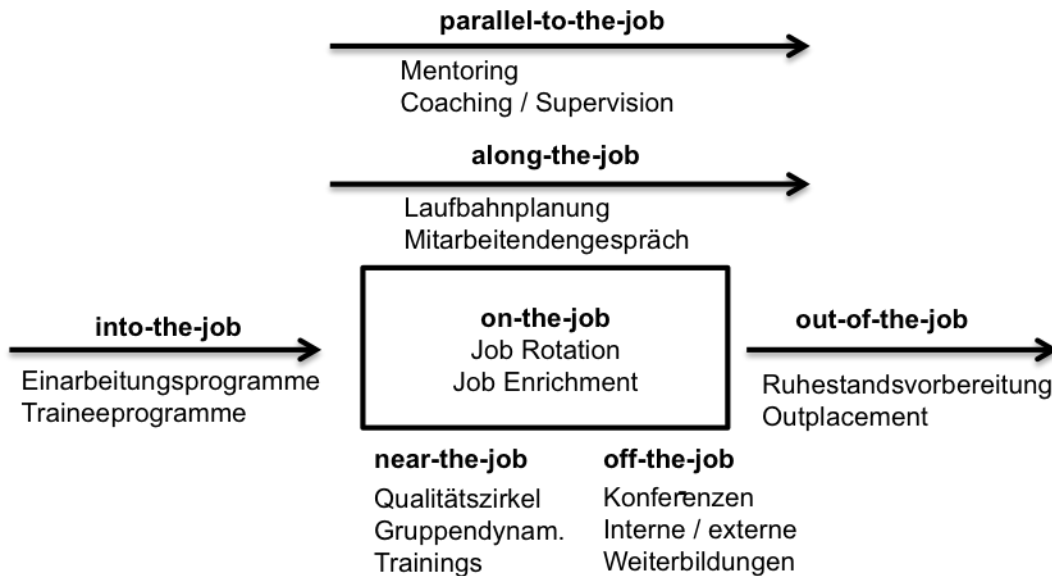


Abbildung 1. Personalentwicklungsmassnahmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, 2000)

2.3 Stand der Forschung

2.3.1 Personalauswahlverfahren in der Schweiz

In der Schweiz wurden bisher drei Studien zur Nutzung von unterschiedlichen Personalauswahlverfahren durchgeführt. Die erste Untersuchung fand im Jahr 1995 (Zaugg, 1996) statt. Zehn Jahre später erfolgte eine zweite Untersuchung (Berchtold, 2005). Die aktuellste Befragung wurde im Jahre 2010 erhoben (König, Klehe, Berchtold & Kleinmann, 2010). In Abb. 2 ist der Vergleich der Einsatzhäufigkeiten der Personalauswahlverfahren der Jahre 2005 und 2010 ersichtlich. Die beiden Stichproben sind überwiegend vergleichbar, da in beiden Studien die Teilnehmenden in Zusammenarbeit mit der Stellenplattform jobs.ch und der Personalzeitschrift HR Today rekrutiert wurden. Zudem wurden die Unternehmen zu den gleichen Personalauswahlverfahren befragt, auch die Anzahl Teilnehmenden war in etwa gleich gross ($N = 521$ vs. $N = 506$) und die Branchen waren ähnlich verteilt.

Beim Vergleich beider Studien fällt auf, dass sich der Einsatz der Personalauswahlverfahren wenig verändert hat. In beiden Jahren wurde die Analyse der Bewerbungsunterlagen nahezu von allen Unternehmen eingesetzt, dicht gefolgt von Interviews und dem Einholen von Referenzen. Selten verwendet werden hingegen die Verfahren Schnuppertage, Rollenspiele (ausserhalb AC) und medizinische Begutachtung.

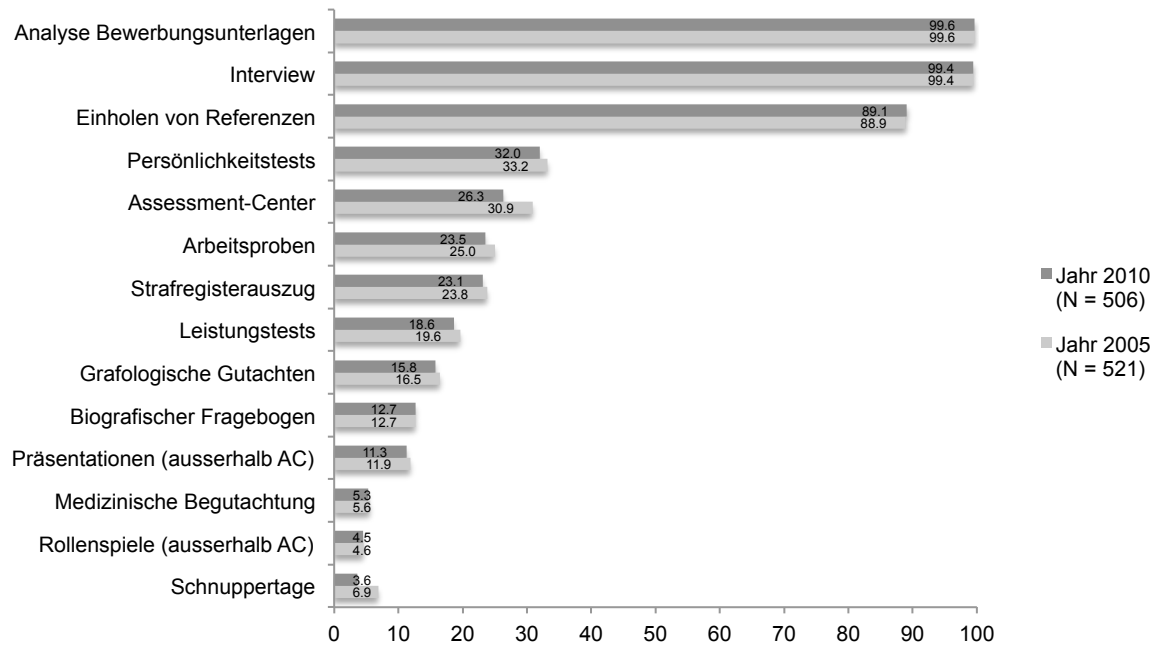


Abbildung 2. Vergleich der Einsatzhäufigkeiten (in Prozent) der Personalauswahlverfahren in der Schweiz in den Jahren 2005 und 2010 (Berchtold, 2005; König et al., 2010; eigene Darstellung, 2018)

In der Studie von Berchtold (2005) wurde zusätzlich untersucht, wie sich die Einsatzhäufigkeiten hinsichtlich der Zielgruppen (Lernende/Trainees, Mitarbeitende, unteres/mittleres Kader und oberes Kader/Geschäftsleitung) unterscheiden. Analysen der Bewerbungsunterlagen und Interviews werden unabhängig von der Zielgruppe verwendet. Bei den Mitarbeitenden hingegen dominieren die Arbeitsprobe, Strafregisterauszug, Schnuppertage sowie medizinische Begutachtung und bei den Führungskräften Persönlichkeitstests, AC's und grafologische Gutachten. Zusätzlich kann der Studie entnommen werden, dass dem AC eine hohe und dem grafologischen Gutachten eine tiefe Validität zugeschrieben wird.

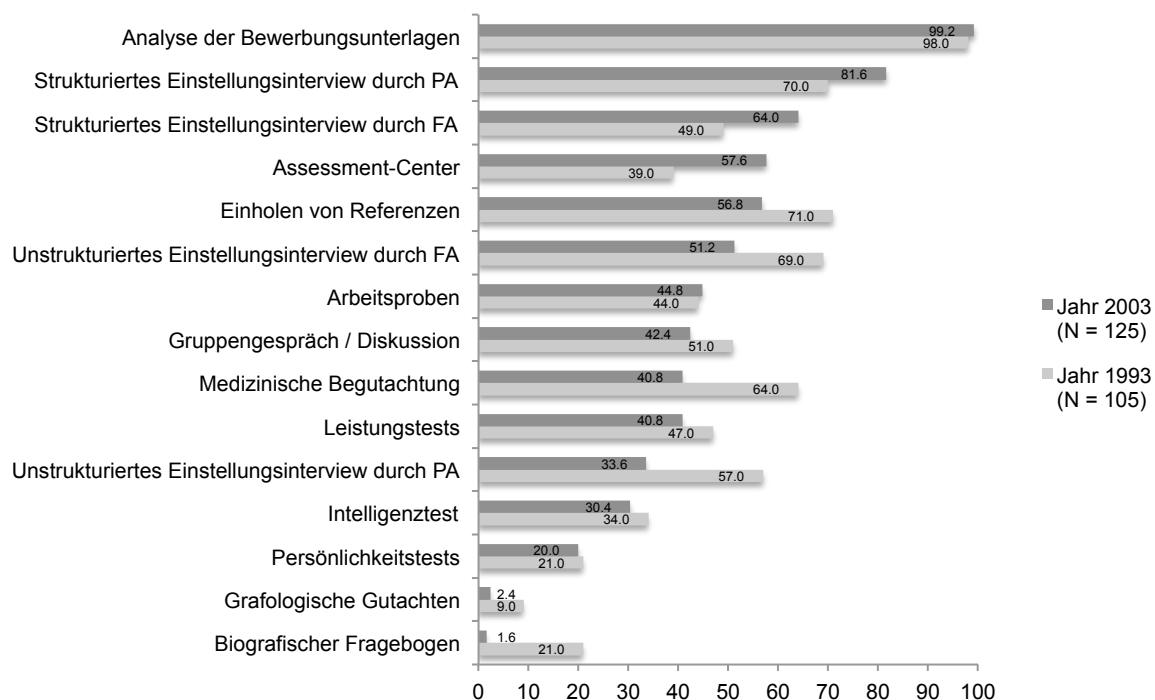
Hinsichtlich Bewerberakzeptanz werden diejenigen Verfahren akzeptiert, deren Einstellungsentscheide nachvollziehbar sind. Bezüglich Zuständigkeit hat Zaugg (1996) herausgefunden, dass Vorstellungsgespräche häufig von der Personalabteilung zusammen mit den Fachabteilungen durchgeführt werden. Bei grafologischen Gutachten und AC's hingegen werden externe Spezialisten hinzugezogen.

2.3.2 Personalauswahlverfahren in Deutschland

In Deutschland wurden Unternehmen in regelmässigen Abständen von circa zehn Jahren zu ihrer Personalauswahlpraxis befragt. Die erste Untersuchung fand im Jahre 1983 (Schulz, Schuler & Stehle, 1985) statt. 1993 und 2003 folgten weitere Untersuchungen (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993; Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Wie in der Einleitung erwähnt, stellt die vorliegende Arbeit eine Folgestudie dar. Schuler et al. (2007) bestätigen, dass die beiden Stichproben der Jahre 1993 und 2003 überwiegend ver-

gleichbar sind. In Abb. 3 ist der Vergleich der Einsatzhäufigkeiten der Personalauswahlverfahren der beiden Jahre ersichtlich. Es wird darauf hingewiesen, dass nicht alle Personalauswahlverfahren abgebildet werden, sondern lediglich diejenigen, die bei beiden Untersuchungen befragt wurden.

Die beiden Studien von Schuler et al. (1993; 2007) haben gezeigt, dass die Analyse der Bewerbungsunterlagen von fast allen befragten Unternehmen eingesetzt wird. AC's und strukturierte Interviews werden im Jahr 2003 deutlich häufiger verwendet, wobei Interviews in unstrukturierter Form seltener eingesetzt werden. Auffallend ist, dass die Verwendung des biografischen Fragebogens markant zurückgegangen ist. Schuler et al. (2007) gehen davon aus, dass es sich um einen erhebungsbedingten Effekt handelt, da die Unternehmen erstmals im Jahre 2003 getrennt zum Personal- und zum biografischen Fragebogen befragt wurden. Die Einsatzhäufigkeiten der Testverfahren haben sich während diesen zehn Jahren kaum verändert.



Anmerkungen. PA = Personalabteilung, FA = Fachabteilung

Abbildung 3. Vergleich der Einsatzhäufigkeiten (in Prozent) der Personalauswahlverfahren in Deutschland in den Jahren 1993 und 2003 (Schuler et al., 1993; 2007; eigene Darstellung, 2018)

In der Studie von Schuler et al. (2007) wurde zusätzlich die Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Zielgruppen untersucht. Die Analysen zeigen, dass sich die einzelnen Verfahren bei den Zielgruppen erheblich unterscheiden, einzig die Analyse der Bewerbungsunterlagen wird für alle Bewerbenden gleich häufig eingesetzt. Bei der Auswahl von Auszubildenden werden am häufigsten Leistungs- und Intelligenztests angewendet und

bei den Trainees AC's. Online-Persönlichkeitstests und -Fallstudien sowie grafologische Gutachten werden ausschliesslich bei Führungskräften eingesetzt. Zusätzlich konnte der Studie entnommen werden, dass das strukturierte Interview als das valideste Verfahren mit der höchsten Bewerberakzeptanz eingeschätzt wird. Als praktikabelste Verfahren wurden die Analyse der Bewerbungsunterlagen und der Personalfragebogen beurteilt. Den letzten Platz hinsichtlich Validität, Bewerberakzeptanz und Praktikabilität belegt das grafologische Gutachten. Bei der Zuständigkeit haben Hell, Boramir, Schaar und Schuler (2006) herausgefunden, dass Fachabteilungen am häufigsten involviert sind, dicht gefolgt von der Personalabteilung. Externe Spezialisten und Psycholog/-innen werden eher selten hinzugezogen.

2.3.3 *Personalentwicklungsverfahren in der Schweiz*

In der Schweiz wurden bisher nur wenige Studien zu Personalentwicklungsverfahren (PE-Verfahren) durchgeführt. Soweit überhaupt aussagekräftige Untersuchungen vorliegen, beschränken sich diese oft auf ein bestimmtes Unternehmen, eine Branche oder Zielgruppe. Einen groben Überblick, welche Weiterbildungen in schweizerischen Unternehmen angeboten werden, bietet die Studie des Bundesamtes für Statistik *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015* (BFS, 2017). Es hat sich gezeigt, dass rund drei Viertel der Unternehmen betriebsexterne Kurse und rund ein Viertel selbstgesteuertes Lernen und Qualitätszirkel durchführen. Job-Rotationen werden eher selten eingesetzt.

Einen tieferen Einblick zur Personalentwicklungspraxis für die Zielgruppe „Absolvierende in der Schweiz“ bietet die Studie *JobTrends* (Staufenbiel Institut, 2016). Gemäss dieser Studie bieten die meisten schweizerischen Unternehmen den Absolvierenden Fachtrainings an, dicht gefolgt von individuellen Coachings. Über die Hälfte der befragten Unternehmen offerieren den Absolvierenden Produkt-, EDV- und Sprachkurse sowie Persönlichkeitstrainings und rund ein Drittel Traineeprogramme und Job Rotationen.

In der Studie *Schweiz führt?!* (Information Factory, 2014) haben Personalverantwortliche angegeben, dass das Mitarbeitergespräch für sie die hilfreichste PE-Massnahme darstellt, um gute Führung zu etablieren. Für über die Hälfte aller Befragten sind Leistungsbeurteilungssysteme und Coaching sinnvolle PE-Massnahmen, dicht gefolgt von Zielvereinbarungssystemen und Seminaren für Führungskräfte. Für circa ein Drittel aller Befragten stellen Mentoring, Potentialanalysen und Teamevents hilfreiche PE-Instrumente dar. Das Schlusslicht bildet die anonyme Mitarbeiterbefragung, das AC und das Führungskräftefeedback.

2.3.4 *Personalentwicklungsverfahren in Deutschland*

Ähnlich wie in der Schweiz das BFS bietet das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2016) in der Studie *Personalentwicklung und Weiterbildung* einen groben Überblick

über durchgeführte Weiterbildungen in deutschen Unternehmen. Gemäss dieser Studie ist das Mitarbeitergespräch das meist verwendete PE-Verfahren, dicht gefolgt von der Leistungsbeurteilung sowie dem Zielvereinbarungsgespräch.

Einen tieferen Einblick, welche PE-Verfahren die Unternehmen ihren Mitarbeitenden anbieten, kann der Vorgängerstudie Schuler et al. (2007) entnommen werden. Bei nahezu allen Unternehmen werden interne und externe Weiterbildungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Zielvereinbarungsgespräche und Massnahmen in Team- und Projektarbeiten durchgeführt. Die Autoren berichten weiter, dass Coachings und Supervisionen von über der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzt werden, dicht gefolgt von E-Learnings, gruppendynamischen Trainings, Job-Rotationen und Vorgesetztenbeurteilungen. Die Schlusslichter bilden Promotionsprogramme, selbstgesteuertes Lernen sowie 360°-Feedbacks.

3 Methodik

3.1 Instrument und Vorgehensweise

Da die vorliegende Arbeit ein Folgeprojekt von Schuler et al. (2007) darstellt, wurde für die Beantwortung der Forschungsfrage derselbe Fragebogen verwendet. Um die Veränderung des Arbeitsmarkts (vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, vgl. Kap.1) zu berücksichtigen, wurde der Fragebogen mit Fragen zu Employer Branding/Personalmarketing ergänzt. Dieser Teil wird in einer separaten Folgestudie ausgewertet. Der Teil der internen Personalauswahl sowie die Items zu Bewerber- und Auswahlquoten wurden aus pragmatischen Gründen entfernt. Der Fragebogen wurde in Personalauswahl-, Personalentwicklungs- und Personalmarketingverfahren unterteilt. Im Teil der Personalauswahlverfahren wurde entschieden, den (*standardisierten Online-*) *Personalfragebogen* zu entfernen, da dieser kein Auswahlverfahren, sondern ein Hilfsmittel bei der Arbeitsvertragserstellung darstellt. Neu hinzugekommen ist der (*Online-*) *Situational Judgment Test*, welcher ein neueres Verfahren ist.

Beim Teil der Personalentwicklung wurde, anders als bei der Vorgängerstudie (Schuler et al., 2007), gemäss dem Personalentwicklungskonzept nach Scholz (2000) vorgegangen (Kap. 2.2). Der Fragebogen wurde mit into-the-job und out-of-the-job Massnahmen ergänzt. Bei den on-the-job Massnahmen wurden zusätzlich die Verfahren Job Enlargement und Enrichment abgefragt. Bei den along-the-job Massnahmen sind neu die Laufbahn- und Förderplanung, das Mitarbeitergespräch sowie die Nachfolgeplanung hinzugekommen. Near-the-job Massnahmen wurden mit Qualitätszirkel und parallel-to-the-job Massnahmen mit Mentoring und Shadowing erweitert. Off-the-job Massnahmen wurden ergänzt mit Outdoor-Trainings, Volunteering, Development Center und Talent Pool. Schliesslich wurden die in-

ternen und externen Weiterbildungen unterteilt in Präsenz vor Ort und Blended- resp. E-Learning (Anhang A).

Die Items waren im Original-Fragebogen in deutscher Sprache verfasst. Wie in der Einleitung beschrieben, war ursprünglich das Ziel, nebst der Schweiz und Deutschland auch Unternehmen in Frankreich zu befragen, weshalb der Fragebogen von der Autorin ins Französische und Englische übersetzt und danach anschliessend von einer englisch- und französischsprachigen Muttersprachlerin korrigiert wurde. In vielen Grossunternehmen gilt Englisch als offizielle Konzernsprache, weshalb der Fragebogen auch in Englisch angeboten wurde.

3.2 Pretest

Hinsichtlich Praxistauglichkeit wurde, wie von Bühner (2011) empfohlen, der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Zunächst wurde die Plausibilität des Fragebogens durch zwei Fachpersonen überprüft. Danach erfolgte ein Pretest mit zehn weiteren Personen, welche die technische Umsetzung, die Verständlichkeit und Benutzerfreundlichkeit untersuchten. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Überprüfungen wurden einzelne Items umformuliert.

3.3 Rücklaufquote und Beschreibung der Stichprobe

Zur Gewinnung der Stichprobe wurde die im Internet verfügbare Orbis Datenbank hinzugezogen. Diese Datenbank enthält weltweite Informationen zu börsennotierten und privaten Firmen. Mithilfe dieser Datenbank wurde eine Liste mit Unternehmen mit den Kriterien Landeszugehörigkeit (CH, D & FR), E-Mail-Adresse und Unternehmensgrösse (gross & sehr gross) erstellt. Der Link zum Fragebogen wurde im Dezember 2017 an die ausgewählten 76'356 schweizerischen, deutschen und französischen Unternehmen per E-Mail zugestellt (Anhang B). Aufgrund der geringen Rücklaufquote von 0.27% (CH: 44, D: 148, F: 11) wurden weitere Teilnehmende akquiriert, da die Zustellung eines Reminder-Mails aus rechtlichen Gründen nicht durchgeführt werden konnte. Wie in Kap. 1 beschrieben, wurden kleine und mittelgrosse Unternehmen angeschrieben. Die Strategie der neuen Stichprobengewinnung kann der Tab. 2 entnommen werden. Dabei konnten im Zeitraum zwischen dem 22. Dezember 2017 und 29. Januar 2018 zusätzlich 51 Unternehmen aus der Schweiz und 28 Unternehmen aus Deutschland für die Umfrage gewonnen werden, was einer Rücklaufquote von 4.2% entspricht.

Tabelle 2 Strategie der Stichprobengewinnung

Datenquelle	N
Recherche von HR-Verantwortlichen der 500 grössten Familienunternehmen der Schweiz (http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_500_grossten_familienunternehmen_der_schweiz-623575.htm [Stand: 24. Januar 2018])	317
<i>Social Media</i>	
- Werbung auf Profilseite der Autorin von Xing und LinkedIn	26*
- Gruppen von Xing:	
<i>Personalauswahl und -entwicklung*</i>	48*
<i>Auswahlverfahren in Psychologie und Wirtschaft*</i>	11*
<i>Berufliche Eignungsdiagnostik*</i>	46*
<i>Arbeits- und Organisationspsychologie*</i>	458*
- Kaltakquise von HR-Verantwortlichen Xing und LinkedIn	194
HR-Verantwortliche der SMI / DAX-Unternehmen (von 130 konnten 99 E-Mail-Adressen ausfindig gemacht werden)	99
Teilnehmende der Weiterbildung „CAS Angewandte Psychologie für die HR-Praxis: Personalauswahl und -entwicklung“	36
Persönliches Netzwerk der Projektgruppe	25
Verbandsmitglieder von SwissAssessment (Verein von AC-Fachleuten)	15
Recherche von weiteren E-Mail Adressen von KMU HR-Verantwortlichen	600
N	1 875

Anmerkungen. N = Anzahl angeschriebene Personen. Mit *gekennzeichnet = Anzahl Ansichten der jeweiligen Beiträge.

3.4 Methoden der Datenauswertung

Für die Beantwortung der Frage *Gibt es einen Unterschied bei der Nutzung von Personalauswahl- und Personalentwicklungsverfahren in der Schweiz und in Deutschland?* sowie den Unterfragen *Gibt es Unterschiede in den Personalauswahlverfahren hinsichtlich der Zielgruppen?* und *Gibt es Unterschiede in den Personalauswahlverfahren hinsichtlich der Zuständigkeiten?* wurde der χ^2 -Unabhängigkeitstest verwendet (Bortz & Schuster, 2010). Dabei wurden jeweils die Spalten mit den Randverteilungen verglichen. Als Voraussetzung dieses Tests gilt, dass einerseits die Randsummen der erwarteten Häufigkeiten mit den Randsummen der beobachteten Häufigkeiten korrespondieren. Andererseits müssen sich die Häufigkeiten aufgrund der Beobachtungen einer Zufallsstichprobe ergeben, das heisst, jede Beobachtung ist unabhängig von deren anderen Beobachtungen. Schliesslich sollten die erwarteten Häufigkeiten pro Zelle nicht weniger als fünf betragen (Bortz & Schuster, 2010). Aus diesem Grund wurden jeweils nur diejenigen Verfahren miteinander verglichen, bei denen die Zellhäufigkeiten jeweils grösser als fünf waren.

Für die Beantwortung der Unterfrage *Gibt es Unterschiede in der Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz?* wurde eine deskriptive Statistik erstellt. Um zu bestimmen, ob sich die Länder hinsichtlich ihrer Einschätzungen unterscheiden, wurde zusätzlich die Effektstärke nach Cohens *d* für unabhängige Stichproben berechnet. Diese Effektstärke wird im Gegensatz zur Prüfung einer statis-

tischen Signifikanz nicht von der Stichprobengrösse beeinflusst (Bortz & Schuster, 2010). Werte $d > 0.80$ werden als grosser, Werte $0.50 < d < 0.80$ als mittelgrosser und Werte $0.20 < d < 0.50$ als kleiner Effekt interpretiert (Bortz & Schuster, 2010).

3.5 Beschreibung der Stichprobe

Der Online-Fragebogen wurde von insgesamt 95 schweizerischen und 176 deutschen Unternehmen ausgefüllt. In einem ersten Schritt wurde untersucht, ob die Stichprobe repräsentativ für die Schweiz ist. Die Daten des BFS (BFS, 2018a) wurden prozentual mit den Daten der vorliegenden Stichprobe normalisiert. In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmensgrössen beider Datensätze (Unternehmen mit < 500 Mitarbeitende *versus* > 500 Mitarbeitende) mithilfe des Pearson χ^2 -Tests miteinander verglichen. Beim Pearson χ^2 -Tests wird geprüft, ob sich eine empirisch beobachtete von einer theoretisch erwarteten Verteilung unterscheidet (Bortz & Schuster, 2010). Die Stichprobe dieser vorliegenden Studie stellte dabei die empirisch beobachteten und die Daten des BFS die erwarteten theoretischen Werte dar. Der χ^2 -Test ergab, dass sich die vorliegende Stichprobe vom Datensatz des BFS signifikant unterscheidet ($\chi^2 (1, N=190)=18.11, p<.01$), was zu erwarten war, weil gemäss BFS 99.87% aller schweizerischen Unternehmen weniger als 500 Mitarbeitende beschäftigen.

In einem weiteren Schritt wurde ein qualitativer Vergleich vorgenommen, indem die Branchen des BFS den Branchen der vorliegenden Studie zugeordnet wurden (Anhang C). Dazu wurden Daten vom BFS eingefordert. Die beiden Datensätze wurden wiederum mithilfe des Pearson χ^2 -Tests verglichen (Bortz & Schuster, 2010). Der Test ergab, dass sich die vorliegende Stichprobe signifikant von der Verteilung der durch das BFS ausgewiesenen Unternehmensgrössen unterscheidet ($\chi^2 (21, N=190)=82.52 p<.01$). Abweichungen ergaben sich vor allem in den Branchen Chemie & Pharmazie, Elektrotechnische Industrie, Banken & Versicherungen, Unternehmensberatung & Wirtschaftsprüfung.

Um schliesslich die deutsche mit der schweizerischen Stichprobe zu vergleichen, wurden bei der deutschen Stichprobe 81 Fälle mit einer Unternehmensgrösse von < 500 Mitarbeitenden ausgeschlossen. Bei diesen Fällen wurde zusätzlich auf die Branchen geachtet (Deutschland Resample, Tab. 3). Ziel war es, dass die beiden Stichproben hinsichtlich Verteilung der Unternehmensgrösse und Branchen vergleichbar sind. Um dies zu überprüfen, wurde der χ^2 -Unabhängigkeitstest (Kap. 3.4) verwendet. Der Pearson χ^2 -Test konnte nicht angewendet werden, da beide Stichproben empirische Werte darstellen (Bortz & Schuster, 2010). Der χ^2 -Unabhängigkeitstest ergab, dass sich die beiden Stichproben in den Unternehmensgrössen ($\chi^2 (4, N=190)=2.06, p=.72$) und Branchen ($\chi^2 (21, N=190)=1.64, p=1.00$) nicht signifikant voneinander unterscheiden und somit vergleichbar sind. Die Mehrheit der Unternehmen beschäftigt in den beiden Stichproben weniger als 500 Mitarbeitende. Der

Grossteil der Unternehmen gehört den Branchen *Handel, Gesundheitswesen & Soziales* an. Die Verteilung der Branchen ist im Anhang D ersichtlich.

Tabelle 3 Aufteilung der Stichproben nach Unternehmensgrösse

Unternehmensgrösse / Länder	Schweiz	Deutschland	Deutschland Resample
< 500 Mitarbeitende	63 (66.3%)	129 (73.3%)	67 (70.5%)
500 - 1 999 Mitarbeitende	15 (15.8%)	30 (17.0%)	15 (15.8%)
2 000 - 7 999 Mitarbeitende	9 (9.5%)	13 (7.4%)	9 (9.5%)
8 000 - 19 999 Mitarbeitende	4 (4.2%)	3 (1.7%)	3 (3.2%)
≥ 20 000 Mitarbeitende	4 (4.2%)	1 (0.6%)	1 (1.1%)
N	95 (100%)	176 (100%)	95 (100%)

4 Ergebnisse

4.1 Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren

In Abb. 4 sind die verschiedenen Auswahlverfahren pro Land ersichtlich. Der Vergleich zwischen den Ländern zeigt, dass die Analyse der Bewerbungsunterlagen (CH: 81.1%; D: 92.6%) und das strukturierte Einstellungsinterview (CH: 86.3% D: 76.8%) bei beiden Ländern zu den gebräuchlichsten Personalauswahlverfahren zählen. Eher selten eingesetzt werden nebst dem grafologischen Gutachten (CH: 4.2%, D: 1.1%) dem biografischen Fragebogen (CH: 7.4%, D: 4.2%) und der medizinischen Begutachtung (CH: 7.4%, D: 17.9%) die neueren Verfahren wie Situational Judgment Test, das (un-) strukturierte Video und alle Online-Verfahren (Min CH & D: 2.1%, Max CH & D: 6.3%). Ausnahmen bilden die Analyse der Online-Bewerbungsunterlagen (CH: 64.2%, D: 71.6%) und Online-Persönlichkeitstests (CH: 31.6%, D: 23.2%).

Es fällt auf, dass die strukturierten Verfahren (CH: Ø 39.3%, D: Ø 40.3%) den unstrukturierten vorgezogen werden (CH: Ø 19.3%, D: Ø 23.2%). Vergleicht man die angegebenen Häufigkeitsverteilungen der Personalauswahlverfahren in den beiden Ländern mit der Randverteilung mithilfe des χ^2 -Unabhängigkeitstests, so zeigt dieser an, dass sich die Verteilungen bezüglich der Einsatzhäufigkeit signifikant unterscheiden (χ^2 (23, N=1232)=42.95, $p<.01$). Der Unterschied ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in der Schweiz das Einholen von Referenzen mit 89.5% das am häufigsten eingesetzte Auswahlverfahren darstellt, während dieses in Deutschland lediglich bei circa der Hälfte aller befragten Unternehmen verwendet wird. Auch AC's (CH: 57.9%, D: 28.4%) und Persönlichkeitstests (CH: 31.6%, D: 17.9%) werden in der Schweiz vergleichsweise häufiger eingesetzt. Deutsche Unternehmen wenden hingegen häufiger Leistungstests (CH: 17.9%, D: 34.7%) an und setzen häufiger medizinische Begutachtungen (CH: 7.4%, D: 17.9%) ein. Die Unternehmen wurden zum

Einsatz weiterer, im Fragebogen nicht aufgeführter Verfahren befragt. Fünf schweizerische und ein deutsches Unternehmen erwähnten den Schnupper-/Probearbeitstag.

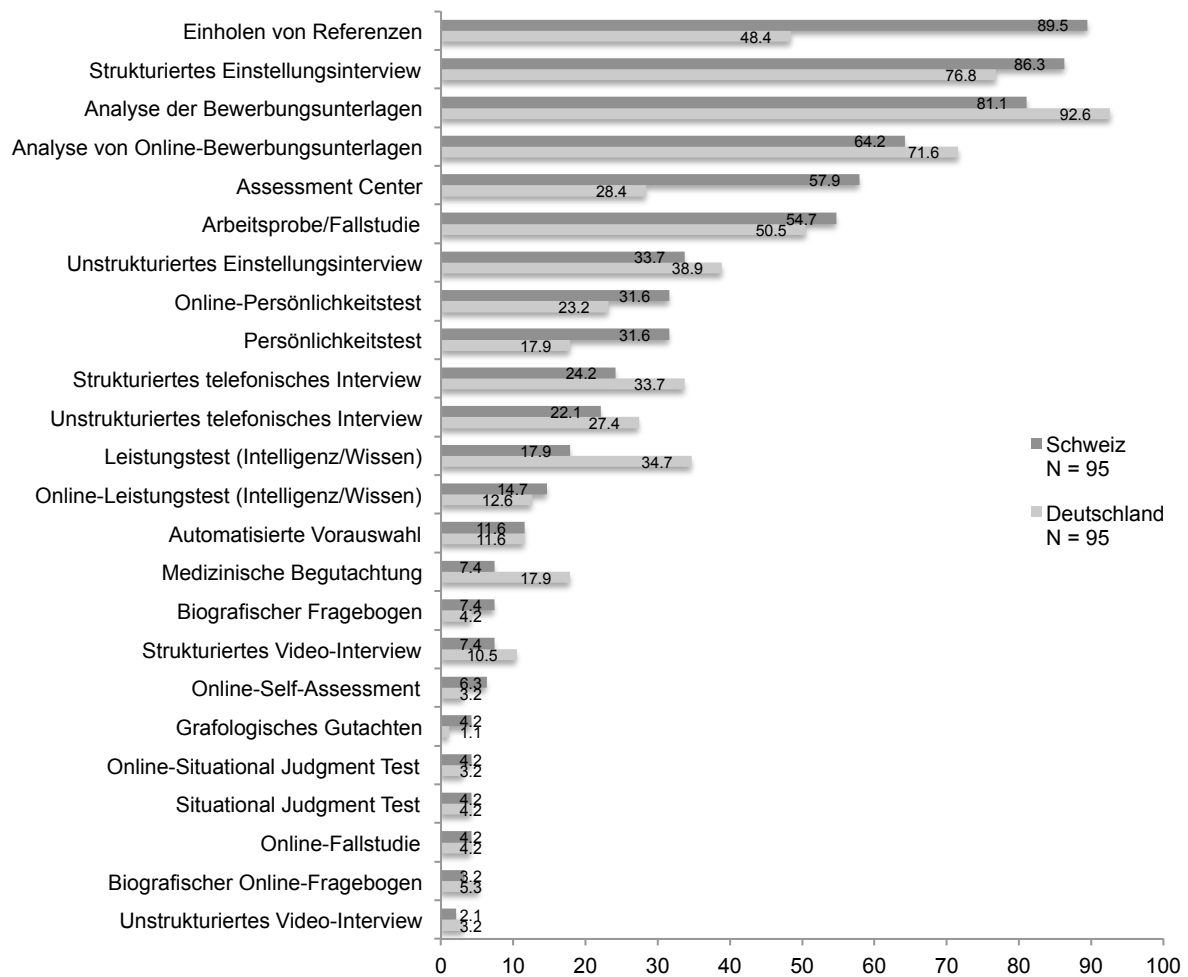


Abbildung 4. Häufigkeiten der eingesetzten Personalauswahlverfahren in Prozent

4.2 Zielgruppen

In Tab. 4 sind die verschiedenen Auswahlverfahren und Zielgruppen aufgeteilt nach Ländern aufgeführt. Daraus wird ersichtlich, dass gewisse Verfahren bei allen Zielgruppen beider Länder gleich häufig, respektive selten eingesetzt werden. Auffallend ist, dass der Leistungstest in beiden Ländern über alle Zielgruppen hinweg (Min 0.0%, Max 8.4%), mit Ausnahme in Bezug auf Lernende (CH: 12.6%, D: 22.1%), eher selten eingesetzt wird. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim grafologischen Gutachten, welches lediglich für die Auswahl von Führungskräften (CH: mittlere FK: 2.1%, obere FK: 3.2%, D: untere FK: 1.1%) angewendet wird.

Der Vergleich der Häufigkeitsverteilungen der Personalauswahlverfahren innerhalb der einzelnen Zielgruppen zwischen den Ländern Schweiz und Deutschland mit deren Randverteilung mithilfe eines χ^2 -Unabhängigkeitstests zeigt einen signifikanten Unterschied bei

den Ungelernten, Absolvierenden, Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben und allen Führungskräften auf. Bei den Ungelernten ($\chi^2 (6, N=392)=22.09, p<.01$), Absolvierenden ($\chi^2 (7, N=486)=21.82, p<.01$) und Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben ($\chi^2 (8, N=681)=35.59, p<.001$) zeigt sich, dass schweizerische Unternehmen mehr Wert auf das Einholen der Referenzen legen (CH: Ø 45.6%, D: Ø 9.5%), während deutsche Unternehmen der Analyse der Bewerbungsunterlagen (CH: Ø 57.9%, D: Ø 73.7%) mehr Beachtung schenken.

Ein ähnliches Bild ist bei den unteren Führungskräften ($\chi^2 (11, N=746)=26.41, p<.01$) ersichtlich, wobei die schweizerischen Unternehmen im Vergleich zu den Deutschen das strukturierte Einstellungsinterview zusätzlich vermehrt einsetzen (CH: 76.8%, D: 66.3%). Bei den mittleren ($\chi^2 (11, N=808)=28.76, p<.01$) und oberen Führungskräften ($\chi^2 (12, N=784)=35.14, p<.001$) gibt es nebst der Einholung von Referenzen (Ø CH: 81.6%, Ø D: 40.5%) und dem strukturierten Einstellungsinterview (Ø CH: 79.0%, Ø D: 64.2%) einen erheblichen Unterschied bei der Anwendung von AC's und Arbeitsproben. In der Schweiz werden bei der Auswahl von mittleren und oberen Führungskräften häufiger AC's (CH: Ø 45.3%, D: Ø 17.4%) und bei den oberen Führungskräften zusätzlich Arbeitsproben (CH: Ø 30.6%, D: Ø 13.7%) durchgeführt.

Tabelle 4 Häufigkeiten der eingesetzten Personalauswahlverfahren pro Zielgruppe

		Ungelernt		Lernende		Absolvierende		Trainees		Mitarbeitende ohne Führung		Führungskräfte					
												untere	mittlere	obere			
Automatisierte Vorauswahl	CH	7.4%	9.7%	2.1%	2.6%	4.2%	5.6%	3.2%	5.5%	3.2%	3.3%	4.2%	4.4%	4.2%	4.4%	3.2%	3.4%
	DE	4.2%	6.1%	3.2%	3.6%	3.2%	3.7%	2.1%	3.5%	7.4%	7.6%	5.3%	5.7%	5.3%	5.7%	4.2%	4.8%
Analyse der Bewerbungsunterlagen	CH	47.4%	62.5%	58.9%	73.7%	54.7%	72.2%	42.1%	72.7%	71.6%	75.6%	70.5%	74.4%	71.6%	74.7%	71.6%	77.3%
	DE	60.0%	86.4%	77.9%	89.2%	73.7%	85.4%	45.3%	75.4%	87.4%	90.2%	81.1%	87.5%	80.0%	87.4%	68.4%	78.3%
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	CH	44.2%	58.3%	46.3%	57.9%	50.5%	66.7%	38.9%	67.3%	60.0%	63.3%	60.0%	63.3%	58.9%	61.5%	52.6%	56.8%
	DE	40.0%	57.6%	55.8%	63.9%	57.9%	67.1%	33.7%	56.1%	68.4%	70.7%	62.1%	67.0%	65.3%	71.3%	54.7%	62.7%
Strukturiertes telefonisches Interview	CH	5.3%	6.9%	7.4%	9.2%	12.6%	16.7%	12.6%	21.8%	14.7%	15.6%	17.9%	18.9%	20.0%	20.9%	15.8%	17.0%
	DE	4.2%	6.1%	8.4%	9.6%	14.7%	17.1%	10.5%	17.5%	21.1%	21.7%	26.3%	28.4%	25.3%	27.6%	26.3%	30.1%
Unstrukturiertes telefonisches Interview	CH	7.4%	9.7%	3.2%	3.9%	6.3%	8.3%	6.3%	10.9%	11.6%	12.2%	9.5%	10.0%	9.5%	9.9%	7.4%	8.0%
	DE	5.3%	7.6%	5.3%	6.0%	9.5%	11.0%	4.2%	7.0%	14.7%	15.2%	13.7%	14.8%	14.7%	16.1%	15.8%	18.1%
Strukturiertes Einstellungsinterview	CH	47.4%	62.5%	65.3%	81.6%	60.0%	79.2%	40.0%	69.1%	75.8%	80.0%	76.8%	81.1%	81.1%	84.6%	76.8%	83.0%
	DE	37.9%	54.5%	55.8%	63.9%	54.7%	63.4%	36.8%	61.4%	65.3%	67.4%	66.3%	71.6%	68.4%	74.7%	60.0%	68.7%
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	CH	21.1%	27.8%	13.7%	17.1%	14.7%	19.4%	16.8%	29.1%	21.1%	22.2%	21.1%	22.2%	20.0%	20.9%	16.8%	18.2%
	DE	22.1%	31.8%	16.8%	19.3%	22.1%	25.6%	13.7%	22.8%	26.3%	27.2%	21.1%	22.7%	21.1%	23.0%	18.9%	21.7%
Strukturiertes Video-Interview	CH	1.1%	1.4%	0.0%	0.0%	3.2%	4.2%	2.1%	3.6%	3.2%	3.3%	4.2%	4.4%	4.2%	4.4%	4.2%	4.5%
	DE	1.1%	1.5%	5.3%	6.0%	3.2%	3.7%	1.1%	1.8%	4.2%	4.3%	6.3%	6.8%	6.3%	6.9%	6.3%	7.2%
Unstrukturiertes Video-Interview	CH	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	2.1%	2.2%	2.1%	2.2%	1.1%	1.1%
	DE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%	2.1%	3.5%	2.1%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Einholen von Referenzen	CH	35.8%	47.2%	30.5%	38.2%	30.5%	40.3%	22.1%	38.2%	70.5%	74.4%	75.8%	80.0%	84.2%	87.9%	78.9%	85.2%
	DE	5.3%	7.6%	4.2%	4.8%	6.3%	7.3%	4.2%	7.0%	16.8%	17.4%	26.3%	28.4%	38.9%	42.5%	42.1%	48.2%
Assessment Center (AC)	CH	0.0%	0.0%	2.1%	2.6%	3.2%	4.2%	4.2%	7.3%	4.2%	4.4%	16.8%	17.8%	37.9%	39.6%	52.6%	56.8%
	DE	1.1%	1.5%	10.5%	12.0%	8.4%	9.8%	7.4%	12.3%	7.4%	7.6%	14.7%	15.9%	16.8%	18.4%	17.9%	20.5%
Persönlichkeits-test	CH	1.1%	1.4%	2.1%	2.6%	4.2%	5.6%	2.1%	3.6%	8.4%	8.9%	14.7%	15.6%	23.2%	24.2%	24.2%	26.1%
	DE	1.1%	1.5%	5.3%	6.0%	1.1%	1.2%	4.2%	7.0%	3.2%	3.3%	8.4%	9.1%	12.6%	13.8%	11.6%	13.3%
Online-Persönlichkeitstest	CH	1.1%	1.4%	2.1%	2.6%	2.1%	2.8%	2.1%	3.6%	9.5%	10.0%	16.8%	17.8%	22.1%	23.1%	25.3%	27.3%
	DE	2.1%	3.0%	4.2%	4.8%	6.3%	7.3%	5.3%	8.8%	9.5%	9.8%	16.8%	18.2%	18.9%	20.7%	17.9%	20.5%
Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	0.0%	0.0%	12.6%	15.8%	3.2%	4.2%	3.2%	5.5%	3.2%	3.3%	4.2%	4.4%	6.3%	6.6%	5.3%	5.7%
	DE	3.2%	4.5%	22.1%	25.3%	6.3%	7.3%	4.2%	7.0%	7.4%	7.6%	8.4%	9.1%	7.4%	8.0%	7.4%	8.4%
Online-Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	0.0%	0.0%	1.1%	1.3%	4.2%	5.6%	4.2%	7.3%	3.2%	3.3%	8.4%	8.9%	12.6%	13.2%	9.5%	10.2%
	DE	1.1%	1.5%	7.4%	8.4%	2.1%	2.4%	2.1%	3.5%	3.2%	3.3%	5.3%	5.7%	3.2%	3.4%	5.3%	6.0%
Arbeitsprobe/ Fallstudie	CH	22.1%	29.2%	20.0%	25.0%	25.3%	33.3%	14.7%	25.5%	34.7%	36.7%	30.5%	32.2%	31.6%	33.0%	29.5%	31.8%
	DE	16.8%	24.2%	15.8%	18.1%	17.9%	20.7%	4.2%	7.0%	37.9%	39.1%	24.2%	26.1%	14.7%	16.1%	12.6%	14.5%
Online-Fallstudie	CH	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	2.2%	4.2%	4.4%	3.2%	3.4%
	DE	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%	1.1%	1.2%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	3.2%	3.4%	1.1%	1.1%	1.1%	1.2%
Situational Judgment Test	CH	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.4%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	2.1%	2.2%	3.2%	3.3%	2.1%	2.3%
	DE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	2.4%	1.1%	1.8%	3.2%	3.3%	4.2%	4.5%	1.1%	1.1%	1.1%	1.2%
Online-Situational Judgment Test	CH	1.1%	1.4%	0.0%	0.0%	1.1%	1.4%	1.1%	1.8%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	3.2%	3.3%	1.1%	1.1%
	DE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	2.1%	2.4%
Biografischer Fragebogen	CH	1.1%	1.4%	4.2%	5.3%	4.2%	5.6%	3.2%	5.5%	6.3%	6.7%	6.3%	6.7%	7.4%	7.7%	5.3%	5.7%
	DE	1.1%	1.5%	1.1%	1.2%	1.1%	1.2%	1.1%	1.8%	3.2%	3.3%	4.2%	4.5%	2.1%	2.3%	2.1%	2.4%
Biografischer Online-Fragebogen	CH	0.0%	0.0%	1.1%	1.3%	1.1%	1.4%	1.1%	1.8%	2.1%	2.2%	2.1%	2.2%	3.2%	3.3%	2.1%	2.3%
	DE	1.1%	1.5%	1.1%	1.2%	2.1%	2.4%	1.1%	1.8%	2.1%	2.2%	4.2%	4.5%	3.2%	3.4%	3.2%	3.6%
Online-Self-Assessment	CH	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	4.4%	6.3%	6.6%	3.2%	3.4%
	DE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%	1.1%	1.8%	1.1%	1.1%	2.1%	2.3%	1.1%	1.1%	2.1%	2.4%
Grafologisches Gutachten	CH	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	2.2%	3.2%	3.4%
	DE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Medizinische Begutachtung	CH	2.1%	2.8%	2.1%	2.6%	1.1%	1.4%	0.0%	0.0%	2.1%	2.2%	3.2%	3.3%	4.2%	4.4%	2.1%	2.3%
	DE	7.4%	10.6%	11.6%	13.3%	6.3%	7.3%	4.2%	7.0%	9.5%	9.8%	6.3%	6.8%	5.3%	5.7%	6.3%	7.2%
N	CH	95	72	95	76	95	72	95	55	95	90	95	90	95	91	95	88
	DE	95	66	95	83	95	82	95	57	95	92	95	88	95	87	95	83
Signifikanz Chi-Quadrat		**		n.s.		**		n.s.		***		**		**		***	

Anmerkungen. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Prozentangaben beziehen sich in der ersten Spalte auf N = Anzahl befragter Unternehmen, in der zweiten Spalte auf das jeweilige N = Anzahl der Unternehmen, welche die entsprechenden Zielgruppen beschäftigen.

4.3 Zuständigkeiten

In Tab. 5 sind die Zuständigkeiten für die jeweiligen Personalauswahlverfahren ersichtlich. In der Schweiz ist bei der Auswahl meistens die Personalabteilung (97.9%) involviert, dicht gefolgt von der Fachabteilung (94.7%). In Deutschland zeigt sich hingegen, dass sich öfter die Fachabteilung (92.6%) anstelle der Personalabteilung (86.3%) zuständig zeigt. Der Vergleich der Häufigkeitsverteilungen der Personalauswahlverfahren innerhalb der Zuständigkeiten zwischen den Ländern Schweiz und Deutschland mit deren Randverteilung mithilfe eines χ^2 -Unabhängigkeitstests zeigt keinen signifikanten Unterschied. Die Ausnahme bildet die Personalabteilung ($\chi^2 (14, N=882)=28.24, p<.05$). Schweizerische Personalverantwortliche holen vermehrt Referenzen ein (CH: 80.0%, D: 34.7%) und führen strukturierte Einstellungsinterviews durch (CH: 77.9%, D: 60.0%), während in den deutschen Personalabteilungen vermehrt Leistungstests (CH: 7.4%, D: 25.3%) eingesetzt werden.

Zu den meist genannten Personalauswahlverfahren der Fachabteilung gehören in beiden Ländern die Durchführung von strukturierten Einstellungsinterviews (CH: 72.6%, D: 63.2%) und die Analyse der Bewerbungsunterlagen (CH: 69.5%, D: 68.4%). Die Fachabteilung führt gegenüber der Personalabteilung vermehrt Arbeitsproben (CH: 48.4% vs. 24.2%, D: 43.2% vs. 22.1%) und unstrukturierte Einstellungsinterviews (CH 30.5% vs. 27.4%, D: 35.8% vs. 24.2%) durch.

Psycholog/-innen werden bei der Personalauswahl in beiden Ländern eher selten hinzugezogen (CH & D: 10.5%). In der Schweiz sind sie hauptsächlich für AC's (CH: 9.5%, D: 3.2%) und in Deutschland vermehrt für Online-Persönlichkeitstests (CH: 2.1%, D: 6.3%) zuständig. Spezialisten werden in der Schweiz (46.3%) häufiger hinzugezogen als in Deutschland (30.5%). In beiden Ländern werden sie hauptsächlich für AC's (CH: 35.8%, D: 10.5%) eingesetzt. Andere Fachpersonen werden in der Schweiz und in Deutschland bei der Personalauswahl kaum hinzugezogen (Min 0.0%, Max 7.4%).

Tabelle 5 Häufigkeit der eingesetzten Personalauswahlverfahren pro Zuständigkeit

		Personal- abteilung		Fachabteilung		Psycholog/- innen		Externe Spezialisten		Andere	
Automatisierte Vorauswahl	CH	11.6%	11.8%	2.1%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	DE	7.4%	8.5%	5.3%	5.7%	2.1%	20.0%	1.1%	3.4%	0.0%	0.0%
Analyse der Bewerbungsunterlagen	CH	77.9%	79.6%	69.5%	73.3%	1.1%	10.0%	2.1%	4.5%	0.0%	0.0%
	DE	78.9%	91.5%	68.4%	73.9%	2.1%	20.0%	2.1%	6.9%	7.4%	46.7%
Analyse von Online- Bewerbungsunterlagen	CH	64.2%	65.6%	53.7%	56.7%	1.1%	10.0%	3.2%	6.8%	0.0%	0.0%
	DE	61.1%	70.7%	51.6%	55.7%	1.1%	10.0%	1.1%	3.4%	4.2%	26.7%
Strukturiertes telefonisches Interview	CH	20.0%	20.4%	8.4%	8.9%	0.0%	0.0%	2.1%	4.5%	1.1%	11.1%
	DE	27.4%	31.7%	14.7%	15.9%	0.0%	0.0%	2.1%	6.9%	1.1%	6.7%
Unstrukturiertes telefonisches Interview	CH	18.9%	19.4%	8.4%	8.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	DE	16.8%	19.5%	16.8%	18.2%	1.1%	10.0%	0.0%	0.0%	1.1%	6.7%
Strukturiertes Einstellungsinterview	CH	77.9%	79.6%	72.6%	76.7%	1.1%	10.0%	4.2%	9.1%	0.0%	0.0%
	DE	60.0%	69.5%	63.2%	68.2%	0.0%	0.0%	5.3%	17.2%	5.3%	33.3%
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	CH	27.4%	28.0%	30.5%	32.2%	1.1%	10.0%	0.0%	0.0%	1.1%	11.1%
	DE	24.2%	28.0%	35.8%	38.6%	1.1%	10.0%	3.2%	10.3%	4.2%	26.7%
Strukturiertes Video-Interview	CH	7.4%	7.5%	7.4%	7.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	DE	8.4%	9.8%	8.4%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Unstrukturiertes Video-Interview	CH	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	11.1%
	DE	1.1%	1.2%	3.2%	3.4%	0.0%	0.0%	1.1%	3.4%	0.0%	0.0%
Einholen von Referenzen	CH	80.0%	81.7%	31.6%	33.3%	0.0%	0.0%	3.2%	6.8%	0.0%	0.0%
	DE	34.7%	40.2%	23.2%	25.0%	0.0%	0.0%	5.3%	17.2%	1.1%	6.7%
Assessment Center (AC)	CH	28.4%	29.0%	14.7%	15.6%	9.5%	90.0%	35.8%	77.3%	1.1%	11.1%
	DE	25.3%	29.3%	15.8%	17.0%	3.2%	30.0%	10.5%	34.5%	1.1%	6.7%
Persönlichkeits- test	CH	16.8%	17.2%	4.2%	4.4%	3.2%	30.0%	16.8%	36.4%	1.1%	11.1%
	DE	13.7%	15.9%	4.2%	4.5%	4.2%	40.0%	4.2%	13.8%	0.0%	0.0%
Online- Persönlichkeitstest	CH	23.2%	23.7%	5.3%	5.6%	2.1%	20.0%	9.5%	20.5%	0.0%	0.0%
	DE	17.9%	20.7%	7.4%	8.0%	6.3%	60.0%	5.3%	17.2%	1.1%	6.7%
Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	7.4%	7.5%	6.3%	6.7%	2.1%	20.0%	4.2%	9.1%	2.1%	22.2%
	DE	25.3%	29.3%	11.6%	12.5%	3.2%	30.0%	4.2%	13.8%	1.1%	6.7%
Online-Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	10.5%	10.8%	5.3%	5.6%	3.2%	30.0%	5.3%	11.4%	0.0%	0.0%
	DE	9.5%	11.0%	3.2%	3.4%	3.2%	30.0%	3.2%	10.3%	0.0%	0.0%
Arbeitsprobe/ Fallstudie	CH	24.2%	24.7%	48.4%	51.1%	2.1%	20.0%	5.3%	11.4%	0.0%	0.0%
	DE	22.1%	25.6%	43.2%	46.6%	2.1%	20.0%	5.3%	17.2%	0.0%	0.0%
Online- Fallstudie	CH	4.2%	4.3%	1.1%	1.1%	1.1%	10.0%	2.1%	4.5%	0.0%	0.0%
	DE	1.1%	1.2%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	13.3%
Situational Judgment Test	CH	1.1%	1.1%	2.1%	2.2%	1.1%	10.0%	1.1%	2.3%	0.0%	0.0%
	DE	2.1%	2.4%	4.2%	4.5%	0.0%	0.0%	1.1%	3.4%	0.0%	0.0%
Online-Situational Judgment Test	CH	3.2%	3.2%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	2.3%	0.0%	0.0%
	DE	1.1%	1.2%	1.1%	1.1%	1.1%	10.0%	0.0%	0.0%	1.1%	6.7%
Biografischer Fragebogen	CH	6.3%	6.5%	3.2%	3.3%	1.1%	10.0%	1.1%	2.3%	0.0%	0.0%
	DE	3.2%	3.7%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	3.4%	0.0%	0.0%
Biografischer Online-Fragebogen	CH	2.1%	2.2%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	2.3%	0.0%	0.0%
	DE	4.2%	4.9%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Online-Self- Assessment	CH	3.2%	3.2%	1.1%	1.1%	2.1%	20.0%	5.3%	11.4%	0.0%	0.0%
	DE	1.1%	1.2%	2.1%	2.3%	2.1%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Grafologisches Gutachten	CH	2.1%	2.2%	1.1%	1.1%	1.1%	10.0%	1.1%	2.3%	0.0%	0.0%
	DE	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Medizinische Begutachtung	CH	3.2%	3.2%	2.1%	2.2%	0.0%	0.0%	1.1%	2.3%	2.1%	22.2%
	DE	8.4%	9.8%	2.1%	2.3%	0.0%	0.0%	6.3%	20.7%	3.2%	20.0%
N	CH	95	93	95	90	95	10	95	44	95	9
	DE	95	82	95	88	95	10	95	29	95	15
Signifikanz Chi-Quadrat		*		-		-		n.s.		-	

Anmerkungen. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Prozentangaben beziehen sich in der ersten Spalte auf N = Anzahl befragter Unternehmen, in der zweiten Spalte das jeweilige N = Anzahl der Unternehmen, welche die zuständigen Verantwortlichen vermerkt haben.

4.4 Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz

Die befragten Unternehmen haben die Personalauswahlverfahren bezüglich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz beurteilt. In Tab. 6 sind die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der einzelnen Länder sowie die Effektstärke Cohens d abgebildet.

Hinsichtlich Validität (d.h. Verfahren ist geeignet, die passenden Bewerbenden zu identifizieren) beurteilten schweizerische Unternehmen die meisten Verfahren als valider oder gleich valide wie die deutschen Unternehmen. Ausnahmen bilden die automatisierte Vorauswahl ($M_{CH} = 1.6$, $M_D = 1.7$), das unstrukturierte telefonische Interview ($M_{CH} = 1.8$, $M_D = 1.9$) und die medizinische Begutachtung ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.6$). Die Einschätzungen der beiden Länder unterscheiden sich kaum. Kleine Effekte konnten lediglich beim AC ($d = 0.36$) und grafologischen Gutachten ($d = 0.36$) gefunden werden. Am validesten wurde durch beide Länder das strukturierte Einstellungsinterview ($M_{CH} = 2.9$, $M_D = 2.8$), dicht gefolgt von der Arbeitsprobe ($M_{CH} = 2.7$, $M_D = 2.6$) und der Analyse der (Online-) Bewerbungsunterlagen ($M_{CH} = 2.6$, $M_D = 2.5$ resp. $M_{CH} \& M_D = 2.6$) eingeschätzt. Die geringste Validität wurde dem grafologischen Gutachten ($M_{CH} = 1.2$, $M_D = 1.1$) zugeschrieben.

Hinsichtlich Praktikabilität (Durchführbarkeit) schätzten die deutschen gegenüber den schweizerischen Unternehmen alle Verfahren als gleich praktikabel oder praktikabler ein, ausgenommen sind die automatisierte Vorauswahl ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.4$), die Analyse der (Online-) Bewerbungsunterlagen ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.4$) und die medizinische Begutachtung ($M_{CH} = 2.3$, $M_D = 2.2$). Länderspezifische Unterschiede mit grossem Effekt resultierten beim Einholen von Referenzen ($d = 0.90$) und grafologischen Gutachten ($d = 0.73$). Mittelmässige Effekte gab es beim Persönlichkeitstest ($d = 0.57$) und AC ($d = 0.55$). Auch kleinere Effekte konnten gefunden werden, diese werden hier aus Platzgründen nicht einzeln aufgeführt (Tab. 6). Am praktikabelsten gilt für schweizerische Unternehmen die medizinische Begutachtung ($M_{CH} = 2.3$, $M_D = 2.2$) und für deutsche Unternehmen das grafologische Gutachten ($M_{CH} = 2.1$, $M_D = 2.6$) und das AC ($M_{CH} = 2.2$, $M_D = 2.6$). Als impraktikabel ($M \leq 1.5$) gelten für beide Länder die automatisierte Vorauswahl ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.4$) und die Analyse von (Online-) Bewerbungsunterlagen ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.4$). Zusätzlich zu diesen Verfahren bewerteten die schweizerischen Unternehmen gegenüber den Deutschen das Einholen von Referenzen ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 2.1$) und das strukturierte Einstellungsinterview ($M_{CH} = 1.5$, $M_D = 1.6$) eher als schlecht durchführbar.

Schliesslich haben die Unternehmen die Bewerberakzeptanz der Verfahren bewertet. Die höchste Akzeptanz wurde dem strukturierten Einstellungsinterview ($M_{CH} \& M_D = 2.9$) und der Analyse der (Online-) Bewerbungsunterlagen ($M_{CH} = 2.8$ resp. 2.9 , $M_D = 2.8$) zugeschrieben. Als eher gering akzeptiert schätzten die Unternehmen grafologische Gutachten

($M_{CH} = 1.3$, $M_D = 1.2$) und medizinische Begutachtungen ein ($M_{CH} & M_D = 1.5$). Zudem konnten mehrere kleinere Effektstärken gefunden werden, welche aus Platzgründen hier nicht aufgeführt werden, aber in der Tab. 6 ersichtlich sind.

Tabelle 6 *Einschätzung der Verfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz*

		Validität				Praktikabilität				Akzeptanz			
		N	M	SD	Cohens d	N	M	SD	Cohens d	N	M	SD	Cohens d
Automatisierte Vorauswahl	CH	55	1.6	0.65	-0.08	58	1.5	0.73	0.16	62	1.6	0.78	-0.39
	DE	63	1.7	0.67		71	1.4	0.65		73	1.9	0.87	
Analyse der Bewerbungsunterlagen	CH	93	2.6	0.56	0.04	95	1.5	0.64	0.08	93	2.9	0.04	0.10
	DE	95	2.6	0.56		94	1.4	0.54		94	2.8	0.41	
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	CH	88	2.6	0.54	0.20	92	1.5	0.56	0.11	92	2.8	0.48	0.00
	DE	92	2.5	0.64		94	1.4	0.55		94	2.8	0.48	
Strukturiertes telefonisches Interview	CH	84	2.4	0.56	0.02	84	1.6	0.64	-0.17	87	2.6	0.57	0.18
	DE	83	2.4	0.68		85	1.7	0.64		86	2.5	0.65	
Unstrukturiertes telefonisches Interview	CH	80	1.8	0.72	-0.08	78	1.6	0.71	-0.17	82	2.2	0.71	-0.17
	DE	83	1.9	0.70		85	1.7	0.71		86	2.3	0.74	
Strukturiertes Einstellungsinterview	CH	93	2.9	0.27	0.24	94	1.6	0.62	-0.08	94	2.9	0.39	0.00
	DE	92	2.8	0.40		92	1.6	0.65		92	2.9	0.39	
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	CH	87	2.0	0.73	-0.05	85	1.5	0.51	-0.18	87	2.3	0.73	-0.22
	DE	84	2.0	0.78		89	1.6	0.68		92	2.5	0.70	
Strukturiertes Video-Interview	CH	58	2.3	0.61	0.09	67	2.0	0.72	0.00	67	2.2	0.69	0.07
	DE	64	2.2	0.70		71	2.0	0.68		76	2.2	0.76	
Unstrukturiertes Video-Interview	CH	57	1.7	0.70	0.06	65	2.0	0.71	0.00	66	1.9	0.70	-0.08
	DE	63	1.7	0.62		70	2.0	0.76		75	2.0	0.77	
Einholen von Referenzen	CH	93	2.2	0.71	-0.03	93	1.5	0.67	-0.90	92	2.5	0.64	0.44
	DE	85	2.2	0.65		87	2.1	0.66		89	2.2	0.73	
Assessment Center (AC)	CH	81	2.5	0.57	0.36	82	2.2	0.77	-0.55	83	2.4	0.76	0.27
	DE	83	2.3	0.71		80	2.6	0.59		82	2.2	0.71	
Persönlichkeitstest	CH	77	2.2	0.61	0.17	78	1.8	0.68	-0.57	78	1.9	0.71	0.31
	DE	76	2.1	0.69		79	2.2	0.76		79	1.7	0.71	
Online-Persönlichkeitstest	CH	72	2.0	0.67	0.27	73	1.7	0.64	-0.36	74	1.8	0.67	0.10
	DE	74	1.8	0.74		79	2.0	0.79		79	1.8	0.76	
Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	69	2.0	0.75	-0.06	68	1.8	0.70	-0.43	68	1.8	0.67	-0.03
	DE	80	2.0	0.63		81	2.2	0.74		82	1.8	0.68	
Online-Leistungstest (Intelligenz/Wissen)	CH	70	1.9	0.64	0.08	69	1.7	0.69	-0.36	68	1.8	0.68	-0.07
	DE	80	1.9	0.66		80	2.0	0.75		82	1.8	0.66	
Arbeitsprobe/ Fallstudie	CH	84	2.7	0.55	0.04	82	1.9	0.73	-0.25	83	2.6	0.59	0.38
	DE	86	2.6	0.58		85	2.1	0.73		88	2.3	0.75	
Online-Fallstudie	CH	65	2.0	0.71	0.26	66	2.0	0.74	-0.39	63	2.0	0.66	0.20
	DE	67	1.9	0.66		71	2.3	0.70		74	1.9	0.63	
Situational Judgment Test	CH	35	2.2	0.76	0.04	32	2.2	0.74	-0.37	33	2.1	0.79	0.32
	DE	41	2.2	0.74		45	2.4	0.62		45	1.8	0.72	
Online-Situational Judgment Test	CH	34	2.0	0.67	0.11	33	2.0	0.77	-0.49	34	1.9	0.75	0.12
	DE	39	1.9	0.64		42	2.4	0.66		44	1.8	0.72	
Biografischer Fragebogen	CH	49	1.6	0.70	0.00	48	1.8	0.67	-0.36	49	1.8	0.74	0.06
	DE	54	1.6	0.56		57	2.0	0.71		62	1.8	0.67	
Biografischer Online-Fragebogen	CH	46	1.6	0.65	0.07	47	1.7	0.70	-0.25	48	1.8	0.74	0.10
	DE	54	1.6	0.54		57	1.9	0.77		60	1.7	0.69	
Online-Self-Assessment	CH	50	1.7	0.60	0.15	51	1.9	0.79	-0.41	52	1.9	0.69	0.21
	DE	48	1.7	0.57		53	2.2	0.74		58	1.8	0.63	
Grafologisches Gutachten	CH	70	1.2	0.52	0.36	67	2.1	0.79	-0.73	66	1.3	0.59	0.33
	DE	58	1.1	0.28		62	2.6	0.66		66	1.2	0.44	
Medizinische Begutachtung	CH	59	1.5	0.63	-0.04	62	2.3	0.77	0.09	59	1.5	0.68	0.05
	DE	70	1.6	0.75		73	2.2	0.78		71	1.5	0.65	

Anmerkungen. Kodierung: 1 (niedrig), 2 (mittel), 3 (hoch), 4 (weiss nicht). Bei der Berechnung des Mittelwertes (M) wurde der Wert 4 als fehlend hinterlegt. Anhand des Vorzeichens der Effektstärke Cohens d kann entnommen werden, ob die Verfahren von schweizerischen (positives Vorzeichen) oder deutschen Unternehmen (negatives Vorzeichen) höher eingeschätzt wurden.

4.5 Trends

Zur Einschätzung der Trends wurden die Unternehmen zu ihren Zukunftsplänen bezüglich des Einsatzes von Personalauswahlverfahren befragt. Wie der Tab. 7 entnommen werden kann, planen in der Schweiz drei Unternehmen zukünftig Video-Interviews und zwei Unternehmen Online-Verfahren (Online-Assessments & Persönlichkeitstests). In Deutschland ist ein Trend zu strukturierten Interviews zu verzeichnen. Ein Unternehmen plant Schulungen zu strukturierten Interviews für Führungskräfte. Drei Unternehmen erwägen, zukünftig mehr Online-Verfahren einzusetzen.

Tabelle 7 *Zukünftige Personalauswahlverfahren*

Zukünftige Personalauswahlverfahren	Anzahl Unternehmen	
	CH	DE
Halb-Automatisierte Vorauswahl, automatisches Pre-Screening	1	1
Analyse Bewerbungsunterlagen		1
Strukturiertes Interview (inkl. Telefoninterview)	1	4
Video-Interview (inkl. Skype-Gespräch)	3	
Referenzen einholen		1
AC		2
Einsetzung von Online-Verfahren (Assessments, Fallstudien, Tests)	2	3
Fallstudien/Arbeitsproben		2
Situational Judgment Test		1
Biografischer Fragebogen		1
Medizinische Begutachtung		1
Schnuppereinsätze	1	
Einstellungstest für die Ausbildung		1
Vorstellungsgespräch ohne Personalabteilung		1

4.6 Einsatzhäufigkeit der Personalentwicklungsverfahren

In Abb. 5 sind die Einsatzhäufigkeiten der verschiedenen Personalentwicklungsverfahren pro Land ersichtlich. Am meisten Verwendung in beiden Ländern finden das Mitarbeitergespräch (CH: 100.0%, D: 88.4%) sowie die internen und externen Weiterbildungen vor Ort (CH: 80.0% resp. 83.2%, D: 81.1% resp. 84.2%). Eher wenig gebräuchlich sind Shadowing (CH: 6.3%, D: 8.4%) und Volunteering (CH & D: 7.4%). Vergleicht man die angegebenen Häufigkeitsverteilungen der Personalentwicklungsverfahren in den beiden Ländern mit der Randverteilung mithilfe eines χ^2 -Unabhängigkeitstests, so zeigt dieser einen signifikanten Unterschied ($\chi^2(33, N=2714)=53.36, p<.05$). Besonders auffällig ist, dass Schweizer mehr on-the-job (CH: Ø 65.3%, D: Ø 41.1%) und along-the-job Massnahmen (CH: Ø 65.6%, D: Ø 49.3%) einsetzen als Deutsche. Job Enlargement, Enrichment und Rotation werden über 20% häufiger in schweizerischen Unternehmen angewendet als in Deutschen. Bei den along-the-job Massnahmen sticht die grosse Differenz bei der Mitarbeiterbeurteilung hervor. Dieses Verfahren wird in über 90% der schweizerischen und circa der Hälfte der befragten deutschen Unternehmen angewendet. Länderspezifische Differenzen sind auch bei out-of-the-job Massnahmen ersichtlich. Ruhestandsvorbereitung und Outplacement wird bei

schweizerischen Unternehmen 30% häufiger angewendet als bei den Deutschen. Die Unternehmen wurden mit einer offenen Frage zum Einsatz weiterer im Fragebogen nicht aufgeführter Verfahren befragt. Ein Schweizer Unternehmen erwähnte die Potentialanalyse.

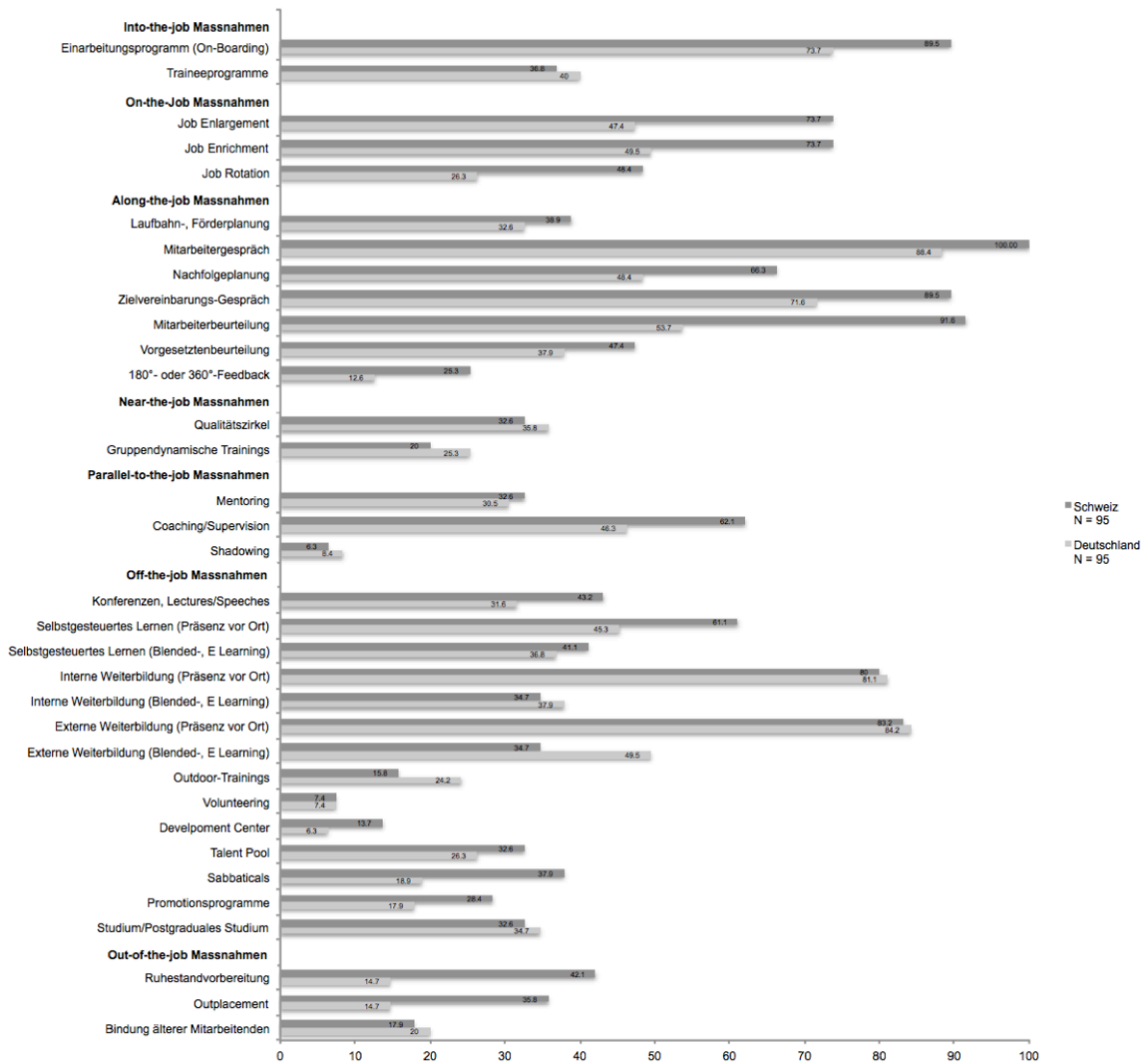


Abbildung 5. Häufigkeiten der eingesetzten Personalentwicklungsverfahren in Prozent

4.7 Trends

Wie in der Personalauswahl wurden zur Einschätzung der Trends die Unternehmen zu ihren Zukunftsplänen bezüglich des Einsatzes von Personalentwicklungsverfahren befragt. In der Schweiz legen drei Unternehmen zukünftig den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Führungskräften. Zwei Unternehmen planen die Einführung von Blended- und E-Learning Verfahren und zwei Unternehmen den Einsatz von 360°-Feedbacks. In Deutschland setzen zwei Unternehmen den Fokus auf die interne Weiterbildung und zwei Unternehmen möchten zukünftig Zielvereinbarungsgespräche durchführen. Die weiteren zukünftigen Personalentwicklungsverfahren der Unternehmen können der Tab. 8 entnommen werden.

Tabelle 8 *Zukünftige Personalentwicklungsverfahren*

Zukünftige Personalentwicklungsverfahren	Anzahl Unternehmen	
	CH	DE
Einarbeitungsprogramme		1
Talentmanagement	1	
Karriereplanung		1
Nachfolgeplanung	1	1
Zielvereinbarungsgespräche		2
360°-Feedback	2	1
Qualitätszirkel und kollegiale Beratung	1	
Gruppendynamische Trainings	1	
Mentoring		1
Shadowing		1
Interne Weiterbildung		2
Blended- und E-Learning	2	
Ruhestandsvorbereitung		1
Bindung älterer Mitarbeitenden	1	
Generelle Weiterentwicklung der PE		1
Schaffen von Lernräumen anstelle von Workshops mit Inhalten, stärkere Individualisierung von Lernen	1	
Erstellung neues Konzept/Eigene Führungsschulung/Exzellente Führung	3	1
Einführung von Kompetenzmanagement		1

5 Diskussion

5.1 Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren

Die Einsatzhäufigkeiten der Personalauswahlverfahren unterscheiden sich zwischen beiden Ländern signifikant. Der Grund ist wesentlich darauf zurückzuführen, dass in der Schweiz das Einholen der Referenzen den Spitzenplatz einnimmt, während dieses Verfahren in Deutschland lediglich bei rund der Hälfte der befragten Unternehmen Verwendung findet. Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da das Verfahren von den deutschen gegenüber den schweizerischen Unternehmen mit grossem Effekt als praktikabler eingeschätzt wurde. Der Unterschied könnte darin begründet sein, dass in gewissen Ländern (wie z.B. in der Schweiz) Referenzen zum festen Bestandteil des Bewerbungsprozesses zählen (Krause, 2011). Vermutlich hat aber auch die Grösse des Landes einen Einfluss. Die Schweiz hat rund 8.4 Mio. Einwohner (BFS, 2018b), während in Deutschland circa 82.5 Mio. Menschen leben (Statistisches Bundesamt Destatis, 2017). Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass sich Schweizer/innen untereinander viel eher kennen und möglicherweise durch das Studium, Weiterbildungen oder auch beispielsweise durch den obligatorischen Militärdienst vernetzter sind als dies in Deutschland der Fall ist. Auch könnte das Einholen von Referenzen als eine typisch schweizerische Eigenart interpretiert werden. In der Schweiz werden nebst der Personalauswahl meistens auch bei der Wohnungssuche Referenzen eingeholt (MVV, 2018).

Ein weiteres in der Schweiz im Gegensatz zu Deutschland als wichtig eingeschätztes Instrument ist das AC. Dieses Ergebnis könnte allerdings auf eine Besonderheit bei der

Stichprobenziehung zurückzuführen sein, da der Fragebogen unter anderem an Verbandsmitglieder von SwissAssessment zugestellt wurde. Interessant ist auch der Unterschied bei den Testverfahren. Während die Schweiz den Fokus auf Persönlichkeitstests legt, dominieren in Deutschland Leistungstests.

Zu den gebräuchlichsten Methoden der beiden Länder gehören die biografieorientierten Auswahlverfahren, die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das strukturierte Einstellungsinterview. Dieser Befund ist konsistent mit früheren Studien (König et al., 2010; Schuler et al., 2003). Allgemein werden die strukturierten Verfahren den Unstrukturierten vorgezogen, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass diesen Verfahren eine höhere Validität und Bewerberakzeptanz zugesprochen werden. Online-Verfahren finden hingegen selten Anwendung. Eine mögliche Ursache liegt in der Überforderung der Personalverantwortlichen mit neueren Verfahren (Deller et al., 2017). Auch das grafologische Gutachten kommt sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland selten zum Einsatz, wie dies bereits frühere Untersuchungen zeigten (König et al., 2010; Schuler et al., 2003). Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass dem Verfahren eine geringe Validität und Bewerberakzeptanz zugeschrieben wird.

5.2 Zielgruppen

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass gewisse Verfahren in beiden Ländern bei allen Zielgruppen etwa gleich häufig eingesetzt werden, wobei sich einige Verfahren zielgruppenspezifisch unterscheiden. Der Leistungstest wird bei allen Zielgruppen in beiden Ländern selten angewendet. Die Ausnahme bilden die Lernenden. Dieser Befund deckt sich mit der Studie von Schuler et al. (2007). Unternehmen können womöglich mithilfe eines Leistungstests besser prüfen, ob die zukünftigen Lernenden der Berufsfachschule gewachsen sind. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim grafologischen Gutachten. Dieses Verfahren wird lediglich für die Auswahl von Führungskräften eingesetzt. Dieses Ergebnis entspricht früheren Studien (Berchtold, 2005; Schuler et al., 2007). Vermutlich dient dieses Instrument lediglich der Absicherung des getroffenen Entscheides.

Signifikante Unterschiede bei beiden Ländern konnten bei den Ungelernten, Absolvierten, Mitarbeitenden ohne Führung und Führungskräften gefunden werden. Schweizerische Unternehmen holen bei diesen Zielgruppen vergleichsweise häufiger Referenzen ein. Bei den mittleren und oberen Führungskräften gibt es zusätzlich einen erheblichen Unterschied bei der Anwendung der simulationsorientierten Verfahren AC's und Arbeitsproben. Schweizerische Unternehmen setzen viel öfter AC's und Arbeitsproben ein. Möglicherweise liegt ein Grund darin, dass Arbeitsproben in Deutschland im Gegensatz zur Schweiz nicht von Personal-, sondern mehrheitlich von Fachabteilungen durchgeführt werden. Da der Entwicklungs- und Durchführungsaufwand von Arbeitsproben als recht hoch eingeschätzt

wird (Krause, 2011), könnte es sein, dass Fachabteilungen nebst ihrem Alltagsgeschäft wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung haben.

5.3 Zuständigkeiten

Interessanterweise ist für die Personalauswahl in der Schweiz meist die Personal-, in Deutschland hingegen öfters die Fachabteilung zuständig. Dieser Befund von Deutschland wird auch in der Studie von Schuler et al. (2007) bestätigt. Gründe hierfür könnten rechtlicher Natur sein. In der Schweiz gilt bei Personalauswahlentscheidungen lediglich das Arbeitsgesetz. In Deutschland spielen nebst dem Arbeits-, auch das Betriebsverfassungs- und Kündigungsschutzgesetz eine Rolle. Umso wichtiger erscheint es für Fachabteilungen, dass sie richtige Einstellungsentscheidungen treffen, denn eingestellte Mitarbeitende können nur unter bestimmten Auflagen und Umständen gekündigt werden (Krause, 2011).

Erstaunlicherweise konnte ein signifikanter Unterschied innerhalb der Personalabteilung hinsichtlich Einsatzhäufigkeiten der unterschiedlichen Personalauswahlverfahren gefunden werden. Schweizerische Personalverantwortliche legen grösseren Wert auf biografie- und Deutsche auf eigenschaftsorientierte Verfahren, d.h. schweizerische Unternehmen holen vermehrt Referenzen ein und führen öfter strukturierte Einstellungsinterviews durch, während in den deutschen Personalabteilungen vermehrt Leistungstests eingesetzt werden. Der Grund könnte darin liegen, dass die deutschen gegenüber den schweizerischen Unternehmen den Leistungstest als praktikabler einschätzen.

Besonders auffällig ist, dass in beiden Ländern Psycholog/-innen bei der Personalauswahl eher selten hinzugezogen werden. Dieser Befund ist konsistent mit der Studie von Hell et al. (2006). Das Ergebnis ist weniger erstaunlich, da es sich bei den befragten Unternehmen grösstenteils um kleinere und mittelgrosse Unternehmen handelt und Psycholog/-innen eher in Grossunternehmen eingesetzt werden (FSP, 2018).

5.4 Einschätzung der Personalauswahlverfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz

Es hat sich gezeigt, dass beide Länder die Verfahren hinsichtlich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz in etwa gleich einschätzen. Ausnahme bildete die Einschätzungen der Praktikabilität bei der Einholung von Referenzen und bei grafologischen Gutachten. Beide Verfahren werden von den deutschen Unternehmen als praktikabler eingestuft. Ursache könnte die seltenere Anwendung und fehlende Erfahrung sein. Als das valideste Auswahlverfahren wird von beiden Ländern das strukturierte Einstellungsinterview eingeschätzt. Die geringste Validität wurde dem grafologischen Gutachten zugeschrieben. Diese Befunde decken sich mit früheren Anwenderbefragungen (Berchtold, 2005; Schuler et al., 2007; Schmidt, 2016).

Hinsichtlich Durchführbarkeit beurteilen schweizerische Unternehmen die medizinische Begutachtung und Deutsche das grafologische Gutachten und das AC als praktikabel. Als impraktikabel gelten für beide Länder die automatisierte Vorauswahl und die Analyse von (Online-) Bewerbungsunterlagen. Dieses Ergebnis widerspricht teilweise der Studie von Schuler et al. (2007), denn dort wurde die Analyse der Bewerbungsunterlagen als das praktikabelste Verfahren eingeschätzt. Vermutlich ist diese Diskrepanz darauf zurückzuführen, dass die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen sehr zeitaufwändig ist und dadurch die Praktikabilität in Frage steht.

Die höchste Bewerberakzeptanz wird dem strukturierten Einstellungsinterview und der Analyse der (Online-) Bewerbungsunterlagen zugeschrieben, die niedrigste dem grafologischen Gutachten. Zum gleichen Befund kam auch die Studie von Schuler et al. (2007). Dies könnte darin liegen, dass Verfahren eher akzeptiert werden, wenn Einstellungsentscheide nachvollziehbar sind (Berchtold, 2005).

5.5 Trends

Die Frage nach dem Trend bei Personalauswahlverfahren hat klar gezeigt, dass Unternehmen bei den biografieorientierten Verfahren zukünftig vermehrt strukturierte Methoden einsetzen möchten. Ein Unternehmen plant diesbezüglich eigene Führungskräfte zu schulen. Dies macht durchaus Sinn, denn wie die Ergebnisse gezeigt haben, werden Einstellungsgespräche von Fach- im Gegensatz zu Personalverantwortlichen vermehrt in unstrukturierter Form durchgeführt. Dieser Trend zur strukturierten Methodenwahl ist aus wissenschaftlicher Sicht höchst erfreulich, denn strukturierte Interviews verfügen über eine hohe Validität ($r = .58$; Schmidt, 2016). Je strukturierter ein Interview ist, desto höher die Validität (unstrukturiert $r = .20$, strukturiert $r = .70$; Huffcutt, Clubertson & Weyhrauch, 2014). Auch werden von den befragten Unternehmen die strukturierten Verfahren als valider eingeschätzt. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Transfer von der Wissenschaft in die Praxis gelingt. Dies zeigt sich nebst den Interviews auch am Beispiel der seltenen Verwendung der Grafologischen Gutachten. Diese Methode schätzen die Unternehmen als eher gering valide ein, was sich auch bei wissenschaftlichen Untersuchungen widerspiegelt. Die Validität eines grafologischen Gutachtens liegt gemäss Schmidt (2016) lediglich bei $r = .02$.

Auch bei den simulationsorientierten Verfahren ist ein Trend ersichtlich. Mehrere Unternehmen haben angegeben, dass sie bei der Personalauswahl Schnupper- respektive Probearbeitstage organisieren. Hier liegen keine Validitätswerte vor, da Schnuppertage unterschiedlich verstanden werden können. Gewisse Unternehmen geben den Bewerben den die Möglichkeit, einen Einblick in einen typischen Arbeitstag zu erhalten, andere hingegen nutzen diesen Schnuppertag als Arbeitsprobe, wobei die Arbeitsprobe mit $r = .33$ als valide Methode betrachtet werden kann (Schmidt, 2016).

Bei den eigenschaftsorientierten Personalauswahlverfahren konnte kein Trend festgestellt werden. Es hat sich lediglich gezeigt, dass Leistungstests trotz der hohen Validität von $r = .65$ weder in der Schweiz (17.9%) noch in Deutschland (34.7%) in grösserem Umfang Verwendung finden.

Ein weiterer Trend zeichnet sich bei der Nutzung von Online-Verfahren ab. Dies war zu erwarten, denn die Digitalisierung im Bereich Human Resources wird in Zukunft deutlich zunehmen (Deller et al., 2017).

5.6 Einsatzhäufigkeit der Personalentwicklungsverfahren

Bei der Verwendung von Personalentwicklungsverfahren unterscheiden sich die Länder signifikant. Schweizerische Unternehmen setzen gegenüber den Deutschen vermehrt on-the-job und along-the-job Massnahmen ein. Der grösste Unterschied zwischen den beiden Ländern liegt in der Einsatzhäufigkeit der Mitarbeiterbeurteilung. In der Schweiz wird dieses Verfahren in fast allen Unternehmen eingesetzt, während in Deutschland die Mitarbeiterbeurteilung lediglich bei rund der Hälfte aller befragten Unternehmen angewendet wird. Dieses Ergebnis widerspricht dem Befund von Schuler et al. (2007). Dieser Widerspruch ist vermutlich auf einen erhebungsbedingten Effekt zurückzuführen (Trennung von Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilung erst in dieser Studie). Auch die Diskrepanz beim Zielvereinbarungsgespräch ist augenfällig. Es scheint, dass schweizerische Unternehmen ihre Mitarbeitenden öfter hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung fördern. Dies zeigt sich auch daran, dass alle befragten schweizerischen Unternehmen Mitarbeitergespräche führen, wobei dies auch durch die Studie Information Factory (2014) bestätigt wurde.

Weitere erhebliche Unterschiede gibt es auch bei den out-of-the-job Massnahmen. Schweizerische Unternehmen wenden Ruhestandsvorbereitung und Outplacement viel häufiger an als die Deutschen. Dieser Unterschied könnte auf die arbeitsrechtlichen Unterschiede zwischen den beiden Ländern zurückzuführen sein. Während in der Schweiz das Arbeitsverhältnis ohne Grund aufgelöst werden kann, bedarf es in Deutschland einer sozialen Rechtfertigung. Umso wichtiger ist es, dass schweizerische Unternehmen bei Kündigungen die Betroffenen mit Outplacement-Dienstleistung unterstützen (Schröter & Davoine, 2013).

Trotz der aufgeführten Unterschiede gibt es auch Gemeinsamkeiten. Das Mitarbeitergespräch wird von beiden Ländern am meisten eingesetzt. Auch finden häufig externe und interne Weiterbildungen vor Ort statt. Dieses Resultat wird auch durch frühere Studien belegt (vgl. BFS, 2017; BMAS, 2016; Schuler et al., 2007)

5.7 Trends

Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen Personalentwicklungsmassnahmen hauptsächlich bei Führungskräften durchführen möchten. Zusätzlich kann vermutet werden, dass der

Trend der Digitalisierung die Personalentwicklung beeinflusst, da zwei Unternehmen planen, zukünftig Blended- und E-Learning in ihrem Unternehmen anzubieten. Weiter konnten Trends beim 360°-Feedback, der internen Weiterbildung und den Zielvereinbarungsgesprächen konstatiert werden.

Zudem wenden schweizerische Unternehmen in der Mitarbeiterentwicklung mehr Zeit auf. Dies zeigt sich daran, dass sie gegenüber deutschen Unternehmen vermehrt Mitarbeiterbeurteilungen, Mitarbeiter- und / oder Zielvereinbarungsgespräche führen. Auch erhalten in der Schweiz Mitarbeitende bei ihrem Austritt mehr Unterstützung, sei es mit Outplacement oder Begleitung in den Ruhestand.

5.8 Implikationen für Praxis und Forschung

Die vorliegende Studie ergänzt die bestehende Literatur zur Personalauswahl- und Personalentwicklungspraxis in der Schweiz und in Deutschland. Erstmals wurden diese zwei Länder diesbezüglich parallel untersucht und verglichen.

Für die Forschung zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland vermehrt Wert darauf legen, valide Verfahren in der Personalauswahl zu berücksichtigen. Dies zeigt sich vor allem darin, dass Unternehmen vermehrt die strukturierten den unstrukturierten Verfahren vorziehen und grafologische Gutachten eher selten einsetzen. Daraus kann geschlossen werden, dass der Transfer von der Wissenschaft in die Praxis sehr gut gelingt. Zudem leistet diese Untersuchung erstmalig einen Überblick über die Einsatzhäufigkeiten der Personalentwicklungsverfahren in Schweizer Unternehmen. Nicht untersucht wurde jedoch, welche Verfahren bei welchen Zielgruppen eingesetzt werden. Dies wäre für zukünftige Forschungsarbeiten interessant, da bereits in Deutschland diesbezüglich eine Untersuchung von Schuler et al. (2007) stattgefunden hat.

Für die Praxis der Personalauswahl zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass sich die Art der eingesetzten Verfahren in den letzten Jahren bei beiden Ländern wenig verändert hat. Weiterhin werden Online-Verfahren eher selten eingesetzt. Dies ist erstaunlich, da in vielen anderen Unternehmensbereichen die digitale Revolution bereits in vollem Gange ist. Zu den gebräuchlichsten Verfahren gehören die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das strukturierte Interview. Schweizer Unternehmen mit Niederlassung in Deutschland sollten beachten, dass Referenzen in Deutschland eher selten eingeholt werden. Schweizerische Unternehmen mit Sitz in Deutschland können sich zunutze machen, dass Leistungstests, welche ein valides Verfahren darstellen, in Deutschland gebräuchlich sind. Umgekehrt müssen sich deutsche Unternehmen bei Rekrutierungen in der Schweiz darauf einstellen, dass Persönlichkeitstests den Leistungstests vorgezogen werden. Zudem wenden schweizerische Unternehmen in der Mitarbeiterentwicklung mehr Zeit auf, was sich darin zeigt, dass sie gegenüber den Deutschen vermehrt Mitarbeiterbeurteilungen, Mitarbeiter-

und / oder Zielvereinbarungsgespräche führen. Auch erhalten in der Schweiz Mitarbeitende bei ihrem Austritt mehr Unterstützung, sei es mit Outplacement oder Begleitung in den Ruhestand.

5.9 Limitationen und Ausblick

Die Studie weist methodische Limitationen auf. Die Datenbank Orbis erwies sich bei der Stichprobengewinnung als eher ungeeignet. Einerseits wurden Unternehmen angeschrieben, welche das vordefinierte Kriterium der Unternehmensgrösse (gross und sehr gross) nicht erfüllten, andererseits konnten auch nur sehr wenige Unternehmen für die Teilnahme dieser Studie gewonnen werden. Eine mögliche Erklärung für die geringe Rücklaufquote könnte darin liegen, dass Unternehmen über die „Info“ E-Mail-Adressen und nicht persönlich angeschrieben wurden. Eine weitere Problematik, die eine Verzerrung der Stichprobe zur Folge hatte, war das Anschreiben der Teilnehmenden von SwissAssessment, wodurch das Resultat der Einsatzhäufigkeit von ACs verfälscht sein könnte. Aus diesen Gründen ist eine Generalisierbarkeit der Befunde auf die schweizerischen Unternehmen nicht möglich und es bedarf einer zusätzlichen Erhebung.

Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Forschungsfrage mithilfe des Fragebogens von Schuler et al. (2007) zwar gut beantwortet werden konnte, dennoch besteht Optimierungspotential. Bei der Befragung der schweizerischen Unternehmen hat sich herausgestellt, dass viele Unternehmen bei der Personalauswahl das Verfahren Schnupper-/Probearbeitstag einsetzen und in der Personalentwicklung wurde die Potentialanalyse als weiteres Verfahren erwähnt. Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, bei einer zukünftigen Untersuchung diese beiden Verfahren im Fragebogen aufzunehmen. Ferner hat sich gezeigt, dass Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen an diesem Fragebogen teilgenommen haben, weshalb kein Branchenvergleich vorgenommen werden konnte. Es wird daher empfohlen, bei zukünftigen Studien bereits bei der Stichprobengewinnung die Branchen zu berücksichtigen.

Es wird zudem darauf hingewiesen, dass bei den Personalentwicklungsverfahren lediglich die Einsatzhäufigkeiten abgefragt wurden. Sinnvollerweise müsste hier ein Zielgruppenvergleich vorgenommen werden, denn wie bereits Schuler et al. (2007) belegen konnten, können die Personalentwicklungsmassnahmen zielgruppenspezifisch stark variieren. Aufgrund des bereits sehr umfangreichen Fragebogens wurde aber darauf verzichtet, um das Risiko einer zu geringen Rücklauf- respektive Abbruchquote zu minimieren. In weiterführenden Untersuchungen wird empfohlen, diesem Umstand Rechnung zu tragen.

Die statistische Auswertung kann kritisch hinterfragt werden. Da beim χ^2 -Unabhängigkeitstest vorausgesetzt wird, dass die erwarteten Häufigkeiten pro Zelle nicht weniger als fünf betragen dürfen, konnten lediglich diejenigen Verfahren miteinander vergli-

chen werden, welche diese Voraussetzung erfüllten. Somit konnten nicht alle prinzipiell interessierenden Vergleiche angestellt werden.

Abschliessend kann trotz dieser Limitationen festgestellt werden, dass durch das methodische Vorgehen die Forschungsfragen dieser Studie detailliert beantwortet werden konnten.

6 Literaturverzeichnis

- Altink, W.M., Roe, R.A. & Greuter, M.A. (1991). Recruitment and selection in the Netherlands. *European Review of Applied Psychology*, 41, 35-45.
- Berchtold, M. (2005). Häufigste Auswahlverfahren in der Personalselektion. *HR Today*, 12, 37-39.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Bundesamt für Statistik BFS (2017). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015. Kennzahlen*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.3722522.html> [07.04.2018].
- Bundesamt für Statistik BFS (2018a). *KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte*. Verfügbar unter: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaefigte.html> [06.05.2018].
- Bundesamt für Statistik BFS (2018b). *Bevölkerung: Panorama 2018*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.4522225.html> [06.05.2018].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS (2016). *Personalentwicklung und Weiterbildung*. Verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [07.04.2018].
- Chavallaz, M. & Schellinger, J. (2017). E-Recruiting in Schweizer KMU. In K. Tokarski, J. Schellinger & P. Berchtold (Hrsg.), *Zukunftstrends Wirtschaft 2020. Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen* (S. 87-126). Wiesbaden: Springer.
- Deller, J., Gotzian, L., Fortmeier, M., Averhage, M., Balogh, D. & Cornel, C. et al. (2017). *Digital-Inventur: Status der digitalen Transformation im HR*. Verfügbar unter: <http://www.exler-kuptsch.de/wp-content/uploads/Bericht-Digital-Inventur.pdf> [07.04.2018].
- Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen FSP (2018). *Personalwesen / Human Resources*. Verfügbar unter: <https://www.psychologie.ch/psychologie/psychologie-als-beruf/personalwesenhuman-ressources> [06.05.2018].

- Half, R. (2015). *Arbeitsmarktstudie. Management Insights. Expertenwissen rund ums Recruiting*. Verfügbar unter: <https://www.roberthalf.ch/sites/roberthalf.ch/files/.../rhch-management-insights.pdf> [07.04.2018].
- Hay Group (2015). *So rekrutiert Deutschland. Quo vadis, Recruiting?* Verfügbar unter: https://www.haygroup.com/downloads/de/151008_hay%20group_ergebnisreport_quo_vadis_recruiting.pdf [07.04.2018].
- Hell, B., Boramir, I., Schaar, H. & Schuler, H. (2006). Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 2-22.
- Huffcutt, A.I., Clubertson, S.S. & Weyhrauch, W.S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 297-309.
- Information Factory (2014). *Schweiz führt?!* Verfügbar unter: https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Studie_Schweiz_fuehrt_2014.pdf [07.04.2018].
- Jetter, W. (2017). *Praxistraining Einstellungsinterviews: Bewerbergespräche planen, führen und auswerten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 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, 17-27.
- Krause, D. (2011). *Trends in der internationalen Personalauswahl*. München: Hogrefe.
- Lievens, F. & Goemaere, H. (1999). A different look at assessment centers: Views of assessment center users. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 215-219.
- Mieterinnen- und Mieterverband MVV (2018). *Wohnungssuche*. Verfügbar unter: <https://www.mieterverband.ch/mv/mietrecht-beratung/ratgeber-mietrecht/top-themen/wohnungssuche.html> [06.05.2018].
- Robertson, I. & Makin, P.J. (1986). Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 45-57.
- Salgado, J.F. (2000). Personnel selection at the beginning of the new millennium. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 191-193.
- Schmidt, F.L. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research (October 2016). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen* (5. Aufl.). München: Vahlen.

- Schröter, O. & Davoine, E. (2013). Unterschiede in der institutionellen Einbettung von Arbeitsbeziehungen und Human Resource Management Praktiken in der Schweiz und in Deutschland: eine explorative Untersuchung in Schweizer Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Unternehmen. *Swiss Journal for Business Research and Practice*, 67, 364-390.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre; Use of personnel selection instruments in German organizations during the last 20 years. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schuler, H., Höft, S. & Hell, B. (2014). Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 149-213). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz, C., Schuler, H. & Stehle, W. (1985). Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation* (S. 126-132). Göttingen: Hogrefe.
- Statistisches Bundesamt Destatis (2017). *Statistiken zur Bevölkerung in Deutschland*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/27/bevoelkerung/> [06.05.2018].
- Staufenbiel Institut (2016). *JobTrends Schweiz 2016. Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt für Absolventen*. Verfügbar unter: [https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/Career%20Center_Staufenbiel%20Jobtrends%20Schweiz%202016/\\$FILE/Staufenbiel%20JobTrendsSchweiz%202016.pdf](https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/Career%20Center_Staufenbiel%20Jobtrends%20Schweiz%202016/$FILE/Staufenbiel%20JobTrendsSchweiz%202016.pdf) [07.04.2018].
- Stock-Homburg, R. (2013) *Handbuch strategisches Personalmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Thommen, J. & Achleitner, A. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Von Rosenstiel, W., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Wottawa, H. & Oenning, S. (2002). Von der Anforderungsanalyse zur Eignungsbeurteilung: Wie praktikabel ist die neue DIN 33430 bei der Bewerberauswahl. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 43-56.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (9. Aufl.). Köln: Luchterhand.

- Zaugg, R.J. (1996). *Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale*. Bern: Paul Haupt.
- Zaugg (2007). Nachhaltige Personalentwicklung. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 21-39). Wiesbaden: Gabler.

7 Anhang

Anhang A:	
Fragebogen	42
Anhang B:	
Akquiseanschrift	48
Anhang C:	
Vergleich der Branchen: Bundesamt für Statistik mit der Schweizer Stichprobe	49
Anhang D:	
Aufteilung der Stichproben nach Unternehmensgrösse und Branche - Schweiz und Deutschland	50

Anhang A:

7.1 Fragebogen

Herzlich Willkommen zur Befragung „HR Practices“

Wir laden Sie herzlich zur Teilnahme an der Untersuchung zu Personalauswahl- und Personalentwicklungsverfahren in deutschen und schweizer Unternehmen ein. Unmittelbar nach der Bearbeitung der Befragung erhalten Sie eine individuelle Rückmeldung. Daraus ersehen Sie, wie präzise Ihre persönlichen Einschätzungen im Vergleich zu aktuellen Forschungsergebnisse sind.

Darüber hinaus stellen wir Ihnen die Ergebnisse der Befragung auf Wunsch exklusiv und kostenfrei zur Verfügung.

Die Befragung dauert ca. 15 Minuten und wird bis zum

6. April 2018

durchgeführt. Die erhobenen Daten fließen vollständig anonymisiert und nur nach Gruppen aufgeschlüsselt (z.B. Länder, Branchen, Unternehmensgröße) in die Berichte ein.

Für Ihre Teilnahme und Ihren wertvollen Beitrag bedanken wir uns herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Heinz Schuler (Universität Hohenheim, Deutschland)

Prof. Dr. Benedikt Hell (Fachhochschule Nordwestschweiz, Schweiz)

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an: hr.practices.aps@fhnw.ch

Angaben zum Unternehmen

Land

In welchem Land befindet sich Ihre Firmenniederlassung?

Deutschsprachige Schweiz
 Andere Länder

Französischsprachige Schweiz

Deutschland

Frankreich

Branche

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

- Banken und Versicherungen
- Handel
- Baugewerbe
- Luft- und Raumfahrt
- Bergbau
- Maschinenbau
- Chemie und Pharmazie
- Medien und Verlage
- Eisenschaffende Industrie
- Öffentliche Institution
- Elektrotechnische Industrie
- Textil und Bekleidung
- Energiewirtschaft
- Tourismus und Gastgewerbe
- Ernährungsindustrie
- Transport und Verkehr
- Informationstechnologie und Telekommunikation
- Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung
- Fahrzeugbau
- Sonstige, bitte eintragen

Unternehmensgröße

Wie viele Arbeitnehmende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- < 500
- 500 - 1 999
- 2 000 - 7 999
- 8 000 - 19 999
- ≥ 20 000

Angaben zur Personalauswahl

Verfahrensanwendungen

Beantworten Sie bitte nachfolgend, welche **Personalauswahlverfahren** für welche Zielgruppe von Bewerbenen in Ihrem Unternehmen Anwendung finden. (Mehrfachnennungen sind möglich)
*Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	Ungelehrte Mitarbeitende	Auszubildende/ Lernende	Absolventen/ Direkteinstieg	Trainees	Mitarbeitende ohne Führungsaufgabe	Untere Führungskräfte	Mittlere Führungskräfte	Obere Führungskräfte
Automatisierte Vorauswahl*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes telefonisches Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes telefonisches Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes Einstellungsinterview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes Video-Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes Video-Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einholen von Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlichkeitstest*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Persönlichkeitstest*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsprobe/Fallstudie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Fallstudie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situational Judgment Test*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Situational Judgment Test*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biographischer Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biographischer Online-Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Self-Assessment*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medizinische Begutachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige

Zuständigkeit

Beantworten Sie bitte nachfolgend, wer in Ihrem Unternehmen das jeweilige **Personalauswahlverfahren** nutzt. (Mehrfachnennungen sind möglich)
*Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	Personalabteilung	Fachabteilung/ Fachvorgesetzte	Psychologen/-innen	Unterstützung durch externe Spezialisten/-innen	Andere
Automatisierte Vorauswahl*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes telefonisches Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes telefonisches Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes Einstellungsinterview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes Video-Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturiertes Video-Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einholen von Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessment Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlichkeitstest*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Persönlichkeitstest*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsprobe/Fallstudie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Fallstudie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situational Judgment Test*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Situational Judgment Test*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biographischer Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biographischer Online-Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Self-Assessment*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medizinische Begutachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Validität der Personalauswahlverfahren

Beantworten Sie bitte nachfolgend, wie Sie die Brauchbarkeit der einzelnen Personalauswahlverfahren hinsichtlich ihrer **Validität** (das Verfahren ist geeignet, die passenden Bewerbenden zu identifizieren) beurteilen.

*Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	niedrig	mittel	hoch	kenne ich nicht
Automatisierte Vorauswahl*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse der Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einholen von Referenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsprobe/Fallstudie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Fallstudie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Online-Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Self-Assessment*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medizinische Begutachtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige

Praktikabilität der Personalauswahlverfahren

Beantworten Sie bitte nachfolgend, wie Sie die Brauchbarkeit der einzelnen Personalauswahlverfahren hinsichtlich ihrer **Praktikabilität** (Durchführbarkeit) beurteilen.

*Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	einfach	mittel	schwierig	kenne ich nicht
Automatisierte Vorauswahl*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse der Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einholen von Referenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsprobe/Fallstudie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Fallstudien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Online-Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Self-Assessment*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medizinische Begutachtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige

Akzeptanz der Personalauswahlverfahren

Beantworten Sie bitte nachfolgend, wie Sie die Brauchbarkeit der einzelnen **Personalauswahlverfahren** hinsichtlich ihrer **Akzeptanz** (durch die Bewerbenden) beurteilen. *Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	gering	mittel	hoch	keine ich nicht
Automatisierte Vorauswahl*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse der Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes telefonisches Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unstrukturiertes Video-Interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einholen von Referenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Persönlichkeitstest*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Leistungstests (Intelligenz/Wissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsprobe/Fallstudie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Fallstudien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Situational Judgment Test*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biographischer Online-Fragebogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Self-Assessment*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medizinische Begutachtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige

Angaben über geplante Veränderungen bei der Personalauswahl

Welche Verfahren zur Personalauswahl sind in Ihrem Unternehmen geplant bzw. werden in naher Zukunft eingeführt?

Verfahrens Anwendung

Beantworten Sie bitte nachfolgend, welche Verfahren zur Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden. (Mehrfachnennungen sind möglich) *Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.*

	Wird eingesetzt
Einarbeitungsprogramme (On-Boarding-Programme)	<input type="checkbox"/>
Traineeprogramme	<input type="checkbox"/>
Job Enlargement*	<input type="checkbox"/>
Job Enrichment*	<input type="checkbox"/>
Job Rotation*	<input type="checkbox"/>
Qualitätszirkel*	<input type="checkbox"/>
Gruppendynamische Trainings*	<input type="checkbox"/>
Konferenzen, Lectures/Speeches	<input type="checkbox"/>
Selbstgesteuertes Lernen (traditionell: Präsenz vor Ort)	<input type="checkbox"/>
Selbstgesteuertes Lernen (E-Learning, Blended Learning)*	<input type="checkbox"/>
Interne Seminare bzw. Fort-Weiterbildungen (traditionell: Präsenz vor Ort)	<input type="checkbox"/>
Interne Seminare bzw. Fort-Weiterbildungen (E-Learning, Blended Learning)*	<input type="checkbox"/>
Externe Seminare bzw. Fort-Weiterbildungen (traditionell: Präsenz vor Ort)	<input type="checkbox"/>
Externe Seminare bzw. Fort-Weiterbildungen (E-Learning, Blended Learning)*	<input type="checkbox"/>
Outdoor-Trainings	<input type="checkbox"/>
Volunteering*	<input type="checkbox"/>
Development Center	<input type="checkbox"/>
Talent Pool	<input type="checkbox"/>
Sabbaticals	<input type="checkbox"/>
Promotionsprogramme*	<input type="checkbox"/>
Studium/Postgraduales Studium*	<input type="checkbox"/>
Laufbahn-, Förderplanung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>
Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>

Zielvereinbarungs-Gespräch	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitendenbeurteilung	<input type="checkbox"/>
Vorgesetztenbeurteilung	<input type="checkbox"/>
180°- oder 360°-Feedback	<input type="checkbox"/>
Ruhestandvorbereitung	<input type="checkbox"/>
Outplacement	<input type="checkbox"/>
Bindung älterer Mitarbeitenden*	<input type="checkbox"/>
Mentoring	<input type="checkbox"/>
Coaching/Supervision	<input type="checkbox"/>
Shadowing*	<input type="checkbox"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="checkbox"/>

Sonstige

SPSSStatistics

Angaben über geplante Veränderungen bei der Personalentwicklung

Welche Verfahren zur Personalentwicklung sind in Ihrem Unternehmen geplant bzw. werden in naher Zukunft eingeführt?

Angaben zum Employer Branding/Personalmarketing

Maßnahmenanwendung

Beantworten Sie bitte nachfolgend, welche Maßnahmen des **Employer Brandings** in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden. Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.

	Ja
Liegt eine definierte Employer Branding Strategie vor?*	<input type="checkbox"/>
Liegt eine definierte Employee Value Proposition vor?*	<input type="checkbox"/>
Werden Employer Branding Kampagnen eingesetzt?*	<input type="checkbox"/>

Beantworten Sie bitte nachfolgend, welche Maßnahmen des **Personalmarketings** in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden. Gewisse Begriffe sind mit einem * versehen, welche beim Überfahren mit dem Mauszeiger erklärt werden oder mit Beispielen versehen sind.

	Wird eingesetzt
Teilnahme an Karrieremessen (inkl. Hochschulmessen)	<input type="checkbox"/>
Job-Mail Abo auf eigener Webseite*	<input type="checkbox"/>
Stellenbeschreibungen mit Videos	<input type="checkbox"/>
Alumni Angebote/Events für ehemalige Mitarbeitende*	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitendenempfehlungsprogramme	<input type="checkbox"/>
Unternehmensbroschüre	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeberbroschüre	<input type="checkbox"/>
Eigene Bereiche auf Webseite zum Thema Karriere im Unternehmen (zusätzlich zu Stellenangeboten)	<input type="checkbox"/>
Blogposts auf Unternehmenswebseite, die sich an Mitarbeitende und potentielle Bewerbende richten	<input type="checkbox"/>
Präsenz auf Social Media Kanälen zur Imagepflege*	<input type="checkbox"/>
Posts auf Social Media Kanälen*	<input type="checkbox"/>
Aktives Bearbeiten von Arbeitgeber-Bewertungen*	<input type="checkbox"/>
Aktives Rekrutieren von Mitarbeitenden über Social Media Kanäle*	<input type="checkbox"/>
Recruitment*	<input type="checkbox"/>
Imagevideo der Firma als Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Auszeichnungsverfahren*	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Exkursionen/Unternehmensführungen	<input type="checkbox"/>
Search Engine Marketing*	<input type="checkbox"/>
Rundfunk/TV Werbung für Arbeitgebermarke	<input type="checkbox"/>
Print-Werbung für Arbeitgebermarke	<input type="checkbox"/>
Sponsoring zur Kommunikation der Arbeitgebermarke*	<input type="checkbox"/>
Betreuung von Abschlussarbeiten*	<input type="checkbox"/>
Bewerben von besonders vorteilhaften Arbeitsbedingungen und Benefits*	<input type="checkbox"/>
Sonstige, bitte unten eintragen	<input type="checkbox"/>

Sonstige

Angaben über geplante Veränderungen beim Employer Branding/Personalmarketing

Welche Verfahren zum Employer Branding/Personalmarketing sind in Ihrem Unternehmen geplant bzw. werden in naher Zukunft eingeführt?

Dürfen wir Sie allenfalls unverbindlich für eine kurze mündliche Nachbefragung (ca. 30 Minuten) zum Thema "Validität und Akzeptanz von externen Personalauswahlverfahren aus Bewerbendensicht" kontaktieren?

Ja
 Nein

Besten Dank für Ihre Bereitschaft. Wir werden nach Abschluss der Befragung gerne auf Sie zukommen.

E-Mail

Kein Problem. Besten Dank für die Teilnahme an der Befragung. Hier geht es weiter zum Feedback.

Sie haben es geschafft! Herzlichen Dank nochmals für Ihre Teilnahme.

Wie am Anfang des Fragebogens versprochen, erhalten Sie im Folgenden eine Rückmeldung darüber, wie valide die Personalauswahlverfahren sind. Sind Sie mit Ihrer Einschätzung bezüglich der Validität richtig gelegen?

In der untenstehenden Tabelle finden Sie Ihre individuellen Einschätzungen hinsichtlich der Validität einiger ausgewählter Personalauswahlverfahren. Weiter finden Sie zu diesen Personalauswahlverfahren Daten aus einer Metastudie von Schmidt und Kollegen (2017) zur Validität der Vorhersage der beruflichen Leistung. Es gilt: Je höher der Wert, desto besser sagt das jeweilige Personalauswahlverfahren die spätere berufliche Leistung vorher. Die Personalauswahlverfahren mit einer hohen Vorhersagekraft finden sich im grünen, diejenigen mit einer mittleren Vorhersagekraft im orangen und diejenigen mit einer geringen Vorhersagekraft im roten Bereich.

Überraschen Sie diese Ergebnisse? Beeinflussen sie sogar Ihre zukünftige Wahl von Personalauswahlverfahren? Wir hoffen Ihnen mit dieser Gegenüberstellung wertvolle Anregungen zu liefern.

Personalauswahlverfahren: Gegenüberstellung Ihrer individuellen Einschätzung und derjenigen gemäß Schmidt und Kollegen (2017) zur Validität:

Personalauswahlverfahren	Validität nach Schmidt (2017)	Ihre Einschätzung
Intelligenztest (z.B. WIT, IST-2000-R)	.65	-77
Strukturiertes Einstellungsinterview	.58	-77
Wissenstest (z.B. Informatik-, Sprachtest, Fachwissen)	.48	-77
Assessment Center	.36	-77
Biografischer Fragebogen	.35	-77
Arbeitsprobe/Fallstudie	.33	-77
Situational Judgment Test	.26	-77
Zusätzlich eingeholte Referenzen	.26	-77
Persönlichkeitstest	.04 - .32	-77
Graphologisches Gutachten	.02	-77

Sollten Sie an den Ergebnissen der Studie interessiert sein, geben Sie bitte Ihren Namen sowie Ihre Email-Adresse an. Wir sichern Ihnen vollkommene Vertraulichkeit bei der Handhabung der Daten zu und garantieren Ihnen eine anonyme Auswertung des Fragebogens.

Firmenname (optional)
 Name (optional)
 Funktion (optional)
 E-Mail

Besten Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang B:

7.2 Akquiseanschrift



Empirische Studie zur Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen und schweizer Unternehmen

Sehr geehrte Frau Zäch-Bösch

Zum dritten Mal im Abstand von 10 Jahren führt die Universität Hohenheim (Deutschland), neu in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW, Olten, Schweiz), eine Befragung zur Personalauswahl- und Personalentwicklungspraxis in deutschen und schweizer Unternehmen durch. Die Ergebnisse aus dieser Befragung finden großes Interesse und sind für alle teilnehmenden Firmen als Benchmark sehr aufschlussreich.

Wir laden Sie herzlich zur Teilnahme an der Untersuchung ein. Sie erhalten unmittelbar nach Bearbeitung der Befragung eine individuelle Rückmeldung. Daraus ersehen Sie, wie präzise Ihre persönlichen Einschätzungen im Vergleich zu aktuellen Forschungsergebnissen sind.

Darüber hinaus stellen wir Ihnen die Ergebnisse aus der Befragung auf Wunsch wiederum exklusiv und kostenfrei zur Verfügung.

Die Online-Befragung dauert ca. 15 Minuten und wird bis zum

26. Januar 2018

durchgeführt. Die erhobenen Daten fließen vollständig anonymisiert und nur nach Gruppen aufgeschlüsselt (z.B. Unternehmensgröße, Länder, Branchen) in die Berichte ein.

Für Ihre Teilnahme und Ihren wertvollen Beitrag bedanken wir uns herzlich.

Hier geht es zur Online-Befragung: [Link \(deutsch\)](#), [Link \(englisch\)](#)

Falls Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt haben bedanken wir uns bei Ihnen für Ihre wertvolle Unterstützung. In diesem Fall können Sie dieses Mail als gegenstandslos betrachten.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Heinz Schuler
(Universität Hohenheim, Deutschland)

Prof. Dr. Benedikt Hell
(Fachhochschule Nordwestschweiz, Schweiz)

(Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an: hr.practices.aps@fhnw.ch)

Anhang C:

7.3 Vergleich der Branchen: Bundesamt für Statistik mit der Schweizer Stichprobe

Branchen gemäss Bundesamt für Statistik (BFS)	Branchen gemäss der vorliegenden Studie
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, Getränkeherstellung	Ernährungsindustrie
Herstellung von Textilien, Bekleidung, Lederwaren	Textil und Bekleidung
Herstellung von chemischen & pharmazeutischen Erzeugnissen sowie von Gummi- und Kunststoffwaren	Chemie und Pharmazie
Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen	Eisenschaffende Industrie
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronische Erzeugnisse	Informationstechnologie & Telekommunikation
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Elektrotechnische Industrie
Maschinenbau	Maschinenbau
Herstellung von Automobilen & sonstiger Fahrzeugbau	Fahrzeugbau
Herstellung von Holz, Flecht, Korb- und Korkwaren & Möbel & Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Holzindustrie
Hochbau, Tiefbau, vorbereitende Bauarbeiten, Bauinstallationen & sonstiges Ausbaugewerbe	Baugewerbe
Handel mit Motorfahrzeugen, Grosshandel, Detailhandel	Handel
Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr, Post, Kurier- und Expressdienste	Transport und Verkehr
Luftfahrt	Luft- und Raumfahrt
Beherbergung und Gastronomie, Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen	Tourismus und Gastgewerbe
Erbringung von Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung), mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	Banken und Versicherungen
Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung
Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien, Grundstücks- und Wohnungswesen	Allgemeine Dienstleistung
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	Öffentliche Institutionen
Erziehung und Unterricht	Bildung
Gesundheitswesen, Heime, Sozialwesen	Gesundheitswesen und Soziales
Energieversorgung	Energiewirtschaft
Übrige Branchen wie bspw. Tabakverarbeitung, Herstellung von Glas, Landwirtschaft uvm.	Sonstiges

Anhang D:

7.4 Aufteilung der Stichproben nach Unternehmensgrösse und Branche – Schweiz und Deutschland

Unternehmensgrösse	Länder		
	Schweiz	Deutschland	Deutschland Resample
< 500	63 (66.3%)	129 (73.3%)	67 (70.5%)
500 - 1 999	15 (15.8%)	30 (17.0%)	15 (15.8%)
2 000 - 7 999	9 (9.5%)	13 (7.4%)	9 (9.5%)
8 000 - 19 999	4 (4.2%)	3 (1.7%)	3 (3.2%)
≥ 20 000	4 (4.2%)	1 (0.6%)	1 (1.1%)
Branche			
Handel	12 (12.6%)	18 (10.2%)	14 (14.7%)
Gesundheitswesen & Soziales	12 (12.6%)	14 (8.0%)	12 (12.6%)
Banken und Versicherungen	9 (9.5%)	9 (5.1%)	9 (9.5%)
Chemie und Pharmazie	9 (9.5%)	11 (6.3%)	9 (9.5%)
Elektrotechnische Industrie	7 (7.4%)	6 (3.4%)	6 (6.3%)
Allgemeine Dienstleistung	6 (6.3%)	19 (10.8%)	6 (6.3%)
Baugewerbe	5 (5.3%)	9 (5.1%)	5 (5.3%)
Transport & Verkehr	5 (5.3%)	6 (3.4%)	5 (5.3%)
Ernährungsindustrie	4 (4.2%)	4 (2.3%)	4 (4.2%)
Tourismus und Gastgewerbe	3 (3.2%)	5 (2.8%)	3 (3.2%)
Maschinenbau	3 (3.2%)	16 (9.1%)	3 (3.2%)
Informationstechnologie & Telekommunikation	3 (3.2%)	5 (2.8%)	3 (3.2%)
Fahrzeugbau	2 (2.1%)	2 (1.1%)	2 (2.1%)
Textil und Bekleidung	2 (2.1%)	1 (0.0%)	1 (1.1%)
Eisenschaffende Industrie	1 (1.1%)	12 (6.8%)	1 (1.1%)
Energiewirtschaft	1 (1.1%)	6 (3.4%)	1 (1.1%)
Bildung	1 (1.1%)	8 (4.5%)	1 (1.1%)
Öffentliche Institution	1 (1.1%)	8 (4.5%)	1 (1.1%)
Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung	1 (1.1%)	4 (2.3%)	1 (1.1%)
Holzindustrie	1 (1.1%)	2 (1.1%)	1 (1.1%)
Luft- und Raumfahrt	1 (1.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Medien und Verlage	0 (0.0%)	3 (1.7%)	0 (0.0%)
Bergbau	0 (0.0%)	1 (0.6%)	0 (0.0%)
Sonstiges	6 (6.3%)	7 (4.0%)	7 (7.4%)
Gesamt	95 100%	176 100%	95 100%