

Kersting, M. & Ziegler, M. (2020). Same same but different. Eignungsdiagnostik auf Distanz. *Personalmagazin*, 8/2020, S. 34-40.

Same Same But Different

Abstandsregeln und Kontaktbeschränkungen verändern die Praxis in der Personalauswahl und Eignungsdiagnostik. Videointerviews und Remote Assessments sind auf dem Vormarsch. Wo liegen die Chancen, wo die Risiken? Ein systematischer Überblick zum Thema Eignungsdiagnostik auf Distanz inklusive Gestaltungsempfehlungen.

Martin Kersting und Marco C. Ziegler

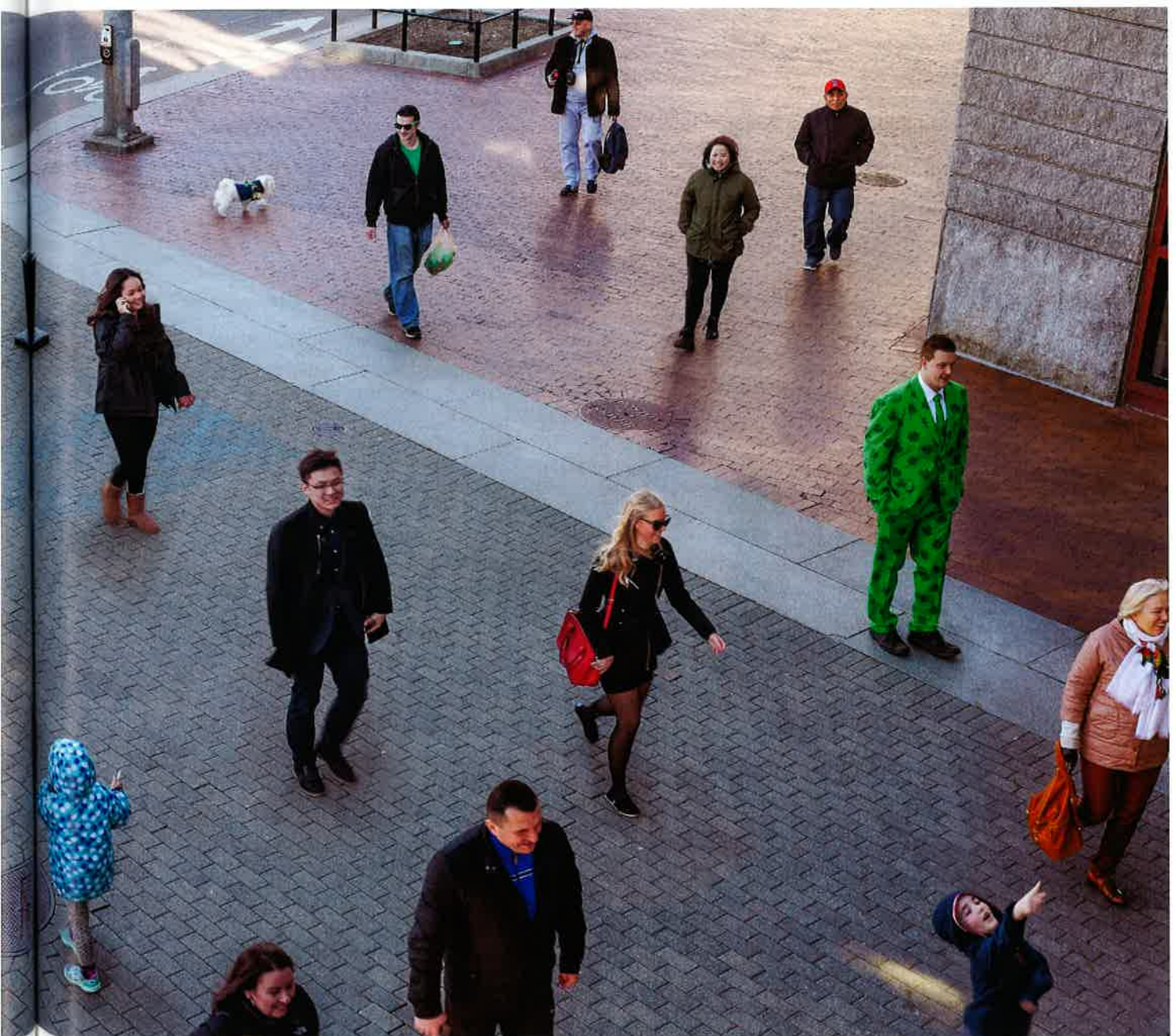


● Kontaktbeschränkungen, Abstandsregeln und andere Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus betreffen auch die gewohnten Vorgehensweisen der Personalauswahl. Viele Organisationen sammeln aktuell notgedrungen Erfahrungen mit medienvermittelten eignungsdiagnostischen Verfahren wie dem Videointerview oder dem Remote Assessment. Während es einige nicht erwarten können, den Kandidatinnen und Kandidaten (im folgenden: Kandidaten) wieder die Hand zu schütteln, lernen andere die Vorteile der Digitalisierung zu schätzen und überlegen, ob die Ausnahme nicht zur Regel werden soll. Und sei es nur, weil diese Verfahren Organisations- und Reisezeiten reduzieren, Kosten senken und die Umwelt schonen.

Das Thema Eignungsdiagnostik auf Distanz ist sehr vielschichtig und bietet gleichermaßen Chancen wie Risiken. Wir möchten im Folgenden das Thema systematisch darstellen und Empfehlungen für die Praxis formulieren.

Verfahren

Zahlreiche Organisationen preisen vollmundig „digitale Lösungen“ für die Personalauswahl an. Dabei gerät die eigentliche Frage leicht in Vergessenheit: Welches Problem soll überhaupt gelöst werden? Die Ausgangsfrage der eignungsdiagnostischen Verfahrensgestaltung lautet auch in Zeiten der Pandemie: Welche Ver-



fahren ermöglichen es, die berufserfolgsrelevanten Kompetenzen treffsicher zu beurteilen? Die Nutzung von (Kommunikations-) Medien in der Eignungsdiagnostik muss anforderungs- und verfahrensspezifisch betrachtet werden, wobei man im ersten Schritt von der Gesamtheit aller möglichen Verfahren ausgehen sollte. Diese gliedern sich in fünf Kategorien (siehe Kasten unten).

Bei den Befragungen (Interviews) und den Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung handelt es sich um Kommunikationssituationen, die – um sie auf Distanz durchzuführen – technisch mediiert werden können. Auch wenn diese Möglichkeit schon lange bestand, bringt die Pandemie diesbezüglich einen „Digitalisierungsschub“ mit sich. Die Online-Durchführung von Tests und Fragebogen ohne Aufsicht war auch schon vor Corona im Aufwind, und Dokumentenanalysen wurden schon immer in Abwesenheit der Kandidaten durchgeführt.

Medien

Im zweiten Schritt soll eine Betrachtung möglicher Medien erfolgen. Dabei ordnen wir die Medien in Anlehnung an die Media-Richness-Theorie (Richard L. Draft und Robert H. Lengel)

Verfahren

In der DIN 33430 für Eignungsdiagnostik werden sämtliche Verfahren der Eignungsdiagnostik in die folgenden fünf Kategorien eingeteilt:

- Dokumentenanalyse (zum Beispiel die Analyse von Bewerbungsunterlagen)
- Messtheoretisch fundierte Fragebogen (zum Beispiel Persönlichkeits- und Interessensfragebogen)
- Messtheoretisch fundierte Tests (zum Beispiel Intelligenz- und Wissenstests)
- Direkte mündliche Befragungen (zum Beispiel Interview mit Kandidaten; Gespräch mit einem Referenzgeber)
- Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (zum Beispiel Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationsübungen, Fallstudien)

Medien

Folgende Medien können in der Eignungsdiagnostik zum Einsatz kommen – in Anlehnung an die Media-Richness-Theorie geordnet nach ihrer „Reichhaltigkeit“ von „armen“ hin zu „reichen“ Medien:

- non-verbale Eingaben (zum Beispiel Bearbeitung von Fragebogen/Tests)
- Chat (Text oder Audio)
- Telefon/Audio
- Video
- Face-to-Face

nach ihrer „Reichhaltigkeit“ von „armen“ Medien (wie die Bearbeitung von Tests am Computer) bis hin zu „reichen“ Medien, wie dem Video und natürlich dem persönlichen Gespräch (siehe Kasten auf dieser Seite).

Synchronizität

Nach der Media-Synchronicity-Theory, einer von Alan Dennis und Joseph Valacich vorgenommenen Erweiterung der Medienreichhaltigkeitstheorie, ist weniger die Reichhaltigkeit eines Mediums, sondern die Komponente der Unmittelbarkeit des Feedbacks (Synchronizität) psychologisch entscheidend. Diese lässt sich innerhalb eines Mediums variieren. Kandidaten und Beurteiler können synchron oder asynchron agieren.

Die Dokumentenanalyse erfolgt fast immer ohne Beisein der Kandidaten. Bei Tests und Fragebogen ist es üblich, dass Kandidaten die Verfahren zu einem separaten Termin bearbeiten. Telefoninterviews und Präsenztermine sind fast immer synchron. Lediglich bei Videointerviews haben sich beide Formen (asynchron und synchron) etabliert. Bei der asynchronen Variante erhält der Kandidat einen Link zu einem Interview mit vorbereiteten (per Text, Audio oder Video dargestellten) Fragen und kann sich zu einer beliebigen Zeit auf der entsprechenden Online-Plattform einloggen. Der Kandidat nutzt die Kamera seines eigenen Endgeräts, um sich bei der Beantwortung der Fragen zu filmen. Die Beurteiler können den Film zu einem anderen Zeitpunkt und an einem anderen Ort anschauen. Präsentationen können ebenfalls asynchron stattfinden, dies ist allerdings (erstaunlicherweise) wenig verbreitet.

Eine besondere Form der Asynchronizität besteht darin, die synchron verlaufenden Verfahren, zum Beispiel das Videointerview, zusätzlich aufzuzeichnen. Dies bietet diagnostisch eine Reihe von Vorteilen. Durch die wiederholte Darbietung des Beobachteten und durch die kognitive Entlastung können Fehler minimiert werden. Die kognitive Entlastung entsteht dadurch, dass nicht zeitgleich beobachtet und interviewt werden muss. Außerdem können weitere Beurteiler hinzugezogen werden, ohne dass diese zum Zeitpunkt der Verfahrensdurchführung anwesend sein müssen.

Selbstverständlich setzt dieses Vorgehen eine vorherige Information und Einverständnis der Kandidaten voraus. Eine solche Einwilligung ist aber unwirksam, wenn sie an einen Anreiz (hier: das Stellenangebot) gekoppelt wird (Kopplungsverbot). Es muss also eindeutig so geregelt und vermittelt werden, dass die Teilnahme am Verfahren auch ohne das Einverständnis erfolgen kann.

Sicherheit

Im nächsten Punkt betrachten wir verschiedene Gesichtspunkte der Sicherheit. In vielen Fällen ist es notwendig, auch bei über Distanz administrierten Verfahren die Identität einer Person sowie vergleichbare Durchführungsbedingungen der Verfahren (zum Beispiel technisches Equipment) sicherzustellen und sich vor Manipulationen bei der Bearbeitung von Wissens- und Leistungstests zu schützen. Schließlich besteht auch ein Interesse an einem Schutz des Verfahrens – jeder Chat, jeder Test und jeder Fragebogen, jedes Telefonat und jedes Interview kann von den Kandidaten einfach „mitgeschnitten“ werden.

Eignungsdiagnostische Verfahren auf Distanz: Verfahrens-Mediums-Matrix

Kategorie	Beispiele	Non-verbale Eingaben (asynchron ¹)		Chat (Text und Audio) (synchron ¹)		Telefon (synchron)		Video		Präsenz (synchron ¹)
		mit Aufsicht	ohne Aufsicht	mit Aufsicht	ohne Aufsicht	mit Aufsicht	ohne Aufsicht	asynchron ¹	synchron ¹	
Dokumentenanalyse	Bewerbungsunterlagen		●							
Psychologisch fundierte Verfahren - Fragebogen	Persönlichkeitsfragebogen		●							
Psychologisch fundierte Verfahren - Tests	Leistungstest	●	● ²							
Befragung	Interview				●	●	●	●	●	●
Verhaltensbeobachtung	Präsentation					●	●	●	●	●
	Fallstudie mit Präsentation					●	●	●	●	●
	Rollenspiel				●	●	●	●	●	●
	Gruppenaufgabe				● ³ f	● ³	● ³	● ³	● ³	●

● = Grundsätzlich geeignete Kombination

- 1 (a-)synchron bezieht sich auf das (un-)gleichzeitige Agieren von Kandidat und Beurteiler
- 2 mit nachfolgender Verifikation unter Aufsicht
- 3 mit Aufzeichnung und nachträglicher Auswertung

Für die Gewährleistung der Sicherheit von über Distanz administrierten Verfahren stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung.

- Zunächst kann man vor der Verfahrensdurchführung eine schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung mit den Kandidaten abschließen.
- Die Durchführung kann im sogenannten „supervised (proctored) mode“ durchgeführt werden, indem die Kandidaten zum Beispiel die Webcam ihres Endgeräts freischalten und über diese Kamera aus der Ferne bei der Verfahrensbearbeitung beobachtet werden (Webpatrol). Zusätzlich kann man die Person bitten, ihren Bildschirm zu teilen, um zu verhindern, dass unerlaubte Hilfsmittel genutzt werden (zum Beispiel Öffnen weiterer Browserfenster) und die Sitzung aufgezeichnet wird. Zu Beginn der Bearbeitung kann über die Webcam die Identität des Bewerbenden geprüft werden (zum Beispiel wird ein amtlicher Lichtbildausweis vor die Webcam gehalten). Alle genannten Maßnahmen setzen Datensicherheit, Information und Einverständnis voraus.
- Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Kandidaten den Ort der Testung vorzugeben (sogenannter „managed mode“). Dies ist nicht gleichzusetzen mit einem Präsenzverfahren. Der Beurteiler ist nicht in diesem Raum, sondern bleibt in der

Distanz. Der genutzte Raum kann zum Beispiel in der Nähe des Kandidaten liegen (in Bewerbungszentren oder bei großen Organisationen in den jeweiligen Niederlassungen), sodass den Kandidaten weite Reisen erspart bleiben. Diese Vorgehensweise ermöglicht die Identifizierung, die Standardisierung der Durchführungsbedingungen (zum Beispiel technisches Equipment), den Schutz der Verfahren und unterbindet Manipulationen.

„Verfahrens-Mediums-Matrix“

Auf der Basis der vier Aspekte Verfahren, Medien, Synchronizität und Sicherheit haben wir die in der Abbildung oben dargestellte „Verfahrens-Mediums-Matrix“ erstellt, die einen Überblick über die Möglichkeiten der medienvermittelten Eignungsdiagnostik gibt. Zugleich haben wir markiert, welche Varianten grundsätzlich sinnvoll erscheinen, wobei die konkrete Entscheidung für ein Verfahren von den Zielen (Welche berufsrelevante Kompetenzen sollen diagnostiziert, welche beruflichen Situationen sollen simuliert werden?), der Zielgruppe sowie weiteren Faktoren (zum Beispiel der Akzeptanz) abhängt.

Für fast alle Verfahren finden sich Möglichkeiten zur Durchführung auf Distanz. Lediglich die Gruppenaufgabe ist als



Distanzverfahren schwer umsetzbar, da hier die Beurteiler angesichts der eingeschränkten technischen Möglichkeiten überfordert sind. Wenn überhaupt, eignet sich der Chat, bei dem mehrere Personen simultan Eingaben tätigen können und der Beurteiler die Kommunikation im Nachhinein auswertet, dafür eher als ein Video. Wenn es über Video laufen soll, sollte die Interaktion aufgezeichnet und im Nachhinein ausgewertet werden. Auch der Einsatz von mehreren Interviewern (Board- oder Panel-Interview) ist aufgrund der hohen Koordinationsanforderungen im Videosetting schwierig.

Wahl des Mediums

Welches Medium sollte für welches Verfahren gewählt werden? Keinesfalls ist das reichhaltigste Medium (Video) immer die beste Wahl. Bereits in der Media-Richness-Theorie wurde formuliert, dass das Medium in Abhängigkeit von der Aufgabe gewählt werden sollte. Die Wahl zu reichhaltiger Medien kann allgemein dazu führen, dass die Situation zu komplex wird. Visuelle Eindrücke können beispielsweise stören, wenn sie von dem eigentlichen Ziel der Beobachtung ablenken.

Die Wahl des Mediums sollte für jede Beurteilungsaufgabe bewusst getroffen werden. Vor allem empfiehlt es sich zu prüfen, ob innerhalb eines Verfahrens unterschiedliche Medien genutzt werden können, indem zum Beispiel ein Teil des Verfahrens über nonverbale Eingaben (zum Beispiel Tests und Fragebogen), ein anderer Teil über Chat und Telefon sowie ein weiterer Teil über Video absolviert wird. Einem strategischen Aufbau folgend wird

man dabei wenig aufwendige Verfahren an den Beginn des Prozesses stellen und im Idealfall durch eine kontinuierliche Vorauswahl nur wenige (geeignete) Kandidaten zu den aufwendigen Verfahren (Video und Face-to-Face) zulassen. Zu bedenken ist, Menschen mit Behinderungen die Teilhabe an den Verfahren zu ermöglichen.

Einschränkungen – am Beispiel des Videointerviews

Die Nutzung der Medien bringt Einschränkungen mit sich. Wir thematisieren hier beispielhaft die Einschränkungen bei der Durchführung des Interviews mit dem reichhaltigsten Medium, dem Video. Zunächst sind hier mögliche technische Probleme zu nennen, die auf Hardware (geringe Rechnerleistung, schlechte Mikrofon- und Webcamqualität und so weiter), einer zu geringen Bandbreite oder Schwierigkeiten bei (der Handhabung) der Software zurückzuführen sind. Unter dem Gesichtspunkt der Standardisierung ist es problematisch, dass die technische Qualität von Interview zu Interview variieren kann und jeder Kandidat mit sehr unterschiedlichem Equipment (zum Beispiel Bildschirmgröße, Webcam-Auflösung, Tonqualität) an den Interviews teilnimmt. Dies lässt sich verhindern, wenn man die Kandidaten in vorbereitete Bewerbungscenter einlädt.

Einschränkungen, die zum Teil auf die erreichte technische Qualität zurückzuführen sind, zum Teil aber auch grundsätzlicher Art sind, bestehen hinsichtlich der Möglichkeiten zu „kurzen Zwischenrufen“ und hinsichtlich der Wahrnehmbarkeit

paraverbaler Hinweisreize (zum Beispiel Intonation, Lautstärke) sowie Mimik und Gestik (insbesondere Mikroexpressionen) und damit verbunden allgemein bei der Wahrnehmung von Emotionen.

Grundsätzliche Einschränkungen bestehen in Bezug auf die Perspektive, die nicht frei gewählt werden kann, sodass gegebenenfalls nur ein Porträtausschnitt der Kommunikationspartner auf dem Monitor angezeigt wird. Außerdem kann man keinen direkten Blickkontakt aufnehmen (dennoch wird eine „Illusion des Blickkontakts“ erzeugt). Beim Videointerview fehlen olfaktorische Hinweisreize. Da sich die Kommunikationspartner nicht denselben Raum teilen (keine Kopräsenz), kann außerdem die Proxemik (kommunikative Informationen aufgrund des Verhaltens im Raum, zum Beispiel Distanz) nicht beobachtet werden. Auch die gemeinsame Nutzung von Gegenständen entfällt. Insgesamt vermindert die Distanz die Wahrnehmung einer „sozialen Präsenz“. Weitgehend ungeklärt ist aktuell, wie es sich auswirkt, dass Kandidaten und Beurteiler zusätzlich zum Bild des anderen auch ihr eigenes Bild sehen können („Picture in Picture“). Das Selbstmonitoring erzeugt gegebenenfalls einen zusätzlichen „kognitiven Workload“.

Befunde

In verschiedenen Studien zu Telefon- und Videointerviews (zum Beispiel Blacksmith et al. 2016, Sears et al. 2013, Van Iddekinge et al. 2006) zeigten sich wiederholt zwei Effekte: Zum einen werden Kandidaten in technisch vermittelten Interviews tendenziell strenger bewertet, zum anderen finden diese Interviews weniger Akzeptanz bei den Kandidaten. Dafür, dass die Beurteilungen in Telefon- und Videointerviews durchschnittlich kritischer ausfallen, gibt es verschiedene Erklärungen. Der Befund lässt sich auf den Mangel an sozio-emotionalen Hinweisreizen zurück-

führen und den damit einhergehenden geringeren Spielraum für „Impression Management“ seitens der Kandidaten. Möglich ist auch, dass die Kandidaten diese Form des Interviews weniger ernst nehmen und sich weniger Mühe geben. Die schlechteren Leistungen in Video- und Telefoninterviews könnten auch durch die geringeren Erfahrungen der Kandidaten und Beurteiler mit dieser Art des Interviews zu tun haben. Die Tatsache, dass die Beurteilungen kritischer ausfallen, bedeutet nicht, dass die Urteile mehr oder weniger valide sind als die Urteile auf der Basis von Face-to-Face-Interviews. Dies ist bislang nicht hinlänglich untersucht.

Bezüglich der Akzeptanz wäre es interessant zu erfahren, ob die Verbreitung der medienvermittelten Kommunikation in der jüngsten Zeit und die damit einhergehende Adaptivität des Nutzerverhaltens die Akzeptanzwerte steigert. Stabil bleiben dürften allerdings „privacy concerns“ sowie persönlichkeitsbedingte Vorlieben und Abneigungen. So präferierten in einer Studie von Hertel et al. (2008) beispielsweise extrovertierte Menschen eher reiche Medien, während neurotische Menschen diese eher meiden.

Lessons Learned

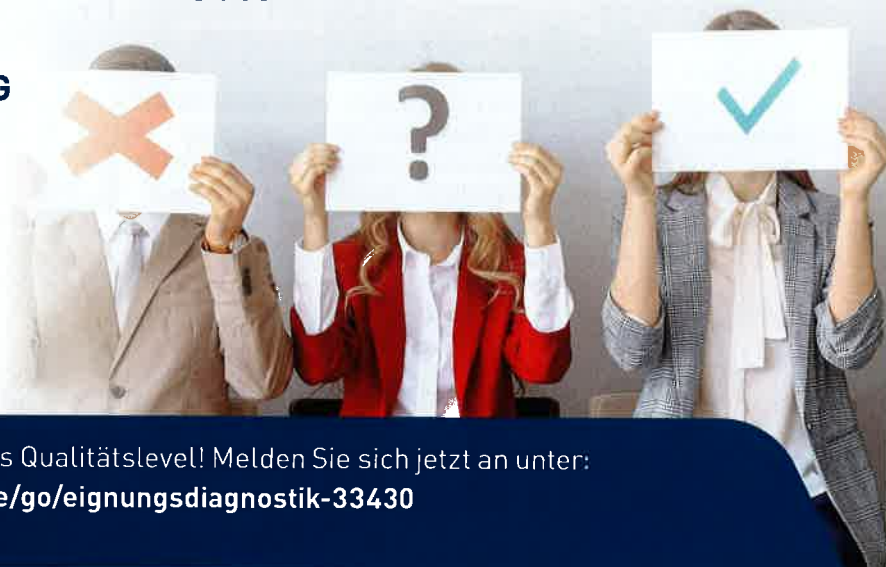
Neue Durchführungsbedingungen müssen von Kandidaten und Beurteilern eingeübt werden. Kandidaten sollte vor dem eigentlichen Verfahren die Möglichkeit gegeben werden, das jeweils geputzte Programm kennenzulernen. Beurteiler und Rollenspieler sollten, zusätzlich zum üblichen Training, eine medien-spezifische Schulung erhalten. Hier gilt es beispielsweise zu lernen, mit den verminderten Hinweisreizen umzugehen, indem sie ihrerseits emotionale Informationen (zum Beispiel eines Rollenspielers) besonders heraus stellen (gegebenenfalls durch Verbalisierungen oder auch durch die Nutzung von Emoticons) und nach Ersatzmöglichkeiten (zum Beispiel über explizite Be-

Sie suchen passende Mitarbeiter? Wir helfen Ihnen, sie zu finden!

DIN Akademie

BLEND-LEARNING-WEITERBILDUNG

Berufsbezogene Eignungsdiagnostik
nach DIN 33430



Bringen Sie Ihr HR auf ein hohes Qualitätslevel! Melden Sie sich jetzt an unter:

→ www.beuth.de/go/eignungsdiagnostik-33430

fragung) suchen, um die Emotionen des Kandidaten zu erfassen. Eine große Herausforderung besteht auch darin, sich angesichts der Verlockungen des Computers bei gleichzeitig fehlender sozialer Kontrolle durch andere Beurteiler während der Beobachtung nicht ablenken zu lassen.

Chancen

Es besteht kein Anlass für Kulturpessimismus. Digitalisierte Verfahren sind kein (schlechter) Ersatz für Face-to-Face-Verfahren, keine „zweite Wahl“, sondern eine eigenständige Durchführungsvariante mit Stärken und Schwächen. Dass es grundsätzlich möglich ist, auch über Distanz (zum Beispiel mittels Video) erfolgreich mit Menschen zu arbeiten, zeigen Studien aus der Psychotherapieforschung. In einer Metaanalyse konnte Andrews und Kollegen (2018) zeigen, dass „Computervermittelte Therapie“ bei Angststörungen und Depressionen wirkt und von den Klienten akzeptiert wird. Es wird sogar spekuliert (Bargh et al., 2002), dass die wahrgenommene Distanz zu einer größeren „Selbstenthüllung“ führt („Stranger-On-The-Train-Phänomen“). Positiv ist auch, dass die Technik den Kandidaten mehr Selbstbestimmung einräumt: In Videointerviews kann der Kandidat bestimmen, was der Beurteiler sieht, er kann zwischendurch den Ton ausschalten usw. Die Asynchronizität kann man dazu nutzen, den Kandidaten die Option einzuräumen, ihre „Nachrichten“ zu überarbeiten. Die Kandidaten können in Ruhe überlegen, welche Informationen sie preisgeben möchten.

Fazit

Der Einsatz von Medien in der Eignungsdiagnostik ermöglicht es, örtliche und zeitliche Beschränkungen zu überwinden und bietet neue Chancen. Es ist aber nicht sinnvoll, die bisherige Vorgehensweise beizubehalten und über Medien vermittelt einzusetzen. Vielmehr ist das Vorgehen sorgfältig unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der jeweiligen Medien zu planen: Welche Kompetenz lässt sich mit welcher Verfahrens-Mediums-Kombination gut erfassen? Darüber hinaus sollten bei Simulationsübungen die „Szenarien“ modifiziert werden: Es sollten Aufgaben simuliert werden, die auch in der „realen“ Welt unter Nutzung der jeweiligen Medien erledigt werden. Kandidaten, Rollenspieler und Beurteiler müssen medien-spezifisch vorbereitet, Verhaltensanker gegebenenfalls modifiziert werden. Je nach Zielstellung des Verfahrens kann es erforderlich sein, die Durchführungsbedingungen zu standardisieren (managed mode).

Die Digitalisierung der Eignungsdiagnostik wird sich etablieren und sich weiterentwickeln. Wenn die Informationen in digitaler Form vorliegen (als Audio oder Video) ist es naheliegend, auch zunehmend Methoden aus dem Bereich maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz zur Datenauswertung zu erproben. Entsprechende Angebote für Sprach- oder Mimikanalysen existieren schon, sind aber noch nicht hinlänglich validiert. Zukünftig wird auch die virtuelle Realität eine größere Bedeutung in der Eignungsdiagnostik erlangen.

Aktuell hinken Evaluation und Forschung der Praxis hinterher, sodass die Nutzung der digitalen Verfahren häufig ein Sprung ins Ungewisse ist und entsprechend kontrolliert eingesetzt werden muss. ■

Literaturnachweise

- Andrews, G./Basu, A./Cuijpers, P./Craske, M. G./McEvoy, P./English, C. L./Newby, J. M. (2018):** Computer therapy for the anxiety and depression disorders is effective, acceptable and practical health care. An updated meta-analysis. In: *Journal of anxiety disorders*, 55, 70-78. DOI: 10.1016/j.janxdis.2018.01.001.
- Bargh, J. A./McKenna, K. Y. A./Fitzsimons, G. M. (2002):** Can you see the real me? Activation and expression of the „true self“ on the Internet. *Journal of Social Issues*, 58, 33-48. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00247>
- Blacksmith, N./Willford, J. C./Behrend, T. S. (2016):** Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2, 12-20.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1986):** Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571.
- Dennis, A. R./Fuller, R. M./Valacich, J. S. (2008):** Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32, 575-600.
- Hertel, G./Schroer, J./Batinic, B./Naumann, S. (2009):** Do shy people prefer to send e-mail? Personality effects on communication media preferences in threatening and nonthreatening situations. *Social Psychology*, 39, 231-243.
- Sears, G. J./Zhang, H./Wiesner, W. H./Hackett, R. D./Yuan, Y. (2013):** A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51, 1733-1752. doi:10.1108/MD-09-2012-0642
- Van Iddekinge, C. H./Raymark, P. H./Roth, P. L./Payne, H. S. (2006):** Comparing the Psychometric Characteristics of Ratings of Face-to-Face and Videotaped Structured Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 347-359. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00356.x>



PROF. DR. MARTIN KERSTING lehrt Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.
www.kersting-internet.de



MARCO CARLO ZIEGLER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Justus-Liebig-Universität Gießen in der Abteilung für Psychologische Diagnostik.

Extremsituationen
Was Teams von Polarforschern
lernen können

Eignungsdiagnostik
Warum Intelligenztests bei der
Personalauswahl sinnvoll sind

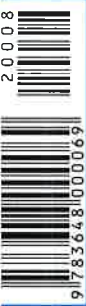
Equal Pay
Wie das neue Entsendegesetz
ganze Geschäftsmodelle bedroht

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Neue Normalität
HR-Management mit Abstand



Material-Nr. 04062-5238

08/2020

personalmagazin.de 14.00 €