

## Liebe Leserinnen und Leser,

wenn ich an fachliche Gespräche mit Kolleg:innen in jüngster Zeit zurückdenke, hatten diese häufig einen großen Schwerpunkt: den allgegenwärtigen Fachkräftemangel. Dieser beflügelt aktuell viele wichtige arbeits- und organisationspsychologische Themen. Es herrscht Druck in den Unternehmen, die Mitarbeitenden zu binden und für sie eine Umgebung zu schaffen, die nicht nur die Leistung fördert, sondern auch die physische und psychische Gesundheit. Diese Entwicklung ist erst einmal positiv, arbeitspsychologische Gestaltungsanforderungen an die Arbeitsbedingungen zeigen sich dadurch als wirksamer Hebel. Wichtig jedoch ist eine Begleitung durch Psycholog:innen mit der nötigen wissenschaftlichen Expertise. Die Arbeitswelt ist außerdem komplex, ein Erfolgsmodell von Unternehmen X wird nicht für Unternehmen Y passen. Das sieht man etwa daran, dass viele gut gemeinte Organisationsentwicklungsprozesse unter dem Schirm „New Work“ nicht die erhofften Ergebnisse bringen oder sogar ganz scheitern.

Auch beim Einsatz valider Personalauswahlverfahren verschieben sich in den HR-Abteilungen aktuell die Prioritäten. Denn was nützen die besten Instrumente, wenn gar nicht genug Bewerber:innen da sind für eine echte Auswahl? Diesen Zweifel hört man mittlerweile öfter – wenn auch noch recht leise. Das ist etwas paradox, denn der Person-Job-Fit ist bedeutsamer denn je für ein nachhaltiges Onboarding und eine langfristige Partnerschaft. Die aktuelle Ausgabe soll daher mit ihrem Schwerpunkt noch einmal den Blick schärfen und verdeutlichen, dass Personalauswahl ein komplexer Prozess ist, der bereits vor dem konkreten Auswahlverfahren mit einer fundierten Anforderungsanalyse



Foto: privat

### Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.

[ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

---

und einem gezielten Personalmarketing beginnt. Die optimale Passung zwischen Unternehmen und Bewerber:innen gelingt nur durch eine transparente und verzerrungsfreie Personaldiagnostik. Kann künstliche Intelligenz (KI) als Hilfsmittel die nötige Objektivität gewährleisten? Um diese Frage zu beantworten, muss man verstehen, wie eine KI funktioniert und mit welcher Datengrundlage sie trainiert wurde. Essenziell ist es auch, die ethischen Implikationen des Einsatzes solcher Assistenzsysteme abzuschätzen. Denn dabei drohen Risiken wie die Reproduktion von Fehlentscheidungen und Diskriminierung aufgrund fehlerhafter Algorithmen.

Wie Sie sehen, bietet unser Schwerpunkt viele spannende Themen zur Personalauswahl in einer veränderten Arbeitswelt. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

---

# Inhalt

---

## 1 Editorial

---

## 4 News & Trends

---

58  
**Lasst die Alten ran!**  
Auch kurz vor der Rente können Berufstätige noch viel bewegen, meint Svenja Hofert. Unternehmen müssen sie nur zum Zug kommen lassen.

---

60  
**5 Bücher, die mich inspirieren**  
Der Positive-Leadership-Coach Christian Thiele stellt seine wichtigsten Bücher vor.

---

## 64 Vorschau/ Impressum

---

## HR

### 8 **Hochsensibilität ist eine Stärke**

---

Viele Menschen reagieren mit Abwehr auf Emotionalität. Dabei kann die Arbeitswelt von einem reflektierten Umgang mit Gefühlen profitieren. Hochsensible Personen haben hier eine Schlüsselrolle. Unternehmen sollten sie gezielt fördern, um ihr Potenzial zu entfalten.

### 24 **Warum es sich lohnt, über Ängste zu sprechen**

---

Der Druck zur Veränderung ist heute groß, und er macht vielen Beschäftigten Angst. Auch Führungskräfte bleiben davon nicht verschont. Sie könnten Vorbild sein und offen über ihre Gefühle reden. Doch dafür brauchen Organisationen eine positive Fehlerkultur.

## Interview

### 14 **„Psychologisches Empowerment fördert Proaktivität“**

---

Was kann alles schiefgehen, wenn sich eine Organisation New Work nur zum Schein auf die Fahnen schreibt? Oder wenn sie den Wandel von oben durchsetzt? Davon erzählt Carsten C. Schermuly in seinem neuen Buch „New Work Dystopia“. Im Gespräch erklärt der Psychologe, wie die Umsetzung besser gelingt und welche zentrale Rolle Empowerment dabei spielt.

## Schwerpunkt

# Wie die Passung zwischen Mensch und Job gelingt

Das Ziel von Eignungsdiagnostik ist klar: Die Eigenschaften einer Person sollen bestmöglich zu den Anforderungen einer Stelle passen. Fraglich ist jedoch, welcher Weg dorthin führt: Prüfen hier Personalverantwortliche wie ehemals Lebensläufe auf Lücken oder berufen sich auch mal aufs Bauchgefühl, soll anderswo KI Objektivität ins Verfahren bringen. Wie aber gelingt wissenschaftlich valide Personalauswahl tatsächlich? Dieser Schwerpunkt stellt Ansätze vor.



32

### Die Kernkriterien guter Personalauswahl

Viele Jobs bleiben aktuell wegen des Fachkräftemangels unbesetzt. Der Kampf um Talente ist derzeit in vollem Gange. Doch wie finden Unternehmen die beste Person für eine offene Stelle? Sie sollten sich auf eine psychologisch fundierte Eignungsdiagnostik stützen. Denn bei dilettantischen Verfahren drohen kostspielige Fehlbesetzungen.

38

### Was leistet KI für die Eignungsdiagnostik?

Der Einfluss von künstlicher Intelligenz (KI) nimmt heute in vielen Lebensbereichen spürbar zu. Auch das Recruiting ist von dieser Entwicklung betroffen: KI-Systeme sollen die Eignungsdiagnostik schneller, treffsicherer und fairer machen. Was ist dran an diesem Versprechen?

44

### Wenn Erfahrung schadet: Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl

Nach einer weitverbreiteten Annahme führt berufliche Erfahrung automatisch zum Aufbau von Expertise. Auch viele Personalverantwortliche denken, ihre Berufserfahrung sei eine gute Basis, um Bewerber:innen einzuschätzen. Doch dies ist ein potenziell folgenschwerer Irrtum, wie mehrere Studien belegen.

50

### Wie Personaltests bei der Stressprävention helfen

Psychische Gesundheitsvorsorge tut not. Denn im vergangenen Jahr erreichten Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen einen neuen Höchststand. Stressprävention ist eine wichtige Maßnahme, um Beschäftigten zu helfen. Personaltests können dazu unterstützende Hinweise liefern.