

Personalentscheidungen brauchen verlässliche Instrumente

Diagnostische Verfahren lohnen sich

DAS PROBLEM

Jeder, der es mit Menschen in seinem beruflichen Alltag zu tun hat, kennt das Phänomen: Wir können ihnen nur vor die Stirn gucken, aber nicht in den Kopf hinein. Somit sind Fehleinschätzungen und Enttäuschungen mehr die Regel als die Ausnahme. Folgerichtig ist die Sehnsucht groß, zumindest über Bewerber mehr zu erfahren. Es verwundert jedoch, dass trotz der umfangreichen Forschung auf dem Gebiet der Personaldiagnostik und einer Deutschen Industrienorm für Personalauswahlverfahren ein kurzes Interview den grauen Alltag der Personalauswahl in vielen Unternehmen prägt. Fehlende Zeit und geringer Kostenaufwand mögen Gründe hierfür sein. Praktiker argumentieren häufig damit, dass ein gutes Bauchgefühl ausreichen würde, um sich für den „richtigen“ Kandidaten zu entscheiden.

DIE WISSENSCHAFT

Dennoch: Es existieren Selektionsmethoden bei der Personalauswahl, die zeit- und kostensparend sind und dabei eine höhere prädiktive Validität (d. h. eine höhere Vorhersagekraft) für die Arbeitsleistung besitzen als das oben skizzierte Vorgehen. Gäbe es keine Schwankungen bei der Arbeitsleistung von Mitarbeitern, wären sämtliche Selektionsmethoden gleich gut. Studien haben jedoch gezeigt, dass diese Schwankungen der Arbeitsleistung mindestens 40 Prozent betragen, wenn man den Geldwert des Outputs (Dollar Value of Output) betrachtet.

Was bedeutet das konkret? Liegt das Durchschnittsgehalt einer Stelle beispielsweise bei 40 000 Euro pro Jahr, dann beträgt die Schwankung der Arbeitsleistung über alle Individuen mindestens 16 000 Euro pro Jahr. Somit erzeugen „unterdurchschnittliche“ Mitarbeiter 16 000 Euro weniger und „überdurchschnittliche“ Mitarbeiter 16 000 Euro mehr als der Durchschnittsbeschäftigte auf dieser Stelle. Der Abstand zwischen über- und unterdurchschnittlichen Mitarbeitern liegt demnach bei 32 000 Euro. Damit ist offensichtlich, welchen „Wert“ gute – im Sinne von validen – Selektionsmethoden haben.



Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

Unter allen Selektionsmethoden haben Intelligenztests (General Mental Ability Tests) die höchste prädiktive Validität und nehmen damit einen besonderen Platz ein. Intelligenztests sind universell einsetzbar, das heißt, sie sind sowohl für Berufseinsteiger als auch (berufs-)erfahrene Bewerber sinnvoll und haben vergleichsweise niedrige Durchführungskosten (teilweise sind solche Tests sogar frei verfügbar). Dagegen sind Arbeitsproben oder strukturierte Interviews deutlich aufwendiger und für unerfahrene Berufseinsteiger nicht geeignet, da dafür Vorwissen oder stellenbezogenes Wissen notwendig ist. Intelligenztests haben neben ihrer hohen Validität

noch einen weiteren Vorteil: Sie sind ein guter Prädiktor für die Lernfähigkeit von Personen und damit für den späteren individuellen Lernerfolg bei Entwicklungsmaßnahmen.

Ein Nachteil von Intelligenztests mag deren kulturelle Akzeptanz bei Bewerbern, aber auch Unternehmen sein. Zudem geben sie keine Auskunft über Einstellungen der Bewerber, die das Verhalten im Arbeitskontext maßgeblich beeinflussen. Somit stellt sich die

Frage, mit welchen anderen Selektionsmethoden ein Intelligenztest sinnvollerweise kombiniert werden kann. Die höchste prädiktive Validität wird mit einer Kombination aus Intelligenztest und Integritätstest erzielt. Integritätstests messen die Einstellung von Individuen zur „Ehrlichkeit am Arbeitsplatz“ und sind vor allem in den USA weitverbreitet, werden jedoch in Deutschland kaum eingesetzt. Integritätstests messen Persönlichkeitsmerkmale und -einstellungen, die zeitinvariant sind und grundsätzlich nicht von situativen Faktoren beeinflusst werden. Weitere vorteilhafte Kombinationen zum Intelligenztest sind das strukturierte Interview und die Arbeitsprobe, jeweils unter der Voraussetzung, dass es sich um (berufs-)erfahrene Bewerber handelt.

Überraschend sind solche Kombinationen, aus denen keine oder nur eine sehr geringe Erhöhung der prädiktiven Validität resultiert. Dazu gehören insbesondere die Betrachtung von Alter, persönlichen Interessen, Ausbildungsdauer (in Jahren), biografischen Merkmalen und Berufserfahrung (in Jahren) sowie ein unstrukturiertes Interview. Alle diese Selektionsmethoden weisen – für sich genommen – selbstverständlich einen gewissen Grad an prädiktiver Validität auf. In Kombination mit einem Intelligenztest leisten sie jedoch kaum einen beziehungsweise keinen zusätzlichen Mehrwert.

DIE PRAXIS

In Anbetracht des Nutzens einer professionellen Personalauswahl sollten Praktiker nicht nur auf ihr Bauchgefühl vertrauen, sondern genau überlegen, welche Selektionsmethoden ihre Entscheidungen am besten unterstützen. Die häufig lieb gewordenen Einschätzungs- und Auswahlinstrumente sollten angesichts der Befundlage einmal kritisch diskutiert werden. ●

Literatur

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

DER AUTOR



DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das

Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.