
		1
1	ANLIEGEN DER PERSONALAUSWAHL	2
2	PERSPEKTIVEN DER PERSONALAUSWAHL	4
3	REKRUTIERUNGS- UND AUSWAHLPROZESS	7
4	PERSONALAUSWAHLMETHODEN UND -TECHNIKEN	9
5	EFFEKTIVITÄT DER EINZELNEN PERSONALAUSWAHLMETHODEN, - TECHNIKEN UND -KRITERIEN	18
6	VERBESSERUNG DER QUALITÄT DER ANWENDUNG VON AUSWAHLVERFAHREN	24
7	LITERATUR	26

1 ANLIEGEN DER PERSONALAUSWAHL

In der Personalauswahl wird das Ziel der Passung von Person und Tätigkeit über Selektion verfolgt. In der Arbeits- und Organisationspsychologie werden unterschiedliche Wege der Passung zwischen Person und Tätigkeit eingesetzt. Die wesentliche Unterscheidung liegt zwischen Selektion und Modifikation.

		Interventionsstrategie	
		Selektion	Modifikation
Implementierungsrichtung	Personen	Personalselektion Auswahl von Personen, ggf. mit Zuweisung vorhandener Arbeitsplätze (Platzierung), nach Optimierungskriterien	Verhaltensmodifikation Ausbildungs- und Trainingsprogramme zur Kompetenz-, Performanz- und Motivationssteigerung
	Bedingungen	Bedingungsselektion Auswahl optimaler Bedingungen für vorgegebene Personen (z.B. Berufsberatung)	Bedingungsmodifikation Verbesserung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsgestaltung (Humanisierung der Arbeitswelt)

Abbildung 1: Einordnung arbeits- und organisationspsychologischer Tätigkeiten nach v. ROSENSTIEL, L. und Lang von Wins (2000), S. 4

Selektion heißt, dass die richtige Person für eine Arbeitstätigkeit gesucht wird - dies beschreibt das Thema der *Personalauswahl*. Es kann aber auch sein, dass für eine Person der richtige Job gesucht wird. Dies umfasst das Thema Berufsberatung.

Modifikation heißt, die Person wird für eine Tätigkeit qualifiziert; also Anpassung durch Schulung und Weiterbildung (vgl. Thema *Analyse und Veränderung von Arbeit und Organisation*). Es geht aber auch umgekehrt: Die Tätigkeit wird entsprechend der Person gestaltet (vgl. Thema *Analyse und Veränderung von Arbeit und Organisation*).

Im Folgenden ist die Identifikation der richtigen Person für eine Tätigkeit, also die Personalauswahl zentrales Thema. Personalauswahl basiert auf drei verschiedenen Grundgedanken:

1. Variabilität

Menschen unterscheiden sich und nicht jede Person ist für jede Tätigkeit gleichermaßen geeignet. Auf Grund dieser Variabilität von Personen ist es im Rahmen der Personalauswahl möglich, geeignete Personen zu identifizieren.

2. Stabilität

Ein weiterer Grundgedanke der Personalauswahl ist die gewisse Beständigkeit tätigkeitsbezogener Merkmale von Personen. Aufbauend auf diesen Grundgedanken der Stabilität soll eine Vorhersage über die zukünftige Leistung einer Person über einen unbestimmten Zeitraum hinweg getroffen werden.

3. *Menschenbild*

In Abhängigkeit von dem zugrundeliegenden Menschbild wird eine bestimmte Form der Personalwahl begünstigt. Z. B.: Bei Taylor wären Perfektionsstreben und ein niedriges Anspruchsniveau grundlegende Merkmale der Personalauswahl, die auf dem damaligen Menschenbild des "economic man" aufbauen. Dieses ging vor allem davon aus, dass vor allem monetäre Anreize zur Arbeit motivieren.

2 PERSPEKTIVEN DER PERSONALAUSWAHL

In der Forschung zu Personalauswahl werden zwei Perspektiven unterschieden: Die *vorhersagende* und die *gestaltende* Perspektive der Personalauswahl (vgl. Anderson & Cunningham-Snell, 2000, S. 71).

In der *vorhersagenden* Perspektive wird die Tätigkeit als eine gegebene und stabile Einheit betrachtet. Zu dieser Tätigkeit muss die passende Person gefunden werden. Grundlage hierfür ist das Konzept des Person-Job Fit, also die geeignete Passung zwischen einer Person und einer spezifischen Tätigkeit.

Häufig wird Person-Job Fit auch als Kongruenz zwischen Person und Arbeitsumwelt verstanden. Hier kann nach Weinert (1998) zwischen zwei Arten von Person-Job-Fit unterschieden werden.

1. Übereinstimmung von Erwartungen und Werten der Person und den Umständen mit denen die Umwelt, diese Erwartungen erfüllen kann.
2. Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person und den Forderungen der Umwelt.

Die Passung von Person und Tätigkeit ist von höchster Priorität und berücksichtigt ausschließlich die Perspektive der Organisation im Auswahlprozeß, das heißt es wird nur die beste Person für diese Tätigkeit gesucht. Der Auswahlprozess verläuft nach einem festgelegten Schema (vgl. Anderson & Cunningham-Snell, 2000, S. 71):

- (a) *Arbeitsanalyse* - Durchführung einer umfassenden Analyse der Tätigkeit mit dem Ziel die relevanten Aufgaben und Aktivitäten der Tätigkeit zu erfassen
- (b) *Spezifikation der auszuwählenden Person* - Ableitung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, die eine Person ausfüllen muss, um die Tätigkeit erfolgreich zu bewältigen.
- (c) *Festlegen der Auswahlkriterien* - aufgrund der vorhergegangenen Schritte werden konkrete Kriterien für den Auswahlprozess festgelegt, mit dem die Bewerbungen bzw. die Bewerber bewertet werden.
- (d) *Beschaffung bzw. Rekrutierung möglicher Bewerber* - über die Bekanntmachung der Stellenausschreibung (Anzeigen, Jobmessen etc.) werden Bewerber rekrutiert, da in den meisten Fällen die Anzahl der Bewerber die Zahl der Stellenangebote übersteigt, muss die Bewerberzahl an dieser Stelle durch ein Pre-Screening Verfahren reduziert werden.
- (e) *Auswahl der geeigneten Bewerber* - mit den verschiedenen Personalauswahlinstrumenten wird der passende Bewerber ausgewählt.

In dem so beschriebenen Auswahlprozess ist die Organisation bzw. das Unternehmen die zentrale Entscheidungsinstanz. Das heißt, die Auswahlmethoden werden als Prädiktoren für zukünftige Leistungen in der Organisation verstanden. Eine falsche

Auswahl lässt auf Seiten des Unternehmens beträchtliche Konsequenzen entstehen. Bei einer Fehlentscheidung summieren sich für ein Unternehmen die Kosten für

- die Anwerbung der Bewerber (Stellenanzeigen von mehreren Tausend Euro)
- das Auswahlverfahren (Durchführung von Assessment Centern und Testlizenzen kosten mehrere Tausend Euro)
- die Einarbeitung (Einweisungen durch Kollegen und Vorgesetzte, Entwicklungsmaßnahmen etc.)
- das Gehalt
- eventuell Entlassungskosten (z. B. durch Lohnfortzahlungen bedingt durch rechtliche Regelungen zur Kündigungsfrist)
- eventuell noch Kosten durch geringere Leistungen
- eventuelle Schäden am Arbeitsplatz

Die sogenannte *gestaltende* Perspektive (Anderson & Cunningham-Snell, 2000, S. 72) betont nicht nur die Sichtweise der Organisation, sondern auch die der Bewerber im Entscheidungsprozess der Personalauswahl (vgl. Thema *Organisationale Sozialisation*).

Dabei geht es darum, dass während des gesamten Rekrutierungsverlaufs die Erwartungen der Organisation und der Bewerber aufgebaut werden. Während dieser ersten Kontakte (Terminabsprachen, Bewerbungsgespräche etc.) entsteht bereits ein psychologischer Vertrag zwischen beiden Seiten (Bewerber und Organisation) (vgl. Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Ein psychologischer Vertrag kann als ein impliziter Vertrag zwischen Bewerber und Organisation verstanden werden, der die jeweiligen Erwartungen an die andere Partei zum Gegenstand hat (Rousseau, 1990). Implizit heißt, dass diese Erwartungen nicht direkt besprochen werden, aber durch die Form und Art der sozialen Kontakte während des Auswahlprozesses gestaltet werden.

Der gesamte Auswahlprozess kann als eine Folge von sozialen Kontakten zwischen Organisation und Bewerber verstanden werden, in welcher beide Seiten die Möglichkeit haben, eine gute zukünftige Beziehung zu etablieren. Deshalb wird in der Forschung aus dieser Perspektive auch die Relevanz der realistischen Darstellung der Organisation und der Tätigkeit betont. Es handelt sich also hierbei nicht nur um eine besonders gute Passung zwischen der Person und der Tätigkeit, sondern um eine gute Passung zwischen einer Person und der Organisation; d.h. eine möglichst hohe Übereinstimmung der Werte des Bewerbers mit den Werten der Organisation. Aber auch eine gute Passung zwischen der Person und dem jeweiligen Arbeitsteam bzw. der Abteilung; d.h. der Passung zwischen den Fähigkeiten und anderen Kompetenzen der Person und dem Klima des jeweiligen Arbeitsteams.

Diese Sichtweise ist eine Erweiterung der vorhersagenden Perspektive und betont die Rolle des Mitarbeiters im Auswahlprozess. Die Entscheidung für eine Tätigkeit und Organisation ist ein bedeutender Schritt für die meisten Personen im Arbeitsleben. Wenn die Passung nicht besonders günstig ist, ist die Entscheidung zu einer Kündigung ebenfalls ein schwerwiegender Schritt, der oft weitreichende Konsequenzen auf der Seite des Mitarbeiters nach sich zieht. So hinterlässt eine falsche Auswahl auf der Seite des Mitarbeiters Folgen wie :

- Unsicherheit und Angst versagt zu haben
- Unklarheit über die zukünftigen Ziele und die eigenen Stärken / Schwächen
- Erwerbslosigkeit
- finanzielle Unsicherheit mit familiären Verpflichtungen
- etc.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bei der Personalauswahl um die Wahrung der Interessen von zwei Seiten geht. So kann zum Beispiel ein schlecht gelaufener Rekrutierungsprozess zur Folge haben, dass das Image eines Unternehmens darunter leidet und dementsprechend die Bewerberzahlen zurückgehen. Auf der anderen Seite kann ein schlechter Auswahlprozess dazu führen, dass Bewerber in eine unsichere Zukunft geschickt werden. Personalauswahl ist deswegen nötig, weil eine falsche Zuordnung von Personen zu Tätigkeiten viel Energie kostet, und zwar auf den beiden Seiten – der betrieblichen und der Mitarbeiter Seite.

3 REKRUTIERUNGS- UND AUSWAHLPROZESS

Der Rekrutierungs- bzw. Auswahlprozess bezieht sich auf die verschiedenen Schritte, die bis zu einer Einstellung eines Mitarbeiters vollzogen werden. Rekrutierung bezieht sich auf das Anwerben von möglichen Mitarbeitern, während die Auswahl den Prozess der Selektion der potentiellen Mitarbeiter umschreibt. Die Schritte des Rekrutierungs- und Auswahlprozesses umfasst die Feststellung des Bedarfs neuen Personals, darauf folgt die Rekrutierung durch Werbung für die Stelle. Nach Eingang aller Bewerbungen werden die Bewerbungsunterlagen "gescreent", also hinsichtlich bestimmter Vorauswahlkriterien überprüft. Es folgt eine Vorauswahl von Kandidaten für den weiteren Auswahlprozess. Diese Bewerber nehmen dann an den weiteren Auswahlverfahren teil und der passende Kandidat wird ausgewählt. Entscheidend für eine gute Basis zur organisationalen Sozialisation ist die Einarbeitung und Einführung der neuen Mitarbeiter (vgl. Thema Organisationale Sozialisation).

In der folgenden Grafik werden die einzelnen Schritte des Rekrutierungs- und Auswahlprozesses aufgezeigt, wobei hier beide Perspektiven, die der Organisation und des Mitarbeiters berücksichtigt werden.

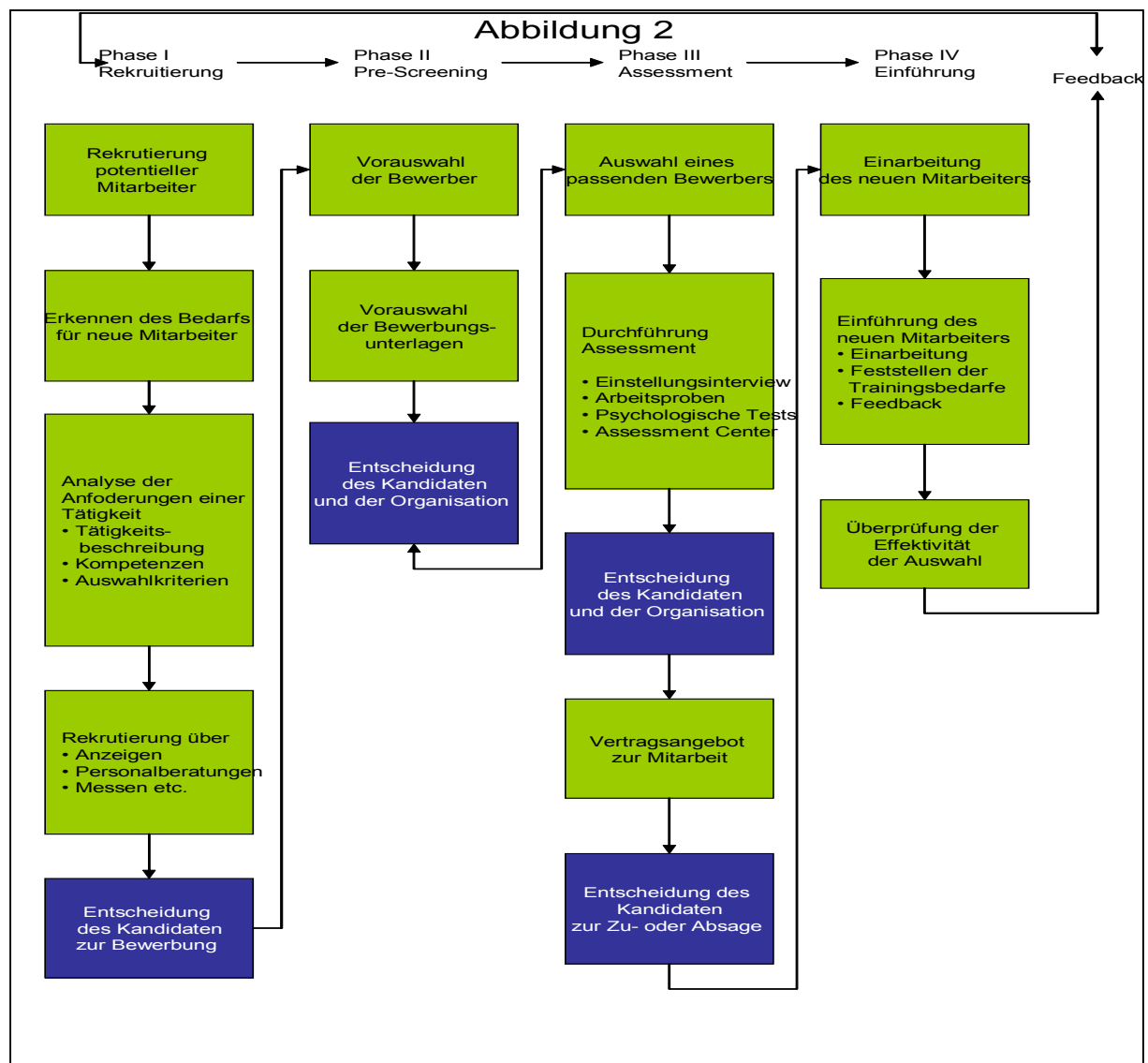


Abbildung 2: Rekrutierungsprozeß (Quelle: Andersen & Cunningham-Snell, 2000)

4 PERSONALAUSWAHLMETHODEN UND -TECHNIKEN

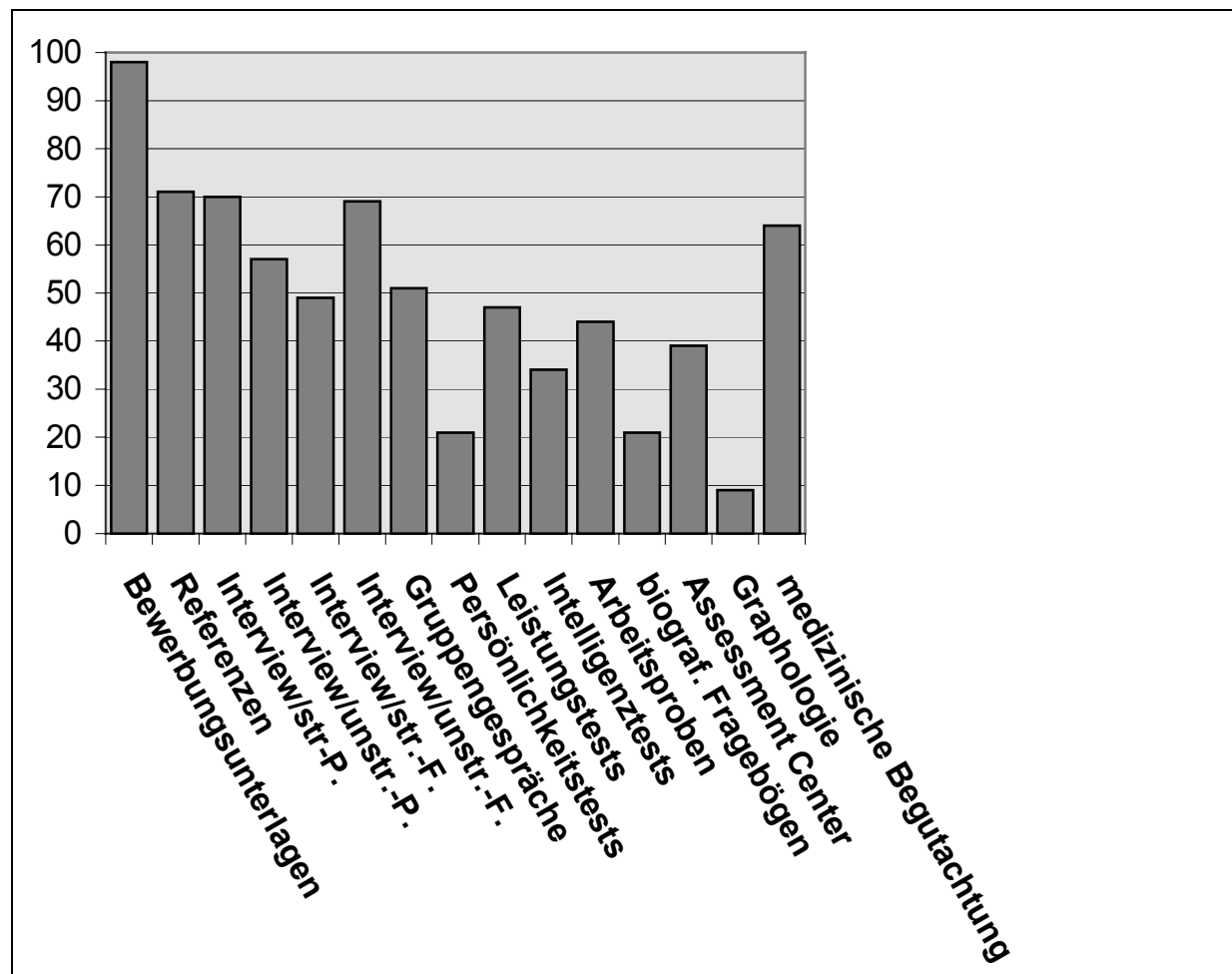


Abbildung 3: Einsatz von Instrumenten Aus SCHULER, FRIER & KAUFMANN (1993)

Die oben stehende Grafik gibt einen Überblick über die häufigsten verwendeten Verfahren. Diese Daten wurden in einer bereits 1990 durchgeführten Befragung von größeren Unternehmen erhoben (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993). Es wurden Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Spanien, Großbritannien und den Benelux-Staaten einbezogen. Die Grafik zeigt jedoch nur die Angaben der 105 deutschen Unternehmen. Zu bedenken ist, dass die Studie bereits vor 13 Jahren durchgeführt wurde.

Im Folgenden werden die einzelnen Methoden und Techniken der Personalauswahl vorgestellt, um im nächsten Abschnitt darauf einzugehen welche Instrumente besonders effektiv sind.

Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen stellen bei der Personalauswahl normalerweise den ersten Schritt dar. Bewerbungsunterlagen bestehen aus einem Anschreiben, heutzutage meist aus einem tabellarischen Lebenslauf und den verschiedenen Zeugnissen. Oft ist die Vorauswahl aus den Bewerbungsunterlagen bereits der entscheidende Schritt

der Auswahl, denn hier erreicht in der Regel nur ein Teil der Bewerber die nächste Auswahlstufe (z.B. Vorstellungsgespräch / Einstellungsinterview). Die Informationsquellen Bewerbungsunterlagen und Interview werden, wie in der Grafik verdeutlicht wird, in nahezu allen Unternehmen eingesetzt. Die Logik dieses Bewerbungsscreenings besteht darin, aus vergangenem Verhalten und den einzelnen Stationen des Lebenslaufes auf künftiges Verhalten zu schließen. Darüber hinaus ist die Selbstpräsentation des Bewerbers von Bedeutung. Die Aussagekraft ist zwar nach der heutzutage stark vereinheitlichten Form hinsichtlich formaler Aspekte eingeschränkt, aber die Bedeutung des Anschreibens hat in den letzten Jahren aus Sicht von Personalleitenden zugenommen.

Referenzen

Eine Referenz ist eine Bewertung der Arbeitsleistung einer Person durch den vorherigen Arbeitgeber. Sie dient zum einen der Bestätigung der Informationen, die der Bewerber in seinen Bewerbungsunterlagen angibt und zum anderen erhält der zukünftige Arbeitgeber genauere Angaben über Arbeitserfahrung und Leistung des Bewerbers. Referenzen haben einen höheren Stellenwert in England und den USA. Im Prinzip können hier zwei Formen unterschieden werden: Eine Referenz kann entweder als eine Art Gutachten den Unterlagen direkt beigelegt sein und umfasst den Inhalt und die Bewertung der Arbeitsleistung des Bewerbers. Oder die Bewerber nennen eine Referenzperson, an die sich die auswählende Person direkt wenden kann. Referenzen werden (in Deutschland?) vorzugsweise bei Führungskräften angewendet.

Einstellungsinterview

Vorstellungsgespräche bzw. Einstellungsinterviews werden in den verschiedensten Formen durchgeführt, von völlig freien Gesprächen über teilstrukturierte bis zu vollstrukturierten Varianten. Die Fragen beziehen sich im Wesentlichen auf die Berufserfahrung und die Berufsausbildung, auf verschiedene relevante Aspekte des Lebenslaufes und z.T. auf den persönlichen Hintergrund. In größeren Unternehmen werden Einstellungsinterviews häufig im Tandem - auch Vier-Augen-Gespräch genannt - aus der Fach- und Personalabteilung geführt. Klein- und mittelständische Unternehmen verfügen meistens über keine psychologische Kapazität in der Personalabteilung. In diesen Fällen wird das Einstellungsinterview häufig von dem Abteilungsleiter geführt, in dessen Abteilung die Stelle zu besetzen ist.

Gruppengespräche und Diskussionen

Gruppengespräche und Diskussionen als isoliertes Auswahlverfahren werden eher bei der Auswahl von Auszubildenden oder Praktikanten eingesetzt. Häufig werden in diesen Fällen Fragen gestellt, die sich auf die spätere Arbeitstätigkeit beziehen. Im Prinzip handelt es sich bei dieser Variante um eine Art Gruppeninterview. Darüber hinaus sind diese Verfahren häufig Bestandteile von Assessment Centern. Dann werden in den Gruppengesprächen und Diskussionen vorgegebene Themen diskutiert, die teilweise an zugewiesene Rollen gekoppelt sind.

Tests bzw. psychologische Testverfahren

Psychologische Tests sind standardisierte Verfahren, um einen definierten Verhaltensbereich oder eine Eigenschaft zu messen. Hier wird unterschieden zwischen Persönlichkeitstests und Leistungstests bzw. Intelligenztests.

Leistungstests messen spezifische Fähigkeiten (z.B. verbale, mathematische Kompetenz). Persönlichkeitstests messen verschiedene Ausprägungen von Persönlichkeitsdimensionen (z.B. Introversion, Offenheit für Erfahrungen). Für beide Kategorien psychologischer Tests gibt es festgelegte Vorgehensweisen und psychometrische Standards, die bei Durchführung und bei der Auswertung eingehalten werden müssen. Daher sollten diese Auswahlmethoden ausschließlich von geschultem Personal oder von Psychologen durchgeführt werden. Das Resultat eines Tests ergibt sich aus dem Vergleich des Ergebnisses einer Person mit den Ergebnissen einer vergleichbaren Stichprobe.

Schuler (2000, S. 103) differenziert psychologische Testverfahren zur Personalwahl weiter nach:

- Allgemeinen Intelligenztests
- Test spezifischer kognitiver Fähigkeiten
- Tests für Aufmerksamkeit & Konzentration
- Tests sensorischer & motorischer Leistung
- Sonstige Leistungstests
- Allgemeine Persönlichkeitstests
- Spezifische Persönlichkeitstests
- Einstellungs- Motivations- u. Interessenstests

Der Studie von Schuler, Frier und Kauffmann (1993) zufolge werden in größeren Unternehmen in Deutschland - abgesehen von der Gruppe der Auszubildenden - Intelligenztests offenbar weniger verwendet. In anderen Ländern werden Tests viel häufiger verwendet als in Deutschland.

Arbeitsproben

Arbeitsproben sind praktische Simulationen eines Teilbereichs oder der gesamten Tätigkeit, auf die sich ein Kandidat bewirbt. Beispielsweise wurden am Fachbereich Psychologie - als eine Sekretariatsstelle neu zu besetzen war - die Bewerberinnen und der eine männliche Bewerber - gebeten einen kleinen Brief zu schreiben, einen Text zu korrigieren, per Internet eine Bahnkarte zu bestellen etc., also Aufgaben zu erledigen, die im Sekretariat anfallen. Arbeitsproben werden benutzt, um z.B. Azubis für den Technikbereich auszuwählen. Darüber hinaus sind Arbeitsproben ebenfalls ein Bestandteil von Assessment Centern.

Biografische Daten bzw. biografischer Fragebogen

Zu den biografischen Daten zählt der klassische Lebenslauf, der den meisten Bewerbungsunterlagen beigelegt ist. Die weiterentwickelte Form ist ein Fragebogen zur Erhebung biografischer Daten, mit dem die Prognoseleistung erheblich verbessert werden kann. In einem Fragebogen wird es nicht mehr dem Zufall überlassen, was

der Kandidat in seine Biografie aufnimmt, sondern es werden gezielt solche Dinge im Lebenslauf abgefragt, von denen man annimmt, dass sie für die zu besetzende Stelle von Bedeutung sein könnten. Also würde man - wenn es z.B. um die Besetzung eines Postens als Gruppenleiter geht - unter anderem nach Führungserfahrungen fragen und evtl. auch nach Führungstätigkeiten im ehrenamtlichen Bereich oder in der Freizeit. Zu beachten ist, dass einige persönliche Fragen in bestimmten Ländern durch Anti-Diskriminierungsgesetze verboten sind.

Assessment Center (AC)

AC ist ein gruppenorientiertes Verfahren. Mehrere Bewerber werden gleichzeitig einem Auswahlverfahren unterworfen, das bis zu drei Tagen dauern kann. Es ist ein kombiniertes Verfahren. Meistens sind die folgenden Bestandteile enthalten (nach Schuler, 2000, S. 122):

- Arbeitsproben bzw. Aufgabensimulation (z.B. Postkorbübung, vgl. Schuler, 2000)
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgabe
- Vorträge und Präsentation
- Rollenspiele (z. B. Verkaufsgespräch)
- Interview
- Selbstvorstellung
- Wirtschaftsspiel (z.B. komplexe Entscheidungssituation)
- Tests (vgl. Psychologische Testverfahren)
- Biographischer Fragebogen

Wenn die Bewerber als Gruppe agieren, werden mehrere Beobachter eingesetzt, die zuvor eine Schulung erhalten haben und das Verhalten der Bewerber nach vorher festgelegten Kriterien einschätzen sollen. ACs werden traditionell eher für die Besetzung hochrangiger Positionen eingesetzt, d. h. für die Auswahl von Führungskräften. Inzwischen ist zu beobachten, dass der Einsatz von ACs aber auch für die Personalauswahl von anderen Tätigkeiten zunimmt (Schuler et al., 1993).

Graphologie

In der Graphologie werden handgeschriebene Schriftstücke hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitsdimensionen und Verhaltensvorhersagen einer Person untersucht. Obwohl nach einer Publikation von 1979 in 85% der europäischen Firmen routinemäßig graphologische Gutachten bei der Personalauswahl eingesetzt wurden, wird Graphologie in Deutschland heute kaum mehr in der Personalauswahl angewendet.

Schuler et al. (1993) geht auf Grund seiner ländervergleichenden Studie davon aus, dass es in den europäischen Ländern erhebliche Unterschiede in der Personalauswahl gibt. Graphologische Gutachten werden vor allem in Frankreich noch sehr häufig verwendet. Da Schuler et al. (1993) bereits eine ähnliche Befragung wie 1990 auch schon einmal 1983 durchgeführt hat, kann festgestellt werden, dass insgesamt die Nutzung graphologischer Gutachten zurückgeht, dafür die Anwendung strukturierter Interviews und ACs zunimmt.

Medizinische Begutachtung

Für einige Berufsbereiche ist die medizinische Begutachtung unerlässlich, wie z.B. bei der Auswahl von Piloten in der Luftfahrt ist eine stabile Gesundheit eine Grundlage, um an weiteren Auswahlverfahren teilzunehmen. Die medizinische Begutachtung ist demnach ein Auswahlkriterium in der ersten Phase der Personalauswahl.

Probezeit

Rechtlich gesehen ist die Probezeit beim Start einer neuen Tätigkeit häufig fester Bestandteil des Arbeitsvertrags und dauert in der Regel bis zu sechs Monaten. In der Probezeit haben, sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen die Möglichkeit die Entscheidung unter realen Bedingungen zu überprüfen. Dies hat den Vorteil, dass unter diesen Realbedingungen und einer sehr langen Beobachtungszeit Informationen über die Arbeitsleistung und Erfahrung gesammelt werden können. Der Nachteil ist, dass es häufig keine klaren Kriterien für die Entscheidungen gibt und dass Entlassungen nach der Probezeit häufig als unangenehm auf der Unternehmensseite erlebt werden. Dies kann dazu führen, dass Vorgesetzte die Ergebnisse aus der Probezeit "schönreden" und den Mitarbeiter behalten. Ferner wurde bis zum Ende der Probezeit bereits viel Zeit und Ressourcen in die Einarbeitung investiert. Das Verfahren ist demnach nur bei richtiger Nutzung effektiv. In jedem Fall hat das Verfahren den Nachteil, dass bei einer Entlassung schon beträchtliche Ressourcen aufgewendet wurden.

Peer Ratings

In diesem Verfahren werden Kollegenurteile eingeholt, um Informationen über die Arbeitsleistung und Erfahrung eines Bewerbers zu bekommen. Das ist ein Verfahren, dass sich somit nur für die interne Personalauswahl eignet. Der Anwendung von Peer Ratings steht häufig die Befürchtung entgegen, dass Freundschaft, Beziehungen oder Beliebtheit die Ergebnisse verfälschen oder dass sich zwei oder mehrere Kollegen im Vorfeld darauf einigen, sich gegenseitig positiv zu bewerten. Diese Befürchtungen haben sich bislang in Studien nicht bestätigen lassen.

Verhaltenskonsistenzmethode

Diese Methode basiert auf dem psychologischen Prinzip, dass die beste Prognose für zukünftige Leistung, die bereits erbrachte Leistung ist. Dies funktioniert so, dass die Bewerber selbst gebeten werden ihre bisherigen Erfolge darzustellen. Diese Darstellungen werden dann von erfahrenen Beobachtern mittels tätigkeitsspezifischer Bewertungsskalen beurteilt, die sich an den Leistungszielen der zukünftigen Stelle orientieren. Der Nachteil dieser Methode liegt darin, dass sie auf Schulabgänger bzw. Ausbildungsabgänger nicht angewendet werden kann.

T & B Punktmethode

Die Punktmethode dient der Evaluation von Training und Berufserfahrung (T und B). Diese Methode wird meistens im Verwaltungsbereich eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein Bonusverfahren. Der Bewerber erhält eine festgelegte Anzahl von Punk-

ten: Erstens für jedes Jahr oder jeden Monat an Berufserfahrung in dieser oder einer ähnlichen Tätigkeit, zweitens für jedes Jahr relevanter Ausbildung oder jeden belegten Kurs und drittens für jedes beendete für die Tätigkeit wichtige Trainingsprogramm. Es werden demzufolge nicht die früheren Leistungen im Beruf bewertet, sondern eher die formalen Aspekte der beruflichen Entwicklung. Es wird angenommen, dass Erfolg und Leistung von diesen gemessenen Faktoren bestimmt wird.

Integritätstest

Integritätstests werden für die Vorhersage von kontraproduktiven Verhaltensweisen bei Mitarbeitern eingesetzt. Damit soll vermieden werden, dass Personen während der Arbeitszeit beispielsweise Alkohol konsumieren, Diebstähle begehen etc. Der Einsatz solcher Tests ist in einigen Unternehmen generisch von Bedeutung, wie z. B. im Juweliergeschäft. Integritätstests werden häufiger in den USA eingesetzt. Auch hier können zwei Arten von Integritätstests unterschieden werden: Tests, in denen es offensichtlich um die Integrität geht und solche, die Integrität als einen Teil der Persönlichkeit verstehen. Diese umfassen Dimensionen wie soziale Konformität, Gewissenhaftigkeit als auch Zuverlässigkeit (Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Weitere Verfahren oder Kriterien zur Auswahl von Personal sind Wissens- und Interessenstests, Ausbildungszeit, Alter, Berufserfahrung, Schul- und Studienleistung im Sinne von Abschlussnoten. Die zwei folgenden Verfahren werden weitestgehend in den USA eingesetzt.

Drugscreening

Der Einsatz dieses Verfahrens ist in den USA durchaus verbreitet, führt aber zu Kontroversen sowohl über die Zulässigkeit als auch über die Kosten. Bestimmte zusätzliche Nahrungsmittel oder Medikamente können die Ergebnisse des Tests erheblich beeinflussen. Solche Tests sind nicht mehr der psychologischen Personalauswahl zuzuordnen (Laboruntersuchung von Blut, Urin etc). Die Einschätzung des Einsatzes von Drugscreening zur Personalauswahl ist umstritten. In einer Studie von Normand, Salyards und Mahoney (1990) wurden 5465 eingestellte Kandidaten, bei denen ein Drogenscreening angewendet wurde (aber ein Befund nicht zu Ablehnung führte) 1,3 Jahre nach der Einstellung, auf ihre Leistung überprüft. Es wurde festgestellt, dass diejenigen, die ein positives Testergebnis bei der Einstellung hatten, einen um 60 % höheren Absentismus aufwiesen. Die Kündigungsrate lag bei den "Drugusers" um 47 % höher. Schätzungen zufolge hätten 50,7 Millionen Dollar gespart werden können, wenn auf die Einstellung der "Druguser" verzichtet worden wäre. Die relativ hohen Kosten (ca. 1 Million Dollar) für die Laboranalysen fallen demgegenüber nur gering ins Gewicht.

Lügendetektor

1988 wurde von der amerikanischen Regierung ein Gesetz verabschiedet, welches den Einsatz von Lügendetektoren in der Privatwirtschaft verbietet. Honts berichtet dagegen (1991), dass der Einsatz im öffentlichen Dienst zunimmt. Aus wissenschaftlicher Perspektive wird dem Verfahren entgegengebracht, dass Personen lernen die Reaktionen zu beeinflussen. Interessanterweise liegt die Rate der Fehlklassifikationen bei Kriminalfällen für Schuldige höher (bei 15 %) als die Rate der Fehlklassifika-

tionen für Unschuldige (5%). Dies kann als ein Hinweis gedeutet werden, dass unter gegebener motivationaler Bedingung regulative Mechanismen entwickelt werden können. Es handelte sich hier allerdings um eine Simulationsstudie. Noch ist unklar, ob das im realen Setting auch gilt.

Alles in Allem sind das 20 Verfahren, Techniken und Kriterien, die im Rahmen der Personalauswahl eingesetzt werden können. In der Literatur wird die Vielzahl von Verfahren oder Merkmalen nach verschiedenen Systematiken geordnet. Die Verfahren können danach gruppiert werden, ob es standardisierte oder offene Verfahren sind. Eine andere Einteilung ist: Intern / Extern. Damit ist gemeint, dass bestimmte Verfahren nur anwendbar sind, wenn Stellen innerbetrieblich besetzt werden sollen, d.h. mit Mitarbeiterinnen aus dem Betrieb (z. B. peer-ratings). Schuler (2001) klassifiziert die Verfahren zur Personalauswahl nach konstruktorientiert, simulationsorientiert und biografieorientiert.

Exkurs: Grundlagen zur Bewertung der Personalauswahlmethoden und -techniken

Im Wesentlichen gelten hier die Prinzipien der sogenannten klassischen Testtheorie: Reliabilität (Zuverlässigkeit), Objektivität und Validität (Gültigkeit). Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Nützlichkeit eines Verfahrens und das Kosten-Nutzen-Verhältnis: Wie viel Geld kann eingespart werden - selbst durch den Einsatz eines sehr teureren Verfahrens - wenn dadurch eine Fehlbesetzung vermieden wird.

Reliabilität, Objektivität und Validität

Alle Personalauswahlverfahren können oder sollten als Messinstrumente betrachtet werden. Von einem Messinstrument werden vor allem drei Dinge erwartet:

- Es soll exakt messen (**reliabel**, verlässlich), d.h. ein Instrument, dass exakt misst, ergibt bei wiederholter Messung das gleiche Ergebnis. Die Genauigkeit wird mit Reliabilität bezeichnet.
- Es soll **objektiv** sein: Hier werden verschiedene Formen der Objektivität unterschieden, z. B. Durchführungsobjektivität und Auswertungsobjektivität. Damit ist gemeint, dass die Durchführung und die Auswertung durch verschiedene Personen zu dem gleichen Ergebnis führt. Das verlangt, das Instrument so zu konstruieren, dass die Handhabung für alle eindeutig ist. Somit haben sogenannte standardisierte geschlossene Verfahren eine höhere Objektivität als offene Verfahren. In Abhängigkeit von der Person kann z.B. ein Einstellungsinterview einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Die Objektivität kann durch einen beispielsweise Interviewleitfaden verbessert werden. In Bezug auf die Auswertungsobjektivität sollten je nach Fragetyp - offen oder geschlossen - entweder Ankerwerte oder vollständig vorformulierte Antworten vorgeben werden. Damit wird eine individuelle Interpretation der Antworten verhindert und die Objektivität gesteigert.
- Es soll wirklich das messen, was es zu messen vorgibt, d.h. **valid** (gültig) sein. Die Gültigkeit eines Instruments bezieht sich auf die Frage, ob das Verfahren das Merkmal misst, was es vorgibt zu messen. Bei Personalauswahl sollen die Instrumente eine Vorhersage hinsichtlich des späteren Berufserfolgs leisten, folglich wird von prognostischer Validität gesprochen. Die soziale Validität ist ebenfalls bedeutend für die Bewertung von Personalauswahlverfahren. Die soziale Validität beschreibt, die Akzeptanz des Verfahrens durch alle Beteiligten (Bewerber und Personalauswahlverantwortliche in der Organisation). Partizipation von allen Beteiligten bei der Entwicklung und Implementierung ist ein Kennzeichen von sozialer Validität. Größtmögliche Transparenz gegenüber den Bewerbern bei der Durchführung bzw. Anwendung Personalauswahlverfahren ist ein weiteres Merkmal.

Um die prognostische Validität zu beurteilen wird sich im Folgenden auf eine Studie von Schmidt und Hunter (2000) bezogen. Die Autoren haben die Ergebnisse zur prognostischen Validität von 17 Instrumenten zusammengetragen. Zuvor sind die Kriterien für die Bewertung der prognostischen Validität festzulegen und zu diskutieren, was ein zufriedenstellender Wert ist.

Korrelationshöhe

Ein Korrelationskoeffizient kann maximal 1.0 erreichen. Dieser wird dann erreicht, wenn zwei Instrumente genau dasselbe mit gleicher Qualität messen. Dann entspricht ein Messwert genau einem anderen Messwert des zweiten Instruments. Dieser hypothetische Fall kommt in den Sozialwissenschaften nie praktisch vor, da jede Messung bis zu einem gewissen Grad fehlerbehaftet ist.

Schuler (2000) gibt an, dass von einem einzelnen Verfahren ein maximaler Korrelationskoeffizient von $r = .50$ zu erwarten ist. Kombinierte Verfahren (wie z. B. das AC) können maximal ca. $.70$ erreichen. Diese Begrenzung ergibt sich einerseits dadurch, dass eine perfekte Messung nicht möglich ist, andererseits dadurch, dass menschliche Leistung nicht vollständig vorhersagbar ist. Korrelationskoeffizienten von bis $.20$ werden als weniger gut, von $.20$ bis $.40$ als gut und von $.40$ bis $.70$ als sehr gut bezeichnet.

Exkurs: Grundlagen zur Bewertung der Personalauswahlmethoden und -techniken (Fortsetzung)

Prinzipiell beschreibt eine Korrelation die Wahrscheinlichkeit eines Zusammenhangs. Korrelationen werden in der Psychologie mit Personengruppen ermittelt. Dementsprechend werden Erwartungswerte für Einzelpersonen generiert, die keine Aussage über einen Einzelfall treffen. Folglich kann jeder Einzelfall einer der Ausreißer sein, wenn eine Korrelation nicht 1.0 ist.

Ein Gegenargument zu den bestehenden Konventionen (s.o.) ist, dass eine Korrelation von beispielsweise .40 – ein eher erfreulicher Validitätskoeffizient – lediglich eine Varianzaufklärung von $r^2 = .16$ leistet. Demgemäss lässt dieser Validitätskoeffizient erheblichen Spielraum für solche Ausreißer. Deswegen werden Korrelationen von .40 oder .50 durchaus kritisch bewertet.

Darüber hinaus ist die jeweilige Bedeutung einer geringen Varianzaufklärung ausschlaggebend. Beispielsweise gilt im medizinischen Bereich eine Varianzaufklärung von 0,1% als Grundlage für sofortige Interventionen. Hierzu ein Beispiel aus der Medizin (Schuler, 2000): Es wurde eine Untersuchung über den Zusammenhang von Aspirineinnahme und Verminderung von Herzinfarkten durchgeführt. Das Experiment wurde vorzeitig abgebrochen, weil es ethisch nicht länger für vertretbar gehalten wurde, den Patienten der Kontrollgruppe das Medikament vorzuenthalten, nachdem sich die Wirksamkeit herausgestellt hatte. Die aufgeklärte Varianz lag bei 0,1%.

Die Beurteilung eines Korrelationskoeffizienten ist jedoch nicht nur von der potentiell erreichbaren Höhe oder dem Anteil aufgeklärter Varianz abhängig, sondern von einigen anderen Faktoren wie die Bedeutung des Kriteriums.

Unter Berufserfolg wird häufig erreichtes Einkommen, Status, Aufstiegsgeschwindigkeit u.ä. verstanden. Aus empirischer Sicht sind dies eher fragliche Kriterien, da z.B. bei der Aufstiegsgeschwindigkeit das Phänomen bekannt ist, dass Personen "nach oben" gelobt werden, damit diese aus ihren bisherigen Positionen entfernt werden (z.B. wegen mangelnder sozialer Kompetenz). In einem solchen Fall wäre der Aufstieg ein Zeichen für Inkompetenz. Oder: Eine Person erreicht durch mehrfachen und zeitlich schnell aufeinander folgenden Organisationswechsel eine hohe Position, ohne jemals für die Fehler in einer vorherigen Position Verantwortung übernehmen zu müssen. Oder: Eine Person klettert zwar schnell die Karriereleiter nach oben, allerdings zu Lasten der durchlaufenen Arbeitsteams und Abteilungen, die durch den Karrieristen nicht zur Kooperation und Selbständigkeit angeregt wurden.

Auf Grund solcher Gegebenheiten haben Luthans, Hodgetts und Rosenkranz (1988) eine Unterscheidung in "erfolgreiche" und "effektive" Manager eingeführt: Als erfolgreich werden jene Personen bezeichnet, die schnell aufsteigen und effektiv sind jene Personen, die ihre Arbeitsgruppe zu guten Leistungen, Zufriedenheit etc. führen. In verschiedenen Untersuchungen wurde häufiger festgestellt, dass z.B. Vorgesetztenurteile über die Leistung der Mitarbeiterinnen keineswegs hohe Korrelationen ergeben.

Abgesehen von der inhaltlichen Entscheidung, was als Kriterium zu wählen ist, gibt es eine hohe Anzahl von methodischen Problemen bei der Erfassung des Kriteriums: In vielen Validitätsstudien wird ausschließlich der Berufserfolg der eingestellten Bewerberinnen untersucht. Die prognostische Validität wird folglich daran gemessen, wie die Ausgewählten sich bewähren. Eine Aussage über die Qualität eines Auswahlverfahrens ist somit eingeschränkt, da keine Informationen darüber gesammelt werden, ob die abgelehnten Bewerber zu recht ablehnt wurden. Es bleibt die Frage unbeantwortet, ob es sich bei den Abgelehnten tatsächlich um die weniger gut Geeigneten handelt. Entsprechend werden die abgelehnten Bewerber in vielen Validitätsstudien nicht weiter verfolgt.

Darüber hinaus werden an die Validitätskriterien die bereits genannten Methodenansprüche der klassischen Testtheorie (Objektivität, Reliabilität, Validität) gestellt.

5 EFFEKTIVITÄT DER EINZELNEN PERSONALAUSWAHLMETHODEN, -TECHNIKEN UND -KRITERIEN

Zur Effektivität von Personalauswahlverfahren haben Schmidt & Hunter (2000) einen Überblick über 85 Jahre Personalauswahl in USA zusammengestellt und bewerten insgesamt 17 Personalauswahlverfahren und -kriterien.

Tabelle 1: Prädiktive Validität eignungsdiagnostischer Verfahren nach SCHMIDT, L. & HUNTER, J.E. (2000)

Eignungsdiagnostische Instrumente	Einzelkorrelation (Validität)	Multiple Korrelation (Validität)	Prozentzuwachs an Validität
1. Intelligenztests (AMF) ¹	.51		
2. Arbeitsproben	.54	.63	24
3. Integritätstests, Gewissenhaftigkeitstests	.41 .31	.65 .60	27 18
4. Vorstellungsgespräch (strukturiert) (unstrukturiert)	.51 .38	.65 .58	27 .14
5. Tests zum Berufswissen	.48	.58	14
6. Probezeit	.44	.58	14
7. Peer Ratings	.49	.58	14
8. Verhaltenskonsistenz-methode	.45	.58	14
9. Überprüfung der Referenzen	.26	.57	12
10. Berufserfahrung (Jahre)	.18	.54	6
11. Biografische Daten	.35	.52	2
12. AC	.36	.52	2
13. T&B Punktmethode	.11	.52	2
14. Ausbildungszeit	.10	.52	2
15. Interessen	.10	.52	2
16. Graphologie	.02	.51	0
17. Alter	-.01	.51	0

¹ AMF = Allgemeine Mentale Fähigkeit

In der Tabelle sind in der linken Spalte die 17 verschiedenen Verfahren aufgeführt, die in die Analyse integriert wurden. In der Spalte der Validität (r) ist die Höhe der Validitätskoeffizienten für das jeweilige Einzelverfahren eingetragen. In der vierten Spalte wird die Höhe der Validität in Kombination mit einem Leistungstest (AMF= Allgemeine mentale Fähigkeit) angegeben. In dieser Spalte wird die Frage beantwortet, inwieweit die Vorhersage verbessert werden kann, wenn der AMF mit einem anderen Verfahren kombiniert wird.

Der Leistungstest (AMF) erreicht als Einzelverfahren einen Wert von .51. und kann als effizientes Auswahlverfahren bezeichnet werden. Darüber hinaus steht die Frage im Mittelpunkt, diesen Wert durch Ergänzungen zu verbessern, d.h. Zuwachs an Validität zu erreichen. Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass es acht weitere Verfahren gibt, mit denen der Zuwachs an Validität über 10 % zu erreichen ist.

Die Tabelle zeigt somit, dass alle Verfahren bis zum AC - mit Ausnahme der Berufserfahrungen in Jahren - zur Prognose von beruflicher Leistung geeignet sind. Dies allerdings im unterschiedlichen Ausmaß. Die prognostische Validität variiert von .54 bis .26. Alle anderen Verfahren sollten im Rahmen der Personalauswahl nicht eingesetzt werden sowohl nicht als Einzelverfahren als auch nicht in Kombination mit anderen. Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse vorgestellt.

1. An erster Stelle stehen bei Schmidt und Hunter mit .51 unter den Einzelverfahren die **Intelligenztests**, insbesondere jene zur Messung Allgemeiner mentaler Fähigkeiten (AMF). Die allgemeine Intelligenzmessung betreffend differenziert Schuler (2000), allgemeine Intelligenz ist ein schlechter Prädiktor hinsichtlich der Fluktuation oder der Leistung, für die Prognose von Ausbildungsleistung allerdings gut geeignet.
2. **Arbeitsproben** erreichen als Einzelverfahren einen besseren Wert, werden bei Schmidt und Hunter (2000) nicht als erste Priorität bewertet, da diese ihrer Meinung nicht überall eingesetzt werden können. Nicht für jede Tätigkeit - insbesondere bei komplexen Tätigkeiten - können Arbeitsproben als Bestandteil eines Testverfahrens entwickelt werden. Zwischen Arbeitsproben und Intelligenzmerkmalen ergibt sich eine Korrelation von .38. Bei Korrelation von zwei Verfahren untereinander ist der mögliche Zuwachs an Validität dadurch eingeschränkt. Arbeitsproben erhöhen trotz alledem die Prognose des Intelligenztests immerhin um 24 %. Allerdings haben diese den Nachteil, dass sie nur bei Bewerbern mit Berufserfahrung eingesetzt werden können.
3. **Gewissenhaftigkeits- oder Integritätstests** zeigen ebenfalls eine gute Validität als Einzelverfahren. Interessant ist, dass Arbeitsproben im Vergleich als Einzelverfahren eine höhere Validität aufweisen als Integritätstests (.54 im Vergleich zu .41). Dennoch ist der Zuwachs an Validität bei Integritätstests etwas höher.
4. Auch das **strukturierte Vorstellungsgespräch** erbringt als Einzelverfahren ohne den Intelligenztests eine relativ gut zu bewertende Validität mit .51 und einen Zuwachs an Validität von 27 % in Kombination mit einem Intelligenztest.

5. Auch alle weiteren Verfahren (Tests zum Berufswissen bis zur Verhaltenskonsistenzmethode) zeigen zufriedenstellende Validitäten als Einzelverfahren.
6. Die Überprüfung der **Referenzen** liefert eine nicht ganz erfreuliche prognostische Validität. Interessant ist der Aspekt, dass dieses Verfahren deutlich andere Informationen aufklärt als der Intelligenztest, ansonsten wäre der Zuwachs von zwölf Prozent nicht zu verzeichnen. Ein häufiges Problem beim Einsatz von Referenzen ist die Tatsache, dass diese nicht nach einem einheitlichen Verfahren verfasst werden. Kandidaten können hochgelobt werden, damit sie die Organisation verlassen oder es werden schlechte Referenzen erstellt, um eine auf Feindseligkeit gegründete Rachsucht zu befriedigen. Das bedeutet, dass Referenzen von fraglicher Qualität sein können. Referenzen von angemessener Qualität, d. h. eine sinnvolle und wahrheitsgetreue Einschätzung der Leistung, könnten die prognostische Validität deutlich erhöhen.
7. Das **Assessment Center** zeigt als Einzelverfahren eine erfreuliche prognostische Validität, die im Durchschnitt bei Schmidt und Hunter (2000) eine Validität von .36 aufweist. Dieser Wert lässt sich vermutlich bei sorgfältiger Entwicklung verbessern. Allerdings ist der Zuwachs zur AMF-Messung nicht allzu groß. Es muss einschränkend dazu festgehalten werden, dass dieses Kombinationsverfahren in der Regel eine Art Intelligenztest enthält und somit ohnehin mit dem AMF korreliert ist. Je nach Art des Kriteriums sind die Koeffizienten des ACs aber unterschiedlich: AC eignen sich nicht sonderlich gut zur Vorhersage des späteren Gehalts (.24). Zur Vorhersage der späteren Leistung und Status erreicht das AC Werte um .43 oder .41. In Anbetracht des steigenden Einsatzes von ACs erscheinen die hier aufgeführten Werte eher niedrig. Für ein solches multiples Verfahren geht die Erwartung in die Richtung von bis zu .70. Hierzu sollten ein Aspekt berücksichtigt werden: ACs können sehr schlecht konstruiert sein. Die tätigkeitsspezifische und sorgfältige Entwicklung eines ACs ist von zentraler Bedeutung. Häufig werden ausschließlich Standardübungen verwendet und führen somit zu Validitätswerten, die nicht der Methode entsprechen. In einen solchen Überblick von Schmidt und Hunter (2000) werden eben auch schlecht konstruierte ACs mit einbezogen.
8. Anhand der **biografischen Daten** zeigt sich nochmals das Phänomen, dass für diese Methode als Einzelverfahren eine zufriedenstellende prognostische Validität ermittelt werden kann. Allerdings führt dieses Verfahren zu keinem erhöhten Zuwachs an Validität in Kombination mit einem Intelligenztest. Hintergrund ist, dass biografische Daten mit allgemeinen mentalen Fähigkeiten bzw. Intelligenzmessung relativ hoch korreliert sind. Mit anderen Worten: Biografische Daten sind ein indirektes Maß für mentale Fähigkeiten. Interessant ist, dass die prognostische Validität von biographischen Informationen unterschiedlich in Abhängigkeit von den Kriterien zur Berufsleistung ausfallen kann. Nach Schuler (2000) ist ein Validitätskoeffizient von lediglich .21 erreichbar, wenn Fluktuation als Erfolgskriterium eingesetzt wird. Das Gehalt kann anhand von biographischen Daten mit .52 vorhergesagt werden.
9. In Alltagstheorien werden Interessen häufig als Grundlage für die Vorhersage des Berufserfolgs verstanden. Ein Validitätskoeffizient bei **Interessentests** von .10 spricht allerdings völlig dagegen. Es scheint, dass Interessen eher einen Einfluss

auf die Berufswahl haben. Wenn die Berufswahl abgeschlossen ist, scheint die Leistung weniger von Interesse sondern vielmehr von mentalen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen wie Gewissenhaftigkeit u.a. bestimmt zu sein.

10. Vergleichbar mit den Interessen erscheint es plausibel, dass sich in der Handschrift die Persönlichkeit ausdrückt. Folglich wird davon ausgegangen, dass die Persönlichkeit etwas darüber aussagt, wie jemand seine Arbeitsaufgabe bewältigen wird. Das Hauptergebnis verschiedener Studien zur prognostischen Validität von **Graphologie** (berufliche Leistung und Persönlichkeit) ist ein durchschnittlich niedriger Wert von .18 bis .20. bei freier Wahl der zu schreibenden Texte. Allerdings unterscheiden sich geschulte Graphologen und Nichtgraphologen kaum in ihren gleich guten (oder schlechten) Ergebnissen. Bei einem vorgegebenen Text ergibt sich aus den Bewertungen der Graphologen und Nichtgraphologen keine bedeutsame Korrelation. Zu vermuten ist, dass die Vorhersagen weniger aus der Schrift abgeleitet werden. Hier scheint eher die Information von Bedeutung zu sein, die die Personen über sich durch die selbst verfassten Texte abgeben.
11. Dem Auswahlkriterium **Alter** liegt die plausible Annahme zugrunde, dass Alter mit Berufsleistung zusammenhängt. Allerdings zeigt sich hier die geringste Validität aller bisher beschriebenen Verfahren. Es scheint entsprechend keinen Zusammenhang zwischen Alter und Berufsleistung zu geben. Deshalb kann festgestellt werden, dass weder Jugendlichkeit ein Garant für gute Leistung ist, noch dass Alter (=Erfahrung) bessere Leistung vorhersagt. In den USA ist die Berücksichtigung des Alters bei Personen über 40 Jahren ein Verstoß gegen das Bundesgesetz zur Altersdiskriminierung. Die nicht vorhandene Korrelation mit Leistung heißt nicht, dass ältere Menschen keine Leistung erbringen. Es heißt nur, dass allein auf Grund des Alters keine Vorhersagen über beruflichen Erfolg möglich sind.

Zusammenfassung:

Betrachtet man wieder die erste Spalte, also die Validität der einzelnen Verfahren, dann gibt es offenbar 6 Verfahren, die unzureichend sind, d.h. unter .20:

- Berufserfahrung (Jahre)
- T & B Punktmethode
- Ausbildungszeit
- Interessen
- Graphologie
- Alter

Fünf Verfahren können immerhin als mittelmäßig gut bezeichnet werden:

- Gewissenhaftigkeitstests
- Vorstellungsgespräch (unstrukturiert)
- Überprüfung der Referenzen
- Erfassung biographischer Daten
- AC

Und 8 Verfahren können als sehr gut gelten, d.h. liegen als Einzelverfahren über .40

- AMF
- Arbeitsproben
- Integritätstests
- Strukturiertes Vorstellungsgespräch
- Tests zum Berufswissen
- Probezeit
- Peer ratings
- Verhaltenskonsistenzmethode

Insgesamt kann dieser Tabelle entnommen werden, dass es zwei ideale Kombinationen gibt. Das heißt, Kombinationen mit relativ hoher prognostischer Validität (.65). Die Kombination von Intelligenztests oder das Erfassen von allgemeinen mentalen Fähigkeiten mit einem Integritätstest oder die Kombination mit einem strukturierten Vorstellungsgespräch. Diese Kombination kann sowohl bei externer als auch bei interner Personalauswahl eingesetzt werden und eignet sich darüber hinaus sowohl für erfahrene als auch für weniger erfahrene Bewerber (z.B. Schüler). Beide Kombinationen sind im Vergleich zu vielen anderen nicht sonderlich teuer. Daraus folgt: Die Entscheidung darüber, welche Verfahren kombiniert werden können, hängt nicht nur von der prognostischen Validität des Einzelverfahrens ab.

Schuler (2000) spricht sich dagegen aus, Verfahren ausschließlich anhand durchschnittlicher Koeffizienten generell abzulehnen oder anzunehmen. Er hält eine Einteilung der Verfahren in diejenigen mit eher höherer Validität und diejenigen mit eher geringerer Validität für sinnvoll. Die Entscheidung für ein Verfahren ist darüber hinaus von der spezifischen Fragestellung und Situation abhängig. Vorzugsweise sind derartige Verfahren einzusetzen, die eine höhere Validität aufweisen und diejenigen zu kombinieren, die untereinander möglichst gering korreliert sind.

Auf einige Aspekte soll an dieser Stelle ergänzend eingegangen werden: Schulnoten zeigen eine schlechte prognostische Validität für Berufserfolg, allerdings eine gute für Ausbildungserfolg. Über die Persönlichkeitsfaktoren Integrität und Gewissenhaftigkeit wurde bereits gesprochen. Gewissenhaftigkeit stellt eine Persönlichkeitsdimension der sogenannten "big five" dar. Eines der derzeit als relevant betrachteten generellen fünf Persönlichkeitsfaktoren. Die "big five" umfassen (vgl. Schuler, 2000):

1. *Extraversion* (charakteristische Verhaltensmerkmale: gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv)
2. *Emotionale Stabilität* (üblicherweise durch den Gegenpol "Neurotizismus" definiert: ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, besorgt, unsicher)
3. *Verträglichkeit* (freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weichherzig)
4. *Gewissenhaftigkeit* (verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd)
5. *Offenheit für Erfahrungen* (auch "Intellekt" oder "Kultiviertheit" genannt: einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intellektuell, aufgeschlossen, ästhetikbetont)

Die prognostischen Validitäten für die restlichen vier Persönlichkeitsdimensionen reichen von .15 bis .27 und sind als eher niedrig zu bewerten. Die Gründe für die geringe prognostische Validität von Persönlichkeitstests sieht Schuler (2000) vor allem darin, dass diese Tests eher generelle Persönlichkeitstendenzen erfassen. Für den Berufserfolg sind die Fähigkeiten (vgl. AMF) entscheidender. Generell kann vermutet werden, dass allgemeine Persönlichkeitsmerkmale nicht spezifisch genug auf die

Anforderungen der Tätigkeit abgestimmt sind. Spezifische Persönlichkeitstests erfassen - also anstelle der hoch generalisierten "big five"- beispielsweise (berufliches) Selbstvertrauen, Dominanz und Integrität und kommen folglich zu besseren Vorhersagen.

Die prognostische Validität kann zudem verbessert werden, wenn statt der Selbsteinschätzung die Persönlichkeit von anderen (Kunden, Kollegen) eingeschätzt wird. Dies kann als Hinweis gewertet werden, dass die Selbsteinschätzungsmethode bei der Erfassung der Persönlichkeit ein Problem darstellt.

Folgt man nun aber den Befunden von Schmidt und Hunter (2000), dann stellt sich die Frage, warum Intelligenzmessungen (oder AMF-Tests) nicht viel häufiger eingesetzt werden. Dazu sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Stichprobenabhängigkeit des Verfahrens

Nach Schmidt und Hunter (2000) gelten die relativ guten prognostischen Werte für die AMF-Tests vornehmlich, wenn Personen für Tätigkeiten mit einem mittleren Anforderungsniveau ausgewählt werden (in den USA für die Mehrheit der Tätigkeiten zutreffend). Bei Tätigkeiten von ungelernten beträgt die prognostische Validität lediglich .23. Bei der Auswahl von berufserfahrenen Personen für eine Stelle mit sehr hohen Qualifikationsanforderungen, z. B. für eine Forschungs- und Entwicklungsposition, ist zu erwarten, dass sich eher nur Intelligente bewerben und damit der Bewerberpool schon eine Auswahl darstellt. Die prognostischen Validitäten von Intelligenztests liegen bei solchen Bewerbergruppen bei unter .20. Bei Jugendlichen hingegen liegt der Wert bei über .40. Umgekehrt enthalten biografische Fragebögen validere Informationen bei älteren Personen und erreichen eine prognostische Validität von über .40. Bei Jugendlichen hingegen liegt die prognostische Validität für dieses Verfahren meist unter .20.

Abhängigkeit von der Fragestellung bzw. Zusatzfunktionen verschiedener Verfahren

Es zeigt sich, dass die am häufigsten angewendeten Verfahren keineswegs die beste prognostische Validität zeigen, wie z. B. das Interview. Die verbreitete Anwendung hat u. a. den Grund, dass es wichtige Zusatzfunktionen - wie z.B. das Kennenlernen des Bewerbers oder die Klärung von Gehaltsvorstellungen - erfüllt. Es gibt Untersuchungen, wonach für die Bewerber das Einstellungsgespräch die wichtigste Grundlage für die Entscheidung zur Annahme der Stelle darstellt (vgl. Thema Organisationale Sozialisation).

6 VERBESSERUNG DER QUALITÄT DER ANWENDUNG VON AUSWAHLVERFAHREN

Schulung

Einer der häufigsten (und banalsten) Fehler in Einstellungsgesprächen ist z. B., dass derjenige, der das Auswahlgespräch führt, die meiste Zeit redet. So lässt sich natürlich nicht viel diagnostische Information über die Person gewinnen. In einem Bewerbungsgespräch treten all jene Effekte auf, die aus der Sozialpsychologie bekannt sind und durch Training und Schulungen vermieden werden können:

- *Halo-Effekt*: Ein dominierendes Merkmal einer Person beeinflusst das Gesamturteil über die Person.
- *Positionseffekte*: Wegen der Flut der Informationen bleibt meist der erste Eindruck am besten haften.
- Überbewertung negativer Informationen
- Emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung (Sympathie / Ähnlichkeitseffekte) usw.

Strukturierung

Wenig standardisierte Verfahren, wie z. B. das Einstellungsinterview und häufig der biografische Fragebogen, lassen sich wesentlich verbessern, wenn eine strukturierte Form entwickelt wird. Schuler (2000) schlägt ein derartiges Vorgehen in dem multimodalen Einstellungsinterview vor (Schuler, 2001). Schuler gibt an, dass die prognostische Validität von unstrukturierten Gesprächen bei .21 liegt. Diese lässt sich auf bis zu .50 je nach Ausmaß der Strukturiertheit erhöhen.

Multimodales Interview

Aufbau

1. **Gesprächsbeginn**. Kurz und informell eine positive Atmosphäre schaffen; Ablauf erläutern; keine Beurteilung
2. **Selbstvorstellung des Bewerbers**. (Wenige Minuten); sechs Dimensionen auf einer dreistufigen Skala beurteilt
3. **Freies Gespräch**. Interviewer stellt offene Fragen; summarische Eindrucksbeurteilung
4. **Biographiebezogene Daten**. Fragen aus Anforderungsanalysen abgeleitet; Antwortbeurteilung anhand dreistufiger verhaltensverankerter Skala
5. **Realistische Tätigkeitsinformation**. Information über Arbeitsplatz und Unternehmen.
6. **Situative Fragen**. Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen gestellt; Antwortbeurteilung anhand fünfstufiger verhaltensverankerter Skala
7. **Gesprächsabschluss**. Fragen des Bewerbers; Zusammenfassung; weitere Vereinbarungen

Multimodales Interview**Beispiel für eine komplexe biographiebezogene Frage**

- Welche Erfahrungen haben Sie mit Gruppenarbeit gemacht? (Nennen Sie bitte ein Beispiel!)
- Sind in der Gruppenarbeit auch mal Probleme und Meinungsverschiedenheiten aufgetreten?
- Was haben Sie übernommen, um diese Probleme zu lösen? Was ist dabei herausgekommen?

Antwortbewertung 0 Punkte: Arbeitet weniger gerne im Team, empfindet Probleme und Meinungsverschiedenheiten als unangenehm und hält sich deshalb aus dem Lösungsprozess heraus.

Antwortbewertung 4 Punkte: Bewertet Teamarbeit als sehr produktiv, erkennt rasch Probleme in der Gruppe, steuert kreative Vorschläge zur Problemlösung bei und beteiligt sich engagiert an der Durchführung der Problemlösung

Multimodales Interview**Beispiel für eine situative Frage**

- Die Leistung eines Ihrer Mitarbeiter hat nachgelassen. Anlässlich Ihrer jährlichen Gehaltsgespräche müssen Sie ihm erklären, dass seine Gehaltserhöhung geringer ausfällt als die Zulage, die die meisten seiner Kollegen bekommen. Wie gehen Sie vor?

Antwortbewertung 0 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich ihm gerne mehr gegeben hätte, dass aber die Geschäftsleitung keinen weiteren Rahmen offen lässt.

Antwortbewertung 4 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich mir Gedanken über seine nachlassende Leistung mache, derentwegen die Zulage geringer ausfällt. Ich versuche, gemeinsam mit ihm die Gründe herauszufinden. Dann besprechen wir Maßnahmen, die Leistung wieder zu verbessern und vereinbaren neue Ziele.

Anforderungsanalyse

Situative Fragen haben einen höheren prognostischen Wert, je genauer sie der Situation der zukünftigen Tätigkeit entsprechen. Dies gilt ebenfalls für Arbeitsproben oder Übungen im AC: Je genauer sie die Anforderungen der Tätigkeit abbilden, desto besser der Vorhersagewert. Eine tätigkeitsspezifische Übung kann nur nach eingehender Anforderungsanalyse entwickelt werden. Demzufolge ist es ein Grundsatz, dass jeder Zusammenstellung eines Auswahlverfahrens eine Anforderungsanalyse vorauszugehen hat.

7 LITERATUR

Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. (2000). Personnel Selection. In Nik Chmiel (Hrsg.), *Introduction to work and organizational psychology - a european perspective*. (S. 67-97). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. (1988). *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employees obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rosenstiel, L. von & Lang von Wins, T. (2000). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2000). Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.) *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. (S. S.15-43). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. (Bd. 3. unv. Auflage). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (2001). *Das Einstellungsinterview. Ein Arbeits- und Trainingsbuch*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H, Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (Bd. 4. vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.