

Personalauswahlverfahren – auf der Suche nach dem richtigen Kandidaten

Von Judith Beike, angehende Arbeits- und Organisationspsychologin

Vermeidung von Fehlentscheidungen durch das passende Auswahlinstrument

Wenn es um die Personalauswahl geht, kann eine Fehlentscheidung weitreichende Folgen haben: Kosten für das Unternehmen, hohe Fluktuation, die zu Unmut im Team führt und ständig neue einzuarbeitende Mitarbeiter. Wie kann man eine solche Fehlentscheidung vermeiden?

Das passende Auswahlinstrument kann einer Fehlentscheidung vorbeugen und den Eignungsgrad eines Bewerbers analysieren. Das Spektrum an Auswahlinstrumenten ist jedoch groß und die Wahl eines Instruments sollte an mehreren Kriterien überlegt werden. Es stellt sich jeweils die Frage der Reliabilität, Validität, Objektivität und zusätzlichen betriebswirtschaftlichen Kriterien im Zusammenhang mit einer Kosten-Nutzenanalyse (Kanning, 2018).

Infokasten:

Die Gütekriterien und ihre Bedeutung

Unter *Reliabilität* versteht man die Aussage, ob Messfehler in der Untersuchung enthalten sind, also wie zuverlässig ein Verfahren ist. Die *Validität* bezeichnet, ob auch das gemessen wird, was gemessen werden soll. Ein Beispiel hierfür wäre, ob tatsächlich die berufliche Eignung gemessen wird oder aber Sympathie. Um die Validität zu ermitteln, muss man also wissen, welche Aussage mit einem Verfahren getroffen werden soll. Man errechnet dann den Zusammenhang des Ergebnisses des Verfahrens und der zu messenden Dimension, die mit einem anderen Instrument gemessen worden ist. Im Fall der Personalauswahl ist zum Beispiel interessant zu erfahren, ob das Ergebnis der Auswahlinstrumente mit dem beruflichen Erfolg korreliert. Neben Reliabilität und Validität ist ebenfalls die *Objektivität* entscheidend. Es handelt sich hierbei um die Unabhängigkeit des Auswahlverfahrens von der durchführenden Person und den Rahmenbedingungen, also ob der Diagnostiker Durchführung, Auswertung und Interpretation beeinflusst (Kanning, 2018).

Im Folgenden werden einige Auswahlinstrumente hinsichtlich Reliabilität, Validität und Objektivität beleuchtet.

Auswahlinstrument		Mögliche Probleme	Gütekriterien
Dokumentenanalyse	Allgemein	<ul style="list-style-type: none">• Ähnlichkeitseffekte• Sympathieeffekte• Erwartungseffekte• 73,6% der Bewerber versuchen sich besonders positiv darzustellen	<ul style="list-style-type: none">• Geringe Auswertungs- und Interpretationsobjektivität• Lücken im Lebenslauf besitzen nur eine Aussagekraft, wenn der Grund für die Lücke bekannt ist
	Schulzeugnisse	<ul style="list-style-type: none">• Einzelnoten besitzen nur geringe Aussagekraft, da Messfehler enthalten sind	<ul style="list-style-type: none">• Durchschnittsnote besitzt eine prognostische Validität von .41 für den Ausbildungserfolg

	Arbeitszeugnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Geheimsprache und die Unsicherheit, ob sie verwendet wird • Nur nach Anforderungskriterien bewerten 	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Beurteilungskriterien
Testverfahren und Fragebögen	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Viele verschiedene Messinstrumente mit unklarer Güte 	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Messinstrument • Meist gute Objektivität
	Intelligenztest	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Teil geringe soziale Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Prognostische Validität .5 für den beruflichen Erfolg
	Sozialkompetenz-Fragebögen	<ul style="list-style-type: none"> • Viele verschiedene Fragebögen auf dem Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Inkrementelle Validität gegenüber Assessment Centern und Jobinterviews von 8%
Interview	Unstrukturiertes Interview	<ul style="list-style-type: none"> • Ähnlichkeitseffekte • Erwartungseffekte • Halo-Effekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Objektivität • Geringe Reliabilität • Max. Varianzaufklärung von 15% für den beruflichen Erfolg
	Strukturiertes Interview	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Durchführung wie beim unstrukturierten Interview • Dem Problem wird mit genauem Interviewleitfaden und Beurteilungsskalen entgegengewirkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Objektivität und Reliabilität als beim unstrukturierten Interview • Hohe Validität: Max. 45% Varianzaufklärung des beruflichen Erfolgs
Assessment Center		<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Beeinflussung • Zum Teil ungeeignete Übungen bei denen die Bewerber untereinander verglichen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von den verwendeten Übungen und der Durchführung und Auswertung • Im deutschsprachigen Raum prognostische Validität von .4 für den beruflichen Erfolg

Dokumentenanalyse

Der größte Teil der Personalauswahl beginnt mit der *Dokumentenanalyse*. Hierbei werden Lebensläufe beurteilt und Zeugnisse bewertet. Es liegt meistens eine geringe Auswertungs- und Interpretationsobjektivität vor. Der Personaler entscheidet auf Grundlage seiner eigenen freien Überlegungen und könnte durch Sympathieeffekte oder Ähnlichkeitseffekte, die beispielsweise durch die Bewertung des Bewerbungsfotos entstehen, beeinflusst werden. Betrachtet man darüber hinaus die Validität von beispielsweise Lücken im Lebenslauf, die von über 60% der Personaler als negativer Prädiktor für den beruflichen Erfolg gesehen werden (Weuster, 2008), dann stellt sich heraus, dass nur eine geringe negative Korrelation mit den Kriterien Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation, Zielsetzungsfähigkeit und Selbstkontrolle bestehen (Frank & Kanning, 2014). Wichtig sind hierbei die genauen Gründe für die Lücke im *Lebenslauf* und diese sind meistens nicht aus dem bloßen

Lebenslauf erkennbar, sondern muss erfragt werden (Frank & Kanning, 2014). Eine weitere Problematik bei der Bewertung der Bewerberdokumente sind die Erwartungseffekte, die durch die Bewertung ausgelöst werden und sich dann durch den gesamten weiteren Bewerbungsprozess ziehen. Wenn die gleiche Person, die zuvor den Lebenslauf studiert hat, ein Bewerbungsgespräch mit dem Bewerber führt, wird sie aufgrund einiger Merkmale wie beispielsweise einem hervorragenden Abschluss eine besonders intelligente Person erwarten oder ein Merkmal könnte im Sinne des Halo-Effekts den gesamten Eindruck der Person dominieren (Kanning, 2018).

Die prognostische Validität von *Zeugnissen* hingegen darf nicht unterschätzt werden. Die Durchschnittsnote eines Abschlusszeugnisses hat eine prognostische Validität von .41 für den Ausbildungserfolg (Baron-Boldt, Funke & Schuler, 1989). Es ist entscheidend die Durchschnittsnote zu betrachten, da hierbei die Messfehler, der einzelnen Noten im Schnitt unbedeutend werden. Schließlich sind die Bewertungen durch Lehrer subjektiv und enthalten Messfehler, die unter anderem durch Sympathieeffekte hervorgerufen werden. In den Zeugnisnoten werden mehrere Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

Weitere Dokumente, die oft in Bewerbungsmappen enthalten sind, sind *Arbeitszeugnisse*. Das Problem, das diese Arbeitszeugnisse mit sich bringen, ist die Geheimsprache, die oftmals bei der Erstellung genutzt wird. Es gibt verschiedene Noten, die den Arbeitnehmer bewerten. So bedeutet „Der Mitarbeiter hat stets zu unserer Zufriedenheit gearbeitet.“, keinen Falls, dass man in jeder Hinsicht mit dem Mitarbeiter zufrieden war. Dieser Ausdruck würde in Schulnoten übersetzt eine „mangelhaft“ bis „befriedigend“ ergeben. Ein „sehr gut“ wird mit den Worten „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“ zum Ausdruck gebracht. Aber woher soll man wissen, ob der Schreibende in dieses offene Geheimnis der Bewertungssprache eingeweiht war? Neben diesen Bewertungsformeln gibt es zum Teil weitere Techniken, um eine negative Bewertung in ein Arbeitszeugnis einzubinden. Aber da man die Absichten des ausstellenden Personalers nicht kennt, sollte man mit der Bewertung zurückhaltend sein und lediglich anforderungsbezogene Kriterien aus den Arbeitszeugnissen bewerten.

Insgesamt bei den Bewerbungsunterlagen zu beachten ist, dass 73,6 % der Bewerber angeben hierbei zu versuchen, sich besonders positiv darzustellen, was ebenfalls den Wahrheitsgehalt infrage stellt (Kanning, 2017).

Testverfahren und standardisierte Fragebögen

Eine weitere Möglichkeit, um die Eignung eines Bewerbers zu beurteilen, bieten Testverfahren oder standardisierte Fragebögen. Man unterscheidet *Fragebögen*, die mit Selbstauskunft arbeiten und *Tests*, bei denen der Bewerber eine richtige oder falsche Antwort auf eine Frage geben kann. Hierbei sind die Objektivitätskennzahlen in der Regel gut ausgeprägt. Die Validität und Reliabilität der einzelnen Instrumente sind sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es gibt gute wissenschaftlich fundierte Messinstrumente und weniger gute. Hinzu kommt die große Spannweite an Konstrukten, die gemessen werden. Es gibt Persönlichkeitsfragebögen, Kompetenzfragebögen, Motivationsfragebögen, Intelligenztests, Wissenstests, Konzentrationstests und viele weitere (Kanning, 2018).

Bei der Wahl eines passenden Messinstruments kommt es zunächst darauf an, was man messen möchte und was in den Anforderungsprofilen der einzelnen Stellen steht. Ein Beispiel ist die Drahtbiegeprobe, bei der man einen Draht proportional zu einer Figur biegen muss. Eine

Durchführung macht nur bei Berufen Sinn, bei denen man sich handwerklich betätigt und es auf die Motorik ankommt. Einen *Intelligenztest* durchzuführen lohnt sich laut Statistik jedoch in den meisten Fällen. Das Ergebnis eines Intelligenztests erreicht im Schnitt eine prognostische Validität von .5 in Bezug auf den beruflichen Erfolg und liegt somit bei einer Varianzaufklärung von ca. 25% (Salgado et al., 2003). Die Erfassung sozialer Kompetenzen eines Bewerbers, kann die berufliche Leistung ergänzend vorhersagen (Bickle, Below & Johannsen, 2011). Außerdem bietet die Messung der *sozialen Kompetenz* eine inkrementelle Validität gegenüber dem Assessment Center und einem Jobinterview und kann hierbei außerdem noch zusätzliche 8% der freiwilligen Arbeitsleistung erklären (Jansen, Melchers & Kleinmann, 2012).

Strukturierte und unstrukturierte Interviews

Die meisten Unternehmen laden nach einer Vorauswahl zu einem Bewerbungsgespräch ein. Hier gibt es große Unterschiede in der Qualität und Durchführungsart. Das *unstrukturierte Interview* ist ein offenes Gespräch, in das der Personalierer oftmals unvorbereitet hereingeht. Es wird meistens nach Bauchgefühl entschieden und die Bewertung findet frei statt. Auf der anderen Seite gibt es das *strukturierte Interview*. Hierbei sind die Fragen in unterschiedlichen Fragetypen konkret vorgegeben und bei jedem Bewerber gleich. Vor dem Interview wurden Antworten und ihre Bewertung festgelegt und so genau die Erwartungen des Personalierers an den Bewerber definiert. Nicht standardisierte Interviews sind besonders abhängig vom Diagnostiker. Oft wird nach Bauchgefühl entschieden und diverse Beurteilungsfehler, wie Ähnlichkeitseffekte, Sympathieeffekte oder Halo-Effekt kommen zum Tragen. Hiermit kommen diese maximal auf eine Varianzaufklärung von 14% in Bezug auf den beruflichen Erfolg (Schmidt & Hunter, 1998). Das strukturierte Interview hat Vorkehrungen gegenüber diesen Beeinflussungen. Durch Interviewleitfaden, Beurteilungsskalen und Anforderungsprofile wird eine objektivere Situation geschaffen. Die prognostische Validität für den beruflichen Erfolg ist hoch und es kann zu einer Varianzaufklärung von bis zu 45% kommen (Schmidt & Hunter, 1998).

Assessment Center

Ein weiteres Auswahlinstrument stellt ein *Assessment Center* (AC) dar. Hierbei werden verschiedene Verfahren, wie beispielsweise Rollenspiele, Präsentationen, Tests oder Interviews kombiniert. Die Objektivität hängt hierbei stark von der Durchführung des ACs ab. Zum Teil kann es zu sozialer Beeinflussung der Beobachter kommen. Die prognostische Validität für den beruflichen Erfolg wird auch hier stark von der Umsetzung beeinflusst. Im deutschsprachigen Raum liegt sie im Schnitt bei ca. bei .4 (Becker et al., 2011).

Optimale Personalauswahl

Für eine optimale Personalauswahl werden verschiedene Auswahlinstrumente kombiniert, um die inkrementelle Validität zu erhöhen und den besten Kandidaten auszuwählen (Jansen, Melchers & Kleinmann, 2012). Eine mögliche Kombination wäre eine Vorauswahl der Bewerber durch die anforderungsgeleitete Sichtung der Bewerbungsunterlagen, wobei die Qualifikationen der Bewerber im Fokus stehen. Als nächstes könnte man einen Fragebogen zur Messung der sozialen Kompetenzen durchführen und danach mit den verbliebenen Kandidaten ein strukturiertes oder halbstrukturiertes Interview abhalten. Besonders einfach kann man die Kandidaten einen online Fragebogen durchführen lassen, da sie diesen selbstständig bereits zuhause bearbeiten können. Ein Beispiel für einen online Sozialkompetenzfragebogen bietet der ESK (Erfolgsprofil soziale Kompetenz) von DNLA.

Hierbei werden verschiedene Kompetenzen gemessen, die für die berufliche Leistungsfähigkeit entscheidend sind. Der Fragebogen bietet die Möglichkeit auch nach einer Einstellung weiter genutzt zu werden. Eine Schlussfolgerung von Handlungsempfehlungen leitet von der Personalauswahl direkt in die Personalentwicklung über.

Quellen

- Baron-Boldt, J., Funke, U. & Schuler H. (1989). Prognostische Validität von Schulnoten. Eine Metaanalyse der Prognose des Studien- und Ausbildungs-erfolgs. In R.S. Jäger, R. Horn & K. Ingenkamp (Hrsg.), *Tests und Trends* (Bd. 7, S. 11-39). Weinheim: Beltz.
- Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M. & Spinath, F. M. (2011). The Predictive Validity of Assessment Centers in German-Speaking Regions. A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 61-69.
- Blickle, G. , Below, A. v. , Johannes, A. (2011). Self-ratings of political skill in job application: A within- and between-subjects field experiment. *International Journal of Selection and Assessment, 19*, 98 – 104.
- Frank, F. & Kanning, U. P. (2014). Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl?. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58*, 155 – 162.
- Jansen, A., Melchers, K. G., Kleinmann, M. (2012). Der Beitrag sozialer Kompetenz zur Vorhersage beruflicher Leistung. Inkrementelle Validität sozialer Kompetenz gegenüber der Leistung im Assessment Center und Interview. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 56*, 87-97.
- Kanning, U. P. (2017). *50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden*. Weinheim: Beltz.
- Kanning, U. P. (2018). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., Rolland, J.P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1068-81.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.