

# So verargumentieren Sie Ihr HR-Diagnostikbudget bei Ihrem Chef

Professionelle Management Diagnostik



**FEEDBACKPEOPLE**  
EXPERTEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG



# So verargumentieren Sie Ihr HR-Diagnostikbudget bei Ihrem Chef

Professionelle Management Diagnostik

*Die Empirie zeigt, dass professionelle Personalauswahl Gold wert ist. Im wahrsten Sinne des Wortes.*

Bei der Personalauswahl geht es darum, den am besten geeigneten Kandidaten für eine vakante Stelle auszuwählen, bzw. die Eignung eines Bewerbers zu prüfen. Als am besten geeignet verstehen wir im engeren Sinne eine Person, die von ihrem Kompetenz- und Dispositionsprofil optimal zu den Anforderungen der Stelle passt, und im weiteren und langfristigen Sinne jemanden, der mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich in dem betreffenden Job sein wird.

Im Folgenden haben wir empirisch fundierte Untersuchungen sowie Ergebnisse aus wissenschaftlichen Metaanalysen zusammengestellt, die zeigen, wie Sie optimalerweise die richtige Person auswählen.

## >> Diagnostische Verfahren im Vergleich:

Verfahren	Validität Verfahren alleine	Validität Verfahren in Kombination mit Leistungstest
Leistungstest/Intelligenztest	0.51	
Arbeitsproben	0.54	0.63
Strukturiertes Interview	0.51	0.63
Berufswissenstest	0.48	0.58
Probezeit	0.44	0.58
Integrity Tests	0.41	0.65
Assessment-Center	0.36	0.52
Biografische Daten	0.35	0.52

Die Validität ist eine Maßzahl zwischen 0 und 1, die angibt, wie zuverlässig das Kriterium (in diesem Fall der Berufserfolg) durch ein Verfahren vorhergesagt wird. Eine zufällige Auswahl (z. B. per Würfel) hätte eine Validität von 0. Möchte man garantieren, dass ausschließlich Personen ausgewählt werden, die später im Beruf erfolgreich sind, so bräuhete man ein Verfahren mit einer Validität von 1.

Wie Sie in der unteren Tabelle sehen, haben sowohl Arbeitsproben und Leistungstests als auch strukturierte Einstellungsinterviews eine gute prädiktive Validität. Dies bedeutet, dass diese Methoden besonders zuverlässig den Berufserfolg vorhersagen können. Die Validität von konventionellen (nicht- oder halbstrukturierten) Einstellungsinterviews beträgt dagegen – je nach Studie – nur 0.05 bis 0.25.

## Nutzenanalyse

Taylor und Russel sind berühmt geworden, weil sie analysiert haben, wie sich die Güte des Auswahlinstruments konkret auf die Qualität des Humankapitals im Unternehmen auswirkt. Sie haben anhand relativ einfacher statistischer Modelle gezeigt, wie die Basisquote (Anteil der geeigneten Bewerber), die Selektionsquote (wie

viele Bewerber werden eingestellt) und die Validität des Auswahlverfahrens (also die Güte) zusammenspielen und die möglichen Ausgänge in den sogenannten Taylor-Russel-Tafeln festgehalten. An ihnen lässt sich ablesen, wie viele von den tatsächlich eingestellten Mitarbeitern wirklich geeignet sind (»Erfolgsquote«).

## >> Auszug aus den Taylor-Russel-Tafeln:

Basisquote	0.10			0.50			0.90		
Selektionsquote	0.10	0.50	0.90	0.10	0.50	0.90	0.10	0.50	0.90
Validität 0	0.10	0.10	0.10	0.50	0.50	0.50	0.90	0.90	0.90
0.2	0.17	0.13	0.11	0.64	0.56	0.52	0.95	0.93	0.91
0.4	0.27	0.15	0.11	0.77	0.63	0.53	0.98	0.95	0.92
0.6	0.39	0.19	0.11	0.90	0.70	0.54	1.00	0.98	0.93
0.8	0.56	0.20	0.11	0.98	0.80	0.55	1.00	1.00	0.95
0.9	0.69	0.20	0.11	1.00	0.86	0.56	1.00	1.00	0.97

Angenommen 50 Prozent der Personen, die sich bei Ihnen auf eine bestimmte Stelle bewerben, sind prinzipiell geeignet (Basisquote = 0.50). Sie möchten aber nur 10 Prozent einstellen (Selektionsquote = 0.10). Wie schaffen Sie es, möglichst jene herauszufiltern, die geeignet sind? Würden Sie einen Würfel nehmen (Validität = 0), wären am Ende – rein statistisch gesehen – die Hälfte der Personen, die Sie einstellen geeignet, die andere nicht. Dass die Ungeeigneten im Nachhinein hohe Kosten für Ihr Unternehmen bedeuten, ist offensichtlich.

Nutzen Sie anstatt eines Würfels ein Auswahlverfahren, welches eine Validität von 0.20 hat, wie zum Beispiel ein konventionelles Interview, sind am Ende 64 Prozent der von Ihnen eingestellten Bewerber wirklich geeignet.

*Gelingt es Ihnen, die Validität Ihres Auswahlverfahrens auf 0.60 zu steigern, indem Sie beispielsweise ein strukturiertes Interview und eine Arbeitsprobe zur Urteilsbildung heranziehen, sind von allen Personen, die Sie einstellen, 90 Prozent auch wirklich geeignet.*

## Welchen monetären Unterschied macht eine gute Personalauswahl für Ihr Unternehmen?

Das Brogden-Cronbach-Gleser-Modell ist ein Rechenmodell, bei dem auf Basis betriebswirtschaftlich relevanter Parameter der Nutzen von diagnostischen Verfahren berechnet wird. Es zeigt den Reingewinn auf, den Sie zusätzlich erwirtschaften, wenn Sie die Validität Ihres Auswahlverfahrens erhöhen bzw. ein valideres Verfahren als zuvor einsetzen.

Im Folgenden sehen Sie verschiedene Beispielrechnungen. Die Daten entstammen wissenschaftlichen Studien sowie unserem Erfahrungsschatz aus dem Beratungsalltag. Sie können sich allerdings je nach Branche und Führungsebene stark unterscheiden.

>> Drei Beispielrechnungen aus dem Beratungsalltag zur Berechnung des monetären Nutzens von diagnostischen Verfahren

	Führungskräfte der Industriebranche in den USA	obere Führungsebene in Europa	Potenzialprogramm in Deutschland
Nutzen	Standardabweichung der Berufsleistung	55.880,00 \$	100.000,00 €
	Erhöhung der prädiktiven Validität durch das neue Verfahren im Vergleich zum ursprünglichen Verfahren	0.44	0.30
	Durchschnittlich erzielter Wert im Auswahlverfahren z-Wert zwischen -2 und +2	1,271	0,90
	Anzahl eingestellter Personen	50	3
	Durchschnittlicher Verbleib der Person im Unternehmen	5 Jahre	8 Jahre
Kosten	Kosten des Verfahrens pro Bewerber	1.050,00 \$	3.000,00 €
	Anzahl Bewerber	200	8
Gewinn	Gewinn	7.602.582,80 \$	624.000,00 €

Welche Eigenschaften sagen Berufserfolg voraus?

Um ein gutes Personalauswahlverfahren konzipieren zu können, muss überlegt werden, welche Kompetenzen oder Eigenschaften den Berufserfolg im jeweiligen Unternehmen ausmachen. Metaanalysen haben gezeigt, dass Intelligenz im Allgemeinen mit 0.62 mit der Arbeitsleistung und mit 0.59 mit der Lernleistung einer Person korreliert. Das Maß »Korrelation« beschreibt die Stärke eines Zusammenhangs (dabei können nur Werte zwischen -1 und 1 auftreten, wobei 1 bzw. -1 einen perfekten positiven bzw. negativen Zusammenhang bedeutet und 0 für keinen Zusammenhang zwischen zwei Parametern spricht). Bei den beiden dargestellten – vergleichsweise hohen Zusammenhängen – bedeutet dies, dass Personen mit z. B. einer besonders hohen Intelligenz auch in vielen Fällen einen hohen Grad an

Arbeitsleistung sowie Lernleistung erreichen (im Übrigen gilt der Zusammenhang auch andersherum). Die Korrelation von Intelligenz mit beruflicher Entwicklung beträgt beispielsweise »nur« 0.31. Dies heißt, dass man sich weniger darauf verlassen kann, dass sehr intelligente Personen auch eine sehr positive berufliche Entwicklung durchlaufen. In diesem Bereich sind also andere Eigenschaften und Maßnahmen prägender als für den Bereich Arbeitsleistung.

Es ist gut vorstellbar, dass es neben Intelligenz weitere Faktoren gibt, die den Berufserfolg bestimmen und mit der Leistung zusammenhängen. Wie oben dargestellt, ist ein strukturiertes Interview im Vergleich zu einem konventionellen Interview, eine relativ zuverlässige Methode, geeignete Bewerber auszuwählen. Jedoch muss das Interview auch die Dimensionen erfassen, die für den Berufserfolg relevant sind. Verschiedene Metaanalysen zeigen, dass Gewissenhaftigkeit

mit einer Korrelation von 0.30 mit beruflicher Leistung zusammenhängt und emotionale Stabilität mit einer Korrelation von 0.20. Es macht also durchaus Sinn, diese Konstrukte systematisch zu erfassen. Generell sollte jedoch vor der Entwicklung eines jeden Personalauswahlverfahrens eine Anforderungsanalyse stattfinden, um die für eine spezifische Stelle relevanten Eigenschaften für Berufserfolg zu ermitteln.

Vom konventionellen zum strukturierten Interview

Konventionelle Interviews können die folgenden Schwächen aufweisen, die zu einer niedrigen Validität führen:

- Sie beziehen sich nicht optimal auf die im betreffenden Job wichtigen Anforderungen.
- Viele Informationen, die transportiert werden, werden nicht festgehalten oder nicht optimal ausgewertet.
- Bewerber haben einen geringen Redeanteil.
- Das Urteil wird intuitiv, nach persönlichem Ermessen getroffen.
- Der Einsatz von mehreren Beobachtern wird nicht optimal genutzt. Zum Beispiel schließt man sich unreflektiert einer Meinung an, z. B. der des Vorgesetzten.
- Ungeschulte Beobachter sind im Vergleich zu trainierten Beobachtern stärker den folgenden, nachweisbaren psychologischen Effekten (sogenannten Beobachtungsfehlern) ausgesetzt:

Halo-Effekt (»Heiligenschein«-Effekt):

Ein besonders auffallendes Merkmal einer Person überstrahlt andere wichtige Merkmale. Zum Beispiel werden äußerlich attraktive Personen als kompetenter wahrgenommen.

Primacy- und Recency-Effekt:

Dinge, die zu Anfang oder am Ende eines Gesprächs gesagt wurden, bleiben besser im Gedächtnis.

Tendenz zur Mitte oder zu Extremen:

Beobachter unterscheiden sich untereinander wie sie generell Personen bewerten. Manche Beobachter neigen dazu, Kandidaten sehr streng oder sehr milde zu beurteilen. Andere tendieren eher dazu, aus Unsicherheit immer die Mitte zu wählen.

Selektive Wahrnehmung:

Eine bestimmte Eigenschaft kann bei einem Beobachter voraktiviert sein, weshalb er dies besonders stark wahrnimmt. Hat ein Manager sich beispielsweise am Vormittag über eine Deadlineüberschreitung geärgert, wird er bei dem zu bewertenden Kandidaten mit hoher Wahrscheinlichkeit eine kurze Überschreitung als Unzuverlässigkeit werten, auch wenn diese objektiv betrachtet den sich ändernden Rahmenbedingungen zuzuschreiben war.

Den Schwächen des konventionellen Interviews wird im strukturierten Interview wie folgt entgegengewirkt:

- Nach einer psychologischen Anforderungsanalyse werden die für die Tätigkeit relevanten Leistungsdimensionen erarbeitet.
- Das Interview bezieht sich systematisch auf diese Dimensionen. Mit verschiedenen Fragetechniken wird der Bewerber auf diese Dimensionen hin »abgeklopft«.
- Ein strukturierter Interviewleitfaden kommt zum Einsatz, anhand dessen die Antworten auf die einzelnen Fragen dokumentiert werden. So wird außerdem sichergestellt, dass alle Aspekte abgefragt werden.



- Es sind Anteile integriert, die eine freie Präsentation (Selbstvorstellung) garantieren.
- Anhand des ausgefüllten Leitfadens wird für den Kandidaten die Ausprägung der Dimensionen festgestellt.
- Bei mehreren Beurteilern stellt jeder zunächst einzeln die Ausprägungen fest und erst im Anschluss werden die Einzelurteile zusammengefasst.

#### Nutzen von Assessment-Centern

Schmidt und Hunter stellten in einer Metaanalyse fest, dass Assessment-Center »nur« eine Validität von 0.36 aufweisen. Durch eine Umgestaltung, wie zum Beispiel die Kombination mit einem Leistungstest, kann sie allerdings auf über 0.50 gesteigert werden. Assessment-Center bieten jedoch auch noch zusätzliche, sogenannte latente Faktoren, die in der Praxis zu einem bedeutenden Mehrwert führen können. Zunächst handelt es sich um ein sehr wertschätzendes Verfahren, bei dem die Bewerber das Gefühl haben, dass eine sorgfältige Prüfung erfolgt und viel Aufmerksamkeit auf sie gerichtet ist. Das Assessment-Center bietet weiterhin die Möglichkeit, mehrere Teilnehmer parallel zu beurteilen und ist damit ökonomischer, als es auf den ersten Blick erscheint. Sowohl den Bewerbern, die zum Teil zukünftige Mitarbeiter sind, als auch den unternehmensinternen Beobachtern werden die Werte des Unternehmens und die Arbeitsweise auf eine sehr anschauliche Art vermittelt. Sie als Unternehmen erhalten des Weiteren einen guten Überblick über das am Markt bestehende Personal. Unternehmensinterne Beobachter können auch in Ihrem Alltag von den Beobachterschulungen und der Durchführung an sich profitieren und erhalten durch das Assessment-Center möglicherweise inspirierende Ideen.

#### Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Verfahren in der oberen Führungsebene

Die Akzeptanz von Testverfahren und eigentlich allem, was über ein Interview hinausgeht, wird in der oberen Führungsebene oft als sehr gering erlebt. Andererseits gibt es in der diagnostischen Praxis auch Beispiele, in denen bis in die oberste Managementebene mit Testverfahren gearbeitet wird. Der Unterschied liegt zum Teil in den durchführenden Personen. Jene, die sich im Umgang mit Tests unsicher sind oder wenig fachliche Expertise haben, informieren und fragen anders, als geschulte Experten und studierte Psychologen. Das Detailwissen und die persönliche Überzeugung des Untersuchenden sind entscheidend für die Schaffung von Compliance und Akzeptanz beim Kandidaten.

Ein nachvollziehbarer Grund für die geringe Akzeptanz ist beispielsweise eine mangelnde Transparenz des Urteilsprozesses. Erscheint es undurchsichtig oder unkontrollierbar, wie der Kandidat beurteilt wird, ist es nur verständlich, dass man auf Widerstand stößt. Wenn eine Führungskraft den Eindruck hat, dass der Test nichts mit den eigentlichen Aufgaben zu tun hat und nicht relevant ist, sinkt ebenfalls die Akzeptanz. In klassischen Testsituationen mit Paper-Pencil-Tests entsteht eine Beurteilungssituation die an ein Lehrer-Schüler-Verhältnis erinnert. Dass sich eine erfahrene Führungskraft nicht in diese Situation begeben möchte, ist ebenfalls verständlich.

Diesen Problemen können Sie zum Beispiel mit der Auswahl passender diagnostischer Instrumente entgegenzutreten. Die durchführende Person muss das Testverfahren nicht nur kennen, sondern in der Durchführung geschult und zertifiziert sein. Außerdem sollte sie bereits Erfahrungen mit dem Instrument haben, denn nur so kann dessen Qualität wirklich ausgeschöpft und ein erfolgreicher Einsatz auf der oberen Führungsebene garantiert werden. Die zu testende Person muss transparent über das Verfahren informiert werden,

um eine vertrauensvolle und konstruktive Testsituation zu ermöglichen. Dabei ist es besonders hilfreich, die Verfahrensqualität anhand von Kennzahlen und Studien glaubhaft zu belegen. Um die Akzeptanz weiter zu steigern, sollte an dieser Stelle klargemacht werden, dass das Verfahren eingesetzt wird, um zusätzliche Informationen zu subjektiven Eindrücken zu erheben und diese nicht notwendigerweise übereinstimmen müssen. Wenn die Testergebnisse also nicht subjektiven Eindrücken entsprechen, spricht das nicht gegen den Test, sondern bestätigt die Sinnhaftigkeit eines zusätzlichen Instruments. Diagnostische Testverfahren liegen mittlerweile häufig in computerisierter Form vor. Dies ermöglicht ein positiveres Testungserlebnis und eine unmittelbare Auswertung. Das vom Computer generierte Ergebnisprofil sollte möglichst zeitnah mit einem Experten besprochen werden, um das Kontrollelben des Bewerbers zu erhöhen und Missverständnissen vorzubeugen.

Im internationalen Führungskräftebereich, besonders in den USA ist der Einsatz von Tests üblich und auf allen Ebenen akzeptiert. Im Zuge der Globalisierung der Unternehmenslandschaft ist folglich künftig mit einer größeren Akzeptanz, auch in deutschen Unternehmen, zu rechnen.



#### Quellen

- Brogden, H.E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology*, 2
- Holling, H. (1998). Utility analysis of personnel selection. An overview and empirical study based on objective performance measures. *Methods of Psychological Research*, 3(1)
- Höft, S. (2006). Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Hurtz, G.; Donovan, J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85
- Kersting, M. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33

- Kersting, M. (2010). Akzeptanz von Assessment-Centern: Was kommt an und worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 12
- Kramer, J. (2009). Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland: Vertiefende und weiterführende Metaanalysen. *Psychologische Rundschau*, 60
- 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)
- Wottawa, H. (2005). Kompetenzmodelle als Basis von Management Audits. *Handbuch Management Audit*. Göttingen: Hogrefe Verlag

#### Autorinnen

NICOLE SEIFERT  
Geschäftsführerin der FEEDBACKPEOPLE  
Managementberatung GmbH



CARINA CHARLOTTE BERNARDS  
Trainee bei der FEEDBACKPEOPLE  
Managementberatung GmbH

Folgende Leistungen bietet die  
FEEDBACKPEOPLE Managementberatung GmbH an:

Führungskräftetraining  
Talent Management  
Assessment-Center  
Development-Center  
Potenzialanalyse  
Management-Audit  
Standardisierte Testverfahren  
Förderprogramme  
Coaching  
360-Grad-Feedback

Bei welcher Fragestellung können wir Ihr Unternehmen  
unterstützen? Kommen Sie auf uns zu!



FEEDBACKPEOPLE  
Managementberatung GmbH  
Jürgen-Hornemann-Straße 6  
48268 Greven | 02571 568 865-0  
[www.feedbackpeople.de](http://www.feedbackpeople.de)