

# Forschung und Praxis: Nicht alle Erkenntnisse kommen auch an

Wissenschaftler und Praktiker sind sich in einem einig: Der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis ist zu spärlich, die Brückenschläge zu selten. Das gilt auch für den Bereich der Personalauswahl. Dort hat die Forschung in den letzten Jahren enormes Wissen angehäuft. In der HR-Praxis ist dies nicht immer bekannt.

Werden wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis wahrgenommen und umgesetzt? Aktuelle Studien aus den USA weisen in eine eindeutige Richtung: Wissenschaftler und HR-Praktiker scheinen in separaten Welten zu leben. Sie lesen unterschiedliche Fachzeitschriften, sie setzen unterschiedliche thematische Prioritäten und interpretieren die Ergebnisse vor unterschiedlichen Hintergründen. Sara Rynes und ihre Kollegen baten etwa 1000 HR-Vizepräsidenten, Direktoren und Manager um ihre Einschätzung von 35 gut abgestützten Forschungsergebnissen aus dem HR-Bereich. Es stellte sich heraus, dass über 50 Prozent der Befragten die Forschungsbefunde entweder gar nicht kannten oder aber für falsch hielten. Sie lagen mit ihren Einschätzungen zu Fragen etwa nach der Aussagekraft von Intelligenztests oder der Fairness von Personalauswahlverfahren vielfach daneben.

## Enorme Wissensakkumulation in den letzten Jahren

Gerade hinsichtlich der Auswahl von Mitarbeitenden hat die Forschung in den letzten 30 Jahren ein enormes Wissen angehäuft. Entstanden ist dieses in zahllosen, in der Regel sehr spezifisch ausgerichteten Einzelstudien, die sich auf eng umgrenzte Fragestellungen beziehen. Selbst für Wissenschaftler ist es angesichts dieser Flut mitunter schwierig, auf dem Laufenden zu bleiben. Praktisch tätigen Kollegen fehlt dafür schlicht die Zeit. Hinzu kommt, dass die Relevanz der Studien von Kollegen ausserhalb der Forschung als eher begrenzt eingeschätzt wird.

Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich eine Methode durchgesetzt, mit der die Essenz aus den vielen Einzelstudien herausgearbeitet werden kann: die so genannte Metaanalyse. Sie erlaubt die systematische Zusammenfassung ähnlicher Einzelstudien. Im Ergebnis

### Validität von Personalauswahlverfahren: Forschungsergebnisse und Einschätzung durch Anwender

	Forschungsergebnisse	Einschätzung durch Personalverantwortliche
	Korrelation zwischen Personalauswahlverfahren und beruflicher Leistung	Rang
Arbeitsproben	.54	3
Strukturiertes Einstellungsinterview	.51	1
Intelligenztest	.51	6
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	.38	5
AC	.37	1
Biografischer Fragebogen	.35	7
Zusätzlich eingeholte Referenzen	.26	4
Grafologisches Gutachten	.02	8

Die Validitätswerte stammen aus der Untersuchung von Schmidt und Hunter (1998), die Einschätzungen der Validität durch Personalverantwortliche aus Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir (2003).

entsteht eine sehr genaue Aussage über die in den Studien untersuchten Zusammenhänge. In ausserfachlichen Diskussionen wird der Wert dieser Methodik meist unterschätzt, was dazu führt, dass unreflektiert Einzelstudien und Metaanalysen in ihrer Aussagekraft gleichgesetzt werden.

## Abweichende Einschätzungen von Wissenschaft und Praxis

In der Medizin hat sich die Bezeichnung «evidenzbasiertes Vorgehen» für ein an Fakten orientiertes Handeln durchgesetzt. Die sogenannte evidenzbasierte Medizin verlangt, dass bei jeder medizinischen Behandlung Entscheidungen nur auf der Grundlage von empirisch nachgewiesener Wirksamkeit getroffen werden. Diese unmittelbar einleuchtende Überlegung lässt sich auf den Bereich der Personalauswahl übertragen.

Eine gute Grundlage für die Entwicklung von Leitlinien einer evidenzbasierten Personalauswahl stellen die Metaanalysen dar, von denen in den vergangenen Jahren mehrere zur Aussagekraft von Personalauswahlgesprächen, ACs, Persönlichkeitstests und Intelligenztests erschienen sind. Deren Ergebnisse werden in der wissenschaftlichen Gemeinschaft als bekannt vorausgesetzt – in der HR-Praxis werden sie nach unseren Erfahrungen aber kaum wahrgenommen.

Ein Vergleich zweier Studien bietet interessante Aufschlüsse: Bei der einen handelt es

sich um eine Zusammenfassung von mehreren Metaanalysen zur Prognosekraft von Auswahlverfahren, bei der anderen Studie um eine Befragung von Anwendern. Im Ergebnis zeigen sich sowohl Übereinstimmungen als auch recht gravierende Abweichungen. Übereinstimmend mit der empirischen Evidenz schätzen die Anwendenden die Aussagekraft von strukturierten Einstellungsinterviews als besonders hoch und die Aussagekraft von grafologischen Gutachten als besonders gering ein. Auch der deutliche Unterschied bei strukturierten und unstrukturierten Interviews spiegelt sich in den Einschätzungen der Anwendenden wider (siehe Tabelle).

Auf der anderen Seite weicht die Einschätzung der Personalauswahlverfahren durch die Anwender in einigen Fällen recht gravierend von der empirischen Evidenz ab. ACs etwa werden von den Anwendern als das aussagefähigste Auswahlverfahren eingeschätzt. Die Forschung spricht dem AC jedoch nur eine durchschnittliche Aussagekraft zu. Intelligenztests hingegen rangieren eher weit unten in der Gunst der Praktiker: ein Widerspruch zu den aktuellen Forschungsergebnissen, nach denen Intelligenztests zu den validesten Auswahlverfahren überhaupt gehören.

Wie kommt es zu diesen abweichenden Einschätzungen? Zum einen handelt es sich um relativ junges Wissen, das wohl erst im Laufe der Zeit den Weg in die Praxis findet. Etwa bestand in den 1970er Jahren eine grosse Skepsis gegenüber Fähigkeitstests. Diese



### Der Autor

Dr. Benedikt Hell ist Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Er leitet den Studiengang CAS Personalpsychologie: Personalauswahl und -entwicklung und forscht zu den Themen Eignungsdiagnostik und Personalpsychologie. [benedikt.hell@fhnw.ch](mailto:benedikt.hell@fhnw.ch)

## Aus der Praxis: Rekrutierungsverfahren bei Calida und Feldschlösschen

### Das Gespräch als zentrales Instrument

Calida, ein führender Wäschanbieter in Europa mit rund 1400 Mitarbeitenden, nutzt bei der Rekrutierung sechs Verfahren: standardisierte Interviews, Referenzauskünfte, Case Studies, Schnuppertage, Persönlichkeitsanalyse MPA (Master Person Analysis) und Assessments.

«Standardisierte Interviews führen wir bei allen Kandidaten durch», erklärt Manuela Ottiger, HR-Leiterin bei Calida. Ein erstes Gespräch dient vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen, ein zweites, strukturiertes Interview der vertieften Beurteilung der Person in Bezug auf die zu besetzende Stelle, wobei das HRM immer eng mit der Linie zusammenarbeitet. «Das Mehraugenprinzip hat sich bewährt, und zudem hat der Bewerber die Chance, einen persönlichen Einblick zu gewinnen», sagt Ottiger. Zu einer Anstellung kommt es nur, wenn HR und Linie gemeinsam einverstanden sind.

Case Studies und den Persönlichkeitstest setzt Ottiger flächendeckend ein; Assessments hingegen erst ab Stufe Management Team. Schnuppertage, die ebenfalls gut ankommen,



**«Ich habe gelernt, auf mein Bauchgefühl zu vertrauen.»**

Manuela Ottiger, Head of Human Resources  
Calida

dienen bei den tieferen Stufen dazu, den Kandidaten bei der aktiven Mitarbeit zu beurteilen und ihm die Gelegenheit zu geben, die Arbeit reell zu erfahren. Ein wieder häufiger angewendetes Instrument sei das Einholen von Referenzen: «Wir befragen zuerst den Kandidaten, was wohl seine Referenzperson über ihn aus-

sagen werde, und konfrontieren dann die Referenzperson damit», so Ottiger. Mit diesem Vorgehen bekomme sie konkrete Aussagen und erlebe manchmal auch Überraschungen, positive wie negative.

Für Manuela Ottiger führt der Mix aus allen Verfahren zu einem ganzheitlichen Ergebnis, allerdings ist für sie das Gespräch zentral. «Ich habe gelernt, auf mein Bauchgefühl zu vertrauen. Die Erfahrung zeigt, dass es zu Fehlentscheidungen führt, wenn im Rekrutierungsprozess die Intuition vernachlässigt wird.» Für Ottiger, die bereits seit 17 Jahren im HR-Bereich arbeitet, ist bei der Rekrutierung das sichere Gespür für Menschen und ihre Verhaltensweisen ebenso wichtig wie psychologisches Fachwissen.

Sie informiert sich laufend über aktuelle Forschungsergebnisse, findet jedoch, man sollte sich nicht nur von wissenschaftlichen Aspekten führen lassen: «Sie verleiten einen zur Rekrutierung von Stereotypen.»

### Rekrutierungstage: Minus 15 Prozent

«Eine Rekrutierung ist wie ein Puzzle, es kommen ganz viele Teile zusammen, die ein Bild von einem Menschen ergeben», sagt Patrik Füeg, Leiter Personal und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Feldschlösschen Getränke AG mit 1300 Mitarbeitenden. Ein Mix aus verschiedenen Verfahren ergebe für ihn die besten Rekrutierungsergebnisse.

Mit den verschiedenen Verfahren meint Füeg die Auswertung der Lebensläufe, standardisierte Interviews, die Persönlichkeitsanalyse Insights Discovery, Case Studies, Referenzauskünfte und Assessments. Die ersten drei Verfahren bezeichnet der HR-Leiter als Basis; wenn diese gut ausfallen, werden je nach zu besetzender Funktion weitere angewendet. «Bei Schlüsselfunktionen setzen wir gezielt Assessments ein», so Füeg, «bei höheren Verkaufsfunktionen oder Projektleitern führen wir auch Case Studies durch, mit denen wir die Methodik der Kandidaten testen, wie sie ein komplexes Thema angehen, welche Analysen sie machen, welche Schlussfolgerungen sie ziehen.» Ausser Assessments, die mit externen Partnern durchgeführt werden, werden alle Verfahren inhouse gemacht, auch die Persönlichkeitsanalyse, für die die HR-Mitarbeitenden geschult sind.

Bei jeder Rekrutierung sind das HR und der Linienvorgesetzte dabei, den definitiven Entscheid fällt aber der Vorgesetzte. «Er ist es, der tagtäglich mit dem Mitarbeitenden arbeitet und seine Fähigkeiten weiterentwickeln muss», er-



**«Ein Bewerbungsgespräch ist immer eine Prüfungssituation, die von den einen besser gemeistert wird als von den anderen.»**

Patrik Füeg, Leiter Personal und Mitglied der  
Geschäftsleitung Feldschlösschen Getränke AG

klärt Füeg. Aber in 95 Prozent der Fälle seien sie sich sowieso einig, die übrigen werden ausdiskutiert. Generell sei bei der Rekrutierung psychologisches Wissen von Vorteil, genauso wichtig sei aber die Erfahrung, sagt Füeg, der davon 30 Jahre hat. «Oft sehe ich schon beim Lebenslauf, ob es sich lohnt, einen Kandidaten einzuladen.» Trotzdem setzt der HR-Leiter auf die bewährten Prozesse, mit denen die Anforderungsprofile überprüft werden können. Grenzen sieht er bei den wissenschaftlichen Verfahren, weil «ein Bewerbungsgespräch immer eine Prüfungssituation ist», die von den einen besser gemeistert wird als von den anderen. Zwar möchte der HR-Leiter nicht sagen, dass er auf sein Bauchgefühl hört, aber ganz gefeit ist auch er nicht davon. «Wenn zwei Kandidaten dieselben Voraussetzungen haben und in etwa dasselbe Potenzial, wähle ich denjenigen, mit welchem ich gerne in einem Team zusammenarbeiten würde.»

Ein weiteres Vorgehen, das durchaus zu den Rekrutierungsmethoden gezählt werden kann, ist die Pflege der abgelehnten Kandidaten. «Schon bei der individuellen Absage zeigen wir den Kandidaten, welche anderen Möglichkeiten es bei uns noch gibt», erklärt Füeg. «Und wenn wir die Dossiers behalten dürfen, rufen wir die Kandidaten ab und zu an und fragen, ob sie noch offen sind.» Diese Kundenpflege hat sich für Feldschlösschen gelohnt: Das Unternehmen konnte, nebst anderen Verbesserungen, die Rekrutierungstage in den letzten zwei Jahren im Durchschnitt um 15 Prozent reduzieren.

Marianne Rupp

gipfelten in der Einschätzung, dass Intelligenztests abstraktes Denken erfassen, das nichts mit alltäglichen oder für den Unternehmenserfolg bedeutsamen Problemstellungen zu tun hat. Erst eine ganze Serie von Metaanalysen konnte mit diesem Mythos aufräumen.

Woher der Ruf des AC als validestes Auswahlverfahren stammt, kann nur spekuliert werden. Besonders einflussreich war sicher die allseits zitierte, im Jahr 1956 durchgeführte AT & T-Studie, die der AC-Methode eine ausgezeichnete Prognosekraft bescheinigte. Dass die Prognosekraft allerdings insbesondere auf die verwendeten Arbeitsproben und kognitiven Leistungstests zurückzuführen ist, wird selten erwähnt. Möglicherweise ist die positive Einschätzung der Validität von ACs aber auch auf einen selbstschützenden Fehlschluss zurückzuführen. AC-Anwender, die mit grossem Aufwand ein auf die Zielposition abgestimmtes Verfahren entwickelt haben, es unter Mühen eingesetzt haben, sind von der Qualität dieses ACs subjektiv überzeugt. Im Mittel über alle ACs hinweg ergibt sich dennoch nur eine moderate Validität.

## Optimierungspotenziale ausschöpfen

Evidenzbasiertes Vorgehen hat sich heute in vielen Disziplinen durchgesetzt, unter anderem in Medizin und Pädagogik. Und auch im Managementkontext findet die Logik eines evidenzbasierten Vorgehens vermehrt Anhänger.

Innerhalb des HRM ist die Personalauswahl ein besonders sorgfältig erforschtes Handlungsfeld. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich mit den Wirtschaftswissenschaften einerseits und der Psychologie andererseits verschiedene Disziplinen mit unterschiedlichen Herangehensweisen den Forschungs- und Anwendungsfragen gewidmet haben. So ist ein umfang- und perspektivenreiches Wissen entstanden, das eine hervorragende Grundlage für ein evidenzbasiertes Vorgehen bietet. Des Weiteren hat der Forschungsstand seit etwa zehn Jahren durch eine neue Spezialisierung innerhalb der Psychologie profitiert: der Personalpsychologie. Ihr Kernanliegen ist ein an empirischen Fakten orientiertes Handeln in der Personalauswahl und -entwicklung.

Es spricht viel für ein evidenzbasiertes Vorgehen in der Personalauswahl. Da die Logik unmittelbar nach-

vollziehbar und zugänglich ist, eignet sich dieser Ansatz besonders gut als Orientierungspunkt und Argumentationsgerüst für unternehmensinterne Diskussionen über die Verwendung von Auswahlverfahren. Es ist leicht ersichtlich, dass eine evidenzbasierte Personalauswahl letztlich nicht nur dem Unternehmenserfolg dient, sondern auch der Fairness gegenüber den Bewerbern gerecht wird. Voraussetzung hierfür sind informierte Anwender. Es gilt zu überprüfen, ob die eigenen Einschätzungen zu einem gewissen Grad zeitgeistlich geprägt sind und wie stark die persönlichen Präferenzen auf un-systematischen – aber subjektiv als sehr aussage-

kräftig erlebten – Erfahrungen beruhen.

Benedikt Hell

### Referenzen

Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50, 987–1008.

Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Research: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen - ein Vergleich über