

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

EVIDENZBASIERTE PERSONALAUSWAHL

Klarheit statt Handgelenk mal Pi

Bei der Auswahl von Personal haben sich über Jahre und Jahrzehnte unterschiedliche Methoden der Selektion etabliert – berechtigt und unberechtigt wie sich zeigt, wenn man die Verfahren auf Ihre Aussagekraft analysiert.

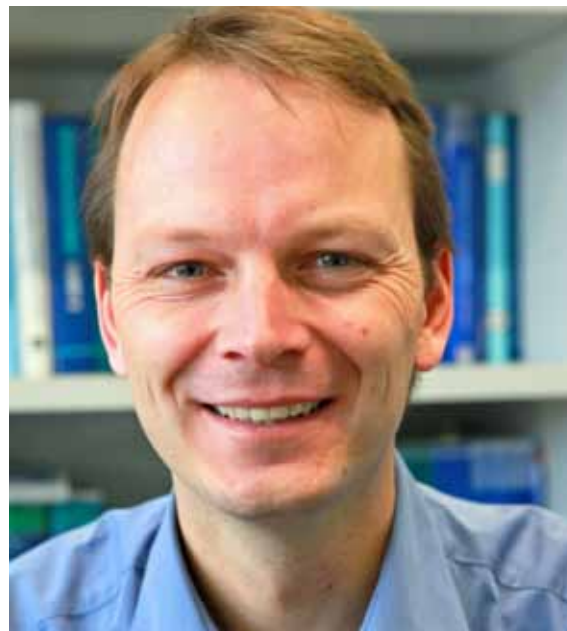
Von Dr. Benedikt Hell

In der heutigen Arbeits- und Berufswelt wird eine gute Passung zwischen den zunehmend komplexen Anforderungen einerseits und den Fähigkeiten sowie Kompetenzen der Arbeitenden andererseits zunehmend bedeutsam.

Eine fachkundige Personalauswahl bedeutet nicht einfach die Selektion des oder der «Besten», sondern erfordert einen fundierten Abgleich von Arbeitsanforderungen und Personenmerkmalen.

Hinsichtlich der Auswahl von neuen Mitarbeitenden hat die psychologische Forschung in den letzten 30 Jahren ein enormes Wissen akkumuliert. Entstanden sind diese Erkenntnisse in zahllosen Einzelstudien, die in der Regel sehr spezifisch auf einzelne Auswahlverfahren und auf spezielle Anwendungen ausgerichtet sind.

Selbst für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist es daher mitunter schwierig, angesichts der Flut an Einzelstudien «auf dem Laufenden» zu bleiben. Seit Beginn der 1980er-Jahre hat sich aber eine spezielle Methode durchgesetzt, die es erlaubt, die Quintessenz aus den Einzelstudien herauszuarbeiten – die Metaanalyse. Sie hat sich inzwischen in allen empirisch arbeitenden Disziplinen als Goldstandard durchgesetzt und erlaubt die systematische Zusammenfassung ähnlicher Einzelstudien unter Gewichtung gewisser Qualitätsindikatoren wie der Stichprobengrösse oder der Folgerichtigkeit der Studien. Im Ergebnis entsteht eine sehr genaue und gesicherte Aussage über die in den Studien untersuchten Zusammenhänge. In der Praxis wird der Wert dieser Methodik noch unterschätzt, was dazu führt, dass Einzelstudien nach wie vor als «Kronzeugen» für persönliche Überzeugungen und Glaubensbekenntnisse erhalten müssen.



Benedikt Hell: «Nach aktuellen Forschungsergebnissen zählen Intelligenztests zu den aussagekräftigsten Auswahlverfahren.»

Evidenzbasiertes Vorgehen

In der Medizin hat sich die Bezeichnung «evidenzbasiertes Vorgehen» für ein an Fakten orientiertes Handeln bereits seit längerem durchgesetzt. Die sogenannte

evidenzbasierte Medizin verlangt, dass bei jeder medizinischen Behandlung sämtliche Entscheidungen auf der Grundlage von empirisch abgesicherten Wirksamkeitsnachweisen getroffen werden müssen. Diese unmittelbar einleuchtende Überlegung lässt sich auf den Bereich der Personalauswahl übertragen. Die verlässlichste Grundlage für die Entwicklung von Leitlinien einer evidenzbasierten Personalauswahl stellen die Ergebnisse von Metaanalysen dar. Und tatsächlich sind in den vergangenen Jahren mehrere Metaanalysen zur Aussagekraft von Personalauswahlgesprächen, von Assessment Centern, von Persönlichkeitstests, Intelligenztests und

grafologischen Gutachten erschienen. Inwieweit werden nun diese Erkenntnisse in der Praxis aufgegriffen? Ein Vergleich zweier Studien bietet dazu interessante

Aufschlüsse: Bei der einen Studie handelt es sich um eine Zusammenstellung mehrerer Metaanalysen zur Prognosekraft von Personalauswahlverfahren, im andern Fall um eine Einschätzung der Prognosekraft durch die Anwendenden. 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 in der Aussagekraft

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- › **Lohngrafik** S. 4
Gebäudetechnik-Ingenieur
- › **Hochschulen/FHs** S. 10
Philanthropy Studies
- › **Stellentrend-Barometer** S. 10
Der Organisations-Klassiker
- › **Sesselrücken** S. 10

(Fortsetzung von Seite 1)

von strukturierten und unstrukturierten Interviews spiegelt sich in den Einschätzungen der Anwendenden wider.

Auf der anderen Seite weicht die Einschätzung der Personalauswahlverfahren durch die Anwendenden in einigen Fällen recht gravierend von der empirischen Evidenz ab. Assessment-Center (AC) etwa werden von den Anwendenden als das aussagefähigste Auswahlverfahren eingeschätzt, wo hingegen die empirische Evidenz diesem Verfahren insgesamt nur eine durchschnittliche Aussagekraft zuspricht. Intelligenztests dagegen rangieren recht weit unten in der Gunst der Verwender. Dies steht im Widerspruch zu den aktuellen Forschungsergebnissen, nach denen Intel-

lizenztests zu den aussagekräftigsten Auswahlverfahren überhaupt gehören.

Der Wissenschafts-Praxis-Gap

Wie kommt es zu diesen abweichenden Einschätzungen? Zum einen handelt es sich um relativ junges Wissen, das wohl erst im Laufe der Zeit in die Praxis diffundiert. Etwa bestand in den 1970er-Jahren eine grosse Skepsis gegenüber Fähigkeitstests, die in der Einschätzung gipfelten, dass Intelligenz-Tests lediglich abstraktes Denken erfassen, das nichts mit lebensweltlichen oder für den Unternehmenserfolg bedeutsamen Problemstellungen zu tun hat. Erst eine ganze Serie von Metaanalysen konnte mit diesem undifferenzierten Vorurteil aufräumen und bestätigen, dass gute Fähigkeitstests die zentralen Aspekte der beruflichen Leistungsfähigkeit und auch anderer lebens- und praxisnaher Verhaltensbereiche prognostizieren können.

Dass das Assessment-Center (AC) als besonders valides Auswahlverfahren gilt, hat wohl damit zu tun, dass einige frühe amerikanische Studien der AC-Methode eine ausgezeichnete Prognosekraft bescheinigten. Bei einer genaueren Analyse hat sich aber herausgestellt, dass die Prognosekraft dieses Sammelverfahrens in erster Linie auf die darin verwendeten Arbeitsproben und kognitiven Leistungstests zurückzuführen ist. Für Assessment-Center gilt generell: Die Aussagekraft ist stark von der Konzeption des jeweiligen Assessment-Centers abhängig

und es gibt einige Möglichkeiten, mittels derer die Qualität optimiert werden kann. Der Arbeitskreis Assessment-Center Schweiz (AKAC), ein Zusammenschluss von Assessment-Center-Fachleuten, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind, vertritt für die Durchführung und Auswertung von Assessment-Centern qualifizierte und äusserst hilfreiche Leitlinien (www.akac.ch).

Sich mit der Realität entwickeln

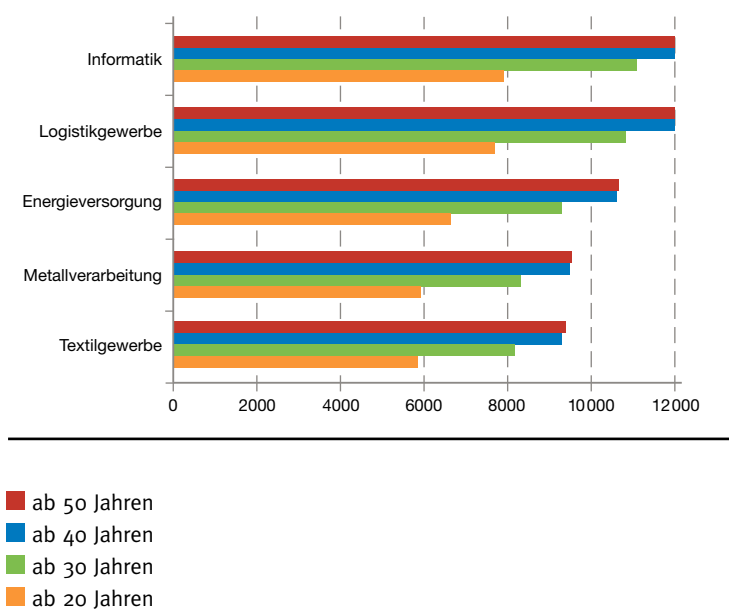
Ein evidenzbasiertes Vorgehen hat sich heute in vielen Disziplinen durchgesetzt. In der Medizin werden Arzneien und Therapien danach beurteilt, wie effizient sie sind. In der Pädagogik haben PISA und ähnlich gelagerte Studien zu einem Wandel im Nachdenken über Schulformen und pädagogische Konzepte geführt.

Es spricht viel für ein evidenzbasiertes Vorgehen in der Personalauswahl: Es steigert nicht nur die Aussagekraft, Effizienz und Fairness von Auswahlentscheidungen, sondern die Logik wie auch die Begrifflichkeit sind für weite Kreise unmittelbar nachvollziehbar. Voraussetzungen dafür sind Anwenderinnen und Anwender, die sich kontinuierlich über den aktuellen Wissensstand informieren. Auch hier lässt sich eine Parallele zu anderen evidenzbasierten Disziplinen ziehen: In der Medizin ist es üblich – und sogar gesetzlich verpflichtend – sich kontinuierlich fortzubilden und neue festgestellte Evidenzen für das eigene professionelle Handeln zu nutzen. Bleibt zu hoffen, dass sich im Bereich der Personalauswahl eine ähnliche Fortbildungspraxis durchsetzt.

Benedikt Hell, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS), ist Studienangleiter «CAS Personalpsychologie: Personalauswahl und -entwicklung». (benedikt.hell@fhnw.ch)

LOHNGRAFIK

Verdienstmöglichkeiten von Führungskräften bezogen auf das Alter und die Erfahrung



Je nach Branche sind die Verdienstmöglichkeiten mit zunehmendem Alter und mit zunehmender Erfahrung unterschiedlich, ab dem 40. Altersjahr gar beinahe stagnierend. Obige Branchenlöhne stellen Mediane von Führungskräften zwischen 20 und 50 Altersjahren dar: Für die eine Hälfte der Lohnbezüger liegt der Lohn über, für die andere Hälfte hingegen unter diesem Wert.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 13, 24, 35, 52 und 63. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.

Validität von Personalauswahlverfahren: Empirische Evidenz und Einschätzung durch Anwender

	Empirische Evidenz <i>Korrelation zwischen Personalauswahlverfahren und beruflicher Leistung</i>	Einschätzung durch Personalverantwortliche <i>Rang</i>
Arbeitsproben	.54	3
Strukturiertes Einstellungsinterview	.51	1
Intelligenztest	.51	6
Unstrukturiertes Einstellungsinterview	.38	5
Assessment-Center (AC)	.37	1
Biographischer 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). Eine hohe Korrelation in der ersten Spalte zeigt an, wie aussagekräftig das jeweilige Auswahlverfahren ist (= empirische Evidenz). Die zweite Spalte gibt die Einschätzung der Verwender wieder (Zahlen = Rangplätze)