Wie gut sagen verschiedene Personalauswahlverfahren eigentlich Berufserfolg voraus? Diese Methoden bringen es wirklich…

2. Juni 2017

Berufsorientierung, eAssessment, Eignungsdiagnostische Tests, eRecruiting, Online-Assessment & SelfAssessment, Onlinetest

Unternehmen scheuen keine Kosten und Mühen, um aus der Masse an Bewerberinnen und Bewerbern die Besten herauszufiltern. In aller Regel müssen die Bewerberinnen und Bewerber dabei mehrere Auswahlstufen durchlaufen, um zu beweisen, dass sie besonders geeignet für die offene Stelle sind.

Aber wie steht es eigentlich um die Validität der verschiedenen Auswahlmethoden?

Die (prognostische) Validität sagt etwas über die Vorhersagekraft einer Methode aus. Im Klartext: Wie gut kann man anhand der genutzten Auswahlmethode tatsächlich die spätere Leistung im Job vorhersagen? Es ist zwar schön und gut, wenn viel Energie in einen umfassenden, abwechslungsreichen Auswahlprozess investiert wird, aber ist dieser auch immer zielführend?

Es lohnt sich, einen Blick auf Forschungserkenntnisse zu werfen.

Bereits 1998 haben Frank Schmidt und John Hunter von den Universitäten Iowa und Michigan State eine Metaanalyse zur Validität verschiedenster Personalauswahlmethoden publiziert. Diese galt lange als umfassendste Untersuchung zu dieser bedeutenden Frage, weil sie quasi die Forschungsbefunde aus rund 85 Jahren zusammentrug.

Nun, knapp 20 Jahre später, haben Schmidt, Oh und Shaffer (2016) erneut eine solche Analyse durchgeführt – mit neueren Daten, mehr berücksichtigten Auswahlmethoden und genaueren Ergebnissen. Dabei konnten einige der Erkenntnisse von Schmidt und Hunter bestätigt oder sogar verstärkt werden, aber es gibt auch ein paar Überraschungen…

Die folgende Tabelle zeigt die Vorhersagekraft einiger Auswahlmethoden.

Der Validitätskoeffizient r gibt an, wie hoch der Zusammenhang des Prädiktors (also hier der entsprechenden Auswahlmethode) mit dem Zielkriterium (also hier dem Berufserfolg) ist.

Auswahlmethode	(r)
kognitive Leistungstests	**.65**
Integritätstests	.46
Strukturierte Interviews	.58
Unstrukturierte Interviews	.58
Interessen	.31
Telefoninterviews	.46
Referenzen	.26
Gewissenhaftigkeit	.22
Offenheit für Erfahrungen	.04
Biographische Daten	.35
Assessment-Center	.36
Schulnoten	.34
Arbeitsproben	.33
Graphologie	.02
Alter	.00

Der strahlende Sieger der Analyse heißt auch bei Schmidt, Oh und Shaffer wieder:

Kognitive Leistungstests, sprich Intelligenztests.

Mit keiner anderen Methode allein lässt sich der Berufserfolg so gut vorhersagen. Laut Schmidt, Oh und Shaffer ist die Vorhersagekraft von Intelligenz sogar noch etwas höher als zuvor angenommen. 1998 wurde der Intelligenz ein Validitätskoeffizient von r = .51 zugeordnet. Die aktualisierten Ergebnisse zeigen, dass der Koeffizient von Intelligenz sogar noch etwas höher liegt, nämlich bei r = .65.

Dass kognitive Leistungstests ein essentieller Bestandteil von Personalauswahlprozessen sein sollten, steht also außer Frage, was ja (nicht nur wir, sondern auch) führende deutsche Eignungsdiagnostiker wie Martin Kersting oder Uwe Kanning nicht müde werden zu betonen…

Aber welche anderen Auswahlmethoden sind aussagekräftig?

Hier ist es insbesondere interessant zu betrachten, welchen Erkenntniszuwachs eine Methode über einen Intelligenztest hinaus, also wenn sie mit einem Intelligenztest kombiniert wird, bieten kann.

Die nachfolgende Tabelle stellt dar, wie die Validität eines Auswahlprozesses ansteigt, wenn man einen Intelligenztest mit verschiedenen anderen Auswahlmethoden kombiniert.

Validitätszuwachs durch Hinzunahme weiterer Auswahlmethoden	
kognitive Leistungstests (r = .65)	
Integritätstests	+ 20%
Strukturierte Interviews	+ 18%
Unstrukturierte Interviews	+ 13%
Interessen	+ 10%
Telefoninterviews	+ 9%
Referenzen	+ 8%
Gewissenhaftigkeit	+ 8%
Offenheit für Erfahrungen	+ 6%
Biographische Daten	+ 6%
Assessment-Center	+ 2%
Schulnoten	+ 1%
Arbeitsproben	+ 0%
Graphologie	+ 0%
Alter	+ 0%

Die höchste Vorhersagekraft erreicht man, wenn man einen Intelligenztest mit einem Integritätstest kombiniert. Durch den zusätzlichen *Integritätstest* kann eine 20% höhere Validität erreicht werden. Allerdings sind Integritätstests in Deutschland unüblich und erfreuen sich einer eher niedrigen Akzeptanz bei Bewerberinnen und Bewerbern.

Eine sinnvolle und flächendeckend akzeptierte und häufig durchgeführte Alternative sind *Interviews*. Ob strukturiert oder unstrukturiert macht dabei – interessanterweise – kaum einen Unterschied. In Kombi mit einem Intelligenztest bieten strukturierte Interviews einen etwas größeren Mehrwert (Anstieg der Validität um 18%) im Vergleich zu unstrukturierten Interviews (Anstieg der Validität um 13%).

Überraschend und sehr spannend ist, dass eine Überprüfung der *Interessen* einen höheren Validitätszuwachs (10%) bewirkt, als ein *Telefoninterview* (9%). Warum nicht also einen Interessentest auf der Karrierewebsite (wie dies etwas RWE, die Deutsche Telekom oder Wieland tun) einbinden und die Bewerberinnen und Bewerber schon im Vorhinein selbst checken lassen, welchen Stellen ihre Interessen entsprechen?

Auch *Persönlichkeitseigenschaften* (insbesondere Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen) liefern Vorhersagewerte, die über Intelligenz hinaus aussagekräftig sein können – und zwar mehr, als das Betrachten von Referenzen oder biographischen Angaben.

Zu den Verlierern der Metaanalyse könnte man durchaus *Assessment-Center* zählen. Ihre Validität für sich ist in Ordnung (r = .36), aber die Aussagekraft über Intelligenztests hinaus liegt quasi bei 0. Und spätestens, wenn man das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachtet, gibt es eigentlich kaum mehr Argumente pro Assessment-Center (Stichwort Reisekosten, Personalkosten, Interpretationsobjektivität etc. pp.).

Zu den großen (Negativ-)Überraschungen gehören auch die *Arbeitsproben*. Schmidt und Hunter gingen 1998 noch davon aus, dass Arbeitsproben kombiniert mit einem Intelligenztest nach der Kombi mit Integritätstests die zweit aussagekräftigste Auswahlprozedur darstellen. Diese Annahme wird nun entkräftet: Arbeitsproben liefern zusätzlich zu einem Intelligenztest überhaupt keinen Mehrwert.

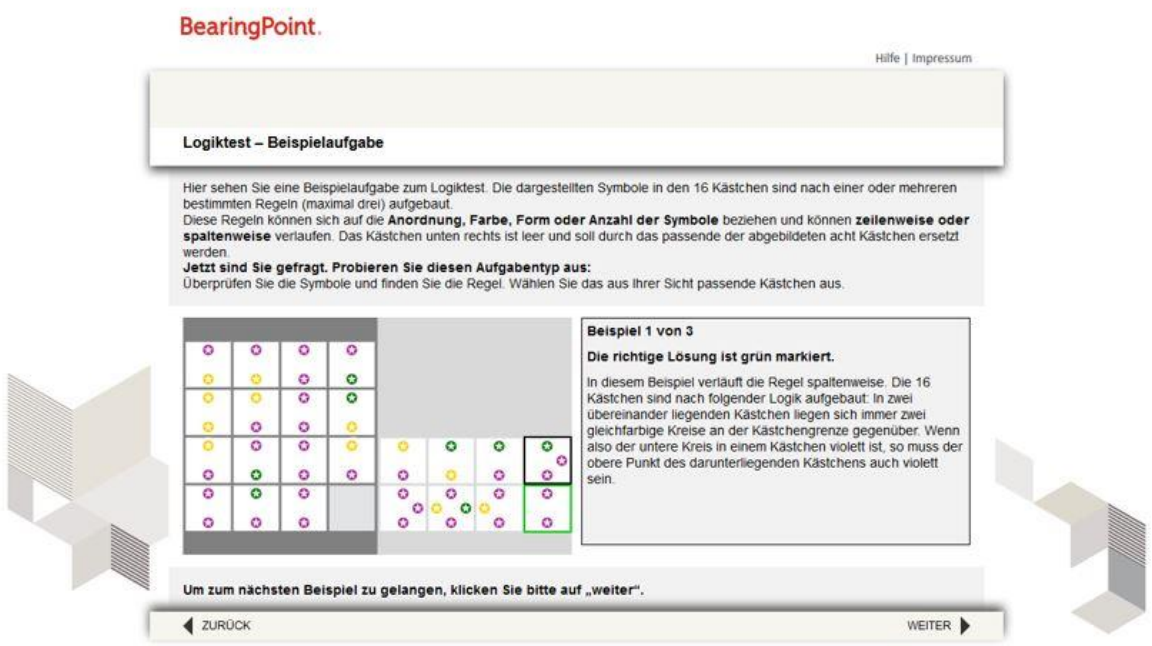
Ähnlich bei *Schulnoten*: Über den Intelligenztest hinaus haben sie kaum Aussagekraft. Eine übermäßige Betrachtung der Schulzeugnisse kann man sich also getrost sparen, wenn sowieso ein Intelligenztest genutzt wird. Aber auch diese Erkenntnis sickert offenkundig bei immer mehr Unternehmen ein, die die Bedeutung von Schulnoten bei der Selektion deutlich reduzieren und stattdessen Tests einsetzen.

Außerdem liefern uns Schmidt, Oh und Shaffer schwarz auf weiß: Das Alter von Bewerberinnen und Bewerbern sagt rein gar nichts über deren Leistung im Job aus. Das Alter schnitt von den 31 betrachteten Prädiktoren am allerschlechtesten ab.

Auch eine Analyse der Handschrift (Graphologie) ist ~~nicht mehr als HokusPokus~~eine gelinde gesagt nicht aussagekräftige Auswahlmethode. Es gibt (Überraschung?!) überhaupt keinen Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Schriftbild.

Fazit:

Uns war das ja schon länger klar, aber Schmidt, Oh und Shaffer haben es nun noch mal bestätigt: Kognitive Leistungstests innerhalb eines Auswahlprozesses machen einfach Sinn – zum Beispiel in Form eines Online-Assessments.



Und wenn das dann noch mit weiteren Methoden kombiniert wird, sollte es problemlos gelingen, aus einer großen Bewerbermenge die Besten herauszupicken.

Autorin: Anna Haußmann

Produktmanagerin Konzeption und Verfahrensentwicklung
webadelic.de GmbH / CYQUEST GmbH