

Acht Mythen über Eignungstests

PERSONALAUSWAHL: Viele Personaler scheuen Persönlichkeits- und Intelligenztests und verlieren daher oft das Rennen um qualifizierte Mitarbeiter. Fragt man sie, warum sie diese Tests ablehnen, haben sie eine ganze Palette an Vorbehalten parat. Dabei gibt es kein Auswahlinstrument, das späteren Berufserfolg so präzise misst.

Von Jens Nachtwei und Carsten C. Schermuly

Wer sich in Deutschland mit psychologischen Eignungstests beschäftigt, steht immer wieder vor einem Rätsel: Warum gelten Persönlichkeits- und Intelligenztests hierzulande oft als anrühlich und zweifelhaft, während Personalverantwortliche in den USA und in weiten Teilen Europas sie offenbar erfolgreich und ohne Bedenken bei der Bewerberauswahl einsetzen? In Großbritannien beispielsweise arbeiten 69 Prozent der Unternehmen mit Persönlichkeits-tests, in Spanien sind es sogar 74 Prozent.

Ganz anders sieht es in Deutschland aus: Hier stellen freie, unstrukturierte Interviews nach wie vor die Standardlösung bei der Beurteilung von Bewerbern und eigenen Mitarbeitern dar – vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Fragt man jedoch nach, warum ein Arbeitgeber seine Bewerber lieber „aus dem Bauch heraus“ interviewt, als sie einen erwiesenermaßen treffsichereren Eignungstest bearbeiten zu lassen, so bekommt

man selten wissenschaftlich fundierte Antworten. Stattdessen überlagern Mythen und unbewiesene Vorbehalte die objektive Auseinandersetzung mit dem Thema.

Wir wollten es genauer wissen und haben in einer zweiteiligen Studie (siehe Kasten Seite 3) untersucht, warum psychologische Eignungstests in Deutschland allen wissenschaftlichen Empfehlungen zum Trotz noch immer so wenig verbreitet sind. Dabei sind wir drei zentralen Fragestellungen nachgegangen: 1. Wie gut sagen verschiedene Auswahlinstrumente – Interviews, Assessmentcenter, Arbeitsproben, Fachwissen- und Eignungstests – den späteren Berufserfolg voraus? 2. Wie verbreitet sind diese Instrumente in deutschen Unternehmen? 3. Welche Vorbehalte führen dazu, dass Eignungstests bisher eine eher untergeordnete Rolle spielen?

Im ersten Schritt fragten wir 113 Unternehmen aller Branchen und Größen telefonisch nach den Instrumenten, die sie bei der Personalauswahl einsetzen.

Wie gut diese Instrumente den späteren Berufserfolg messen, haben US-Psychologen wie John Hunter und Frank Schmidt (1998), Timothy Judge et al. (2000) und Winfred Arthur Jr. et al. (2003) in mehreren Metaanalysen bereits verlässlich ermittelt; ihre Erkenntnisse zogen wir zum Vergleich heran.

Es zeigte sich, dass in Deutschland ausgerechnet das Auswahlinstrument mit der höchsten Treffsicherheit –

JENS NACHTWEI

ist Geschäftsführer von GreenCard Consult, einem Beratungsunternehmen für psychologische Eignungsdiagnostik, und Doktorand am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität Berlin.

CARSTEN C. SCHERMULY

ist Doktorand und Dozent am Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie der Humboldt-Universität Berlin. Er arbeitet als freier Berater bei verschiedenen wirtschaftspsychologischen Unternehmensberatungen.

Was die Studien messen

Um zu erfahren, wie es in Deutschland um Verbreitung und Akzeptanz von Eignungstests bestellt ist, haben wir zwei aufeinander aufbauende Studien durchgeführt.

Studie 1: Nutzungshäufigkeit

Für diese Untersuchung telefonierten wir mit Personalleitern und -referenten von 113 mittelständischen und großen Unternehmen aus allen Branchen. In teilstrukturierten Interviews fragten wir sie, welche Instrumente sie zur Personalauswahl einsetzen. Die Interviews hatten wir vorher in der Regel nicht schriftlich angekündigt. So erhielten wir repräsentativere Ergebnisse als üblich, da der Selbstselektionseffekt entfiel. Dieser tritt häufig bei schriftlichen Umfragen auf und besagt, dass nur solche Personen teilnehmen, die sich ohnehin für das Thema interessieren und gängige Qualitätsstandards bereits erfüllen. Das führt dazu, dass die Verbreitung bestimmter Auswahlinstrumente oft überschätzt wird.

Studie 2: Typische Vorbehalte

Bei der zweiten Befragung im Herbst 2008 konzentrierten wir uns auf die Frage, weshalb Eignungstests bei der Personalauswahl so wenig verbreitet sind. In den Interviews der ersten Studie sammelten wir typische Vorbehalte, konkretisierten sie und schickten sie für Studie 2 in Form eines Internetfragebogens an gut 200 Personalleiter und -referenten. Davon nahmen 42 an der Studie teil und beantworteten Fragen zu den gesammelten Mythen und Vorbehalten gegenüber Eignungstests.

eine Kombination aus Intelligenz- und Persönlichkeitstest – am seltensten zum Einsatz kommt, nämlich nur in 8 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU; Konzerne: 13 Prozent). Stattdessen halten 70 Prozent (Konzerne: 58 Prozent) weiter an jener Methode fest, die mit Abstand die geringste diagnostische Qualität aufweist: dem unstrukturierten Interview (siehe Grafik Seite 4).

Es fällt auf, dass große Unternehmen in der Regel strukturierter vorgehen, also die Qualität eines Bewerbers häufiger als kleine und mittelständische Betriebe mithilfe aussagekräftiger Instrumente wie Arbeitsproben/Probearbeitsverhältnissen, strukturierten Interviews, Assessmentcentern und Fachwissentests überprüfen. Allerdings setzen auch die großen Arbeitgeber nur eine geringfügig höhere Zahl an Auswahlverfahren ein – Konzerne verwenden im Schnitt 1,9 Instrumente,

KMU 1,6 –, obwohl eine Kombination mehrerer Verfahren nachweislich verlässlichere Ergebnisse bringt.

Dass bei den meisten Arbeitgebern immer noch das freie Interview – sprich: ihr Bauchgefühl – dominiert, kann für sie teure und unangenehme Konsequenzen haben: Sofern nicht besonders geschulte Personalexperten mit langjähriger Erfahrung die Gespräche führen, besteht die konkrete Gefahr einer Fehlbesetzung.

Wie es besser geht, zeigt das Beispiel der deutschen Tochter des US-Reinigungsmittelkonzerns Ecolab. Dort existiert eine vorbildliche Methode der Personalauswahl – das Zusammenspiel verschiedener Instrumente: Die klassischen Bewerbungsgespräche hat Ecolab weltweit durch strukturierte Interviews ersetzt und durch Assessmentcenter-Übungen ergänzt. Anschließend durchlaufen die Bewerber einige validierte Tests, über deren Er-

gebnisse sie im letzten Schritt in einem Feedbackgespräch informiert werden.

Personalleiter Boris Jörgens ist von dem Erfolg der Methode überzeugt: „Durch diese Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente verringern wir das Risiko von Fehlentscheidungen signifikant und hinterlassen gleichzeitig einen sehr professionellen Eindruck beim Bewerber.“ Auch Managementposten werden bei Ecolab mittlerweile nur noch mithilfe dieses mehrstufigen Verfahrens besetzt, wie Jörgens berichtet: „Kosten und Risiken einer Fehlbesetzung sind hier zu hoch, als dass das gute alte – unstrukturierte – Bewerbungsgespräch ausreichte.“

Weit verbreitete Vorurteile

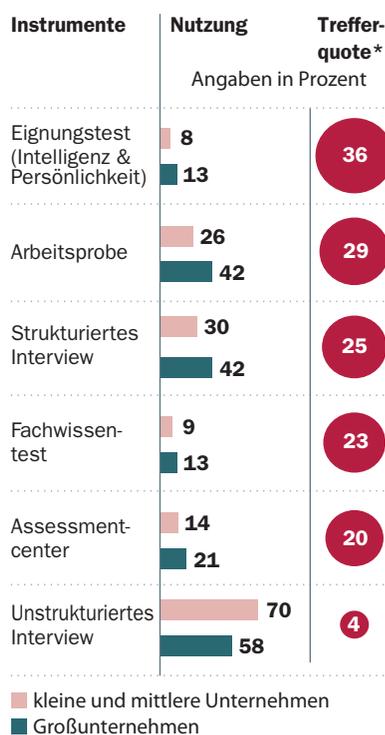
Aus dem ersten Teil unserer Studie wissen wir, dass Eignungstests trotz ihrer hohen Validität in der deutschen Unternehmenspraxis nur eine untergeordnete Rolle spielen. Noch nicht geklärt ist allerdings, warum sich so viele Firmen scheuen, dieses Instrument bei der Personalauswahl einzusetzen. Sicherlich spielen dabei auch die Diskussionen um schwarze Schafe unter den Testanbietern und den gelegentlichen Missbrauch der DIN 33430 (siehe Kasten „Was ist ...?“ auf Seite 6) für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen eine Rolle. Wohlgedemert: Wir beziehen uns in unserer Studie ausschließlich auf validierte, sehr sorgfältig entwickelte Tests, nicht auf fragwürdige Nachahmerprodukte. Doch es war vor allem der Kontakt zu zahlreichen Personalverantwortlichen in Studie 1, der uns die Augen für die weitverbreiteten Mythen rund um Intelligenz- und Persönlichkeitstests öffnete.

Daher sammelten und verdichteten wir die häufigsten Vorbehalte zu einer Liste von acht Punkten und legten diese in einer Nachfolgestudie 42 Personalverantwortlichen vor – mit der Bitte, einige Fragen dazu zu beantworten (mehr dazu im Kasten oben).

Mythos 1: Eignungstests sind nur in großen Unternehmen sinnvoll. Speziell kleine und mittelständische Unternehmen betrachten Tests häufig nur

Studie 1

Eignungstests sind treffsicher, werden aber selten eingesetzt: Die Validität von Eignungstests wird unterschätzt: Gerade einmal 8 Prozent aller KMU und 13 Prozent der Konzerne nutzen sie. Dabei liegt die Trefferquote für späteren Berufserfolg beim gemeinsamen Einsatz von Intelligenz- und Persönlichkeitstests mit 36 Prozent höher als bei allen anderen Instrumenten. Das beliebte unstrukturierte Interview dagegen schneidet aus wissenschaftlicher Sicht besonders schlecht ab.



*Gibt die durchschnittliche beziehungsweise maximal erreichbare Prozentzahl an, mit der das Instrument zukünftigen Berufserfolg vorhersagt.

als Vorselektionsinstrument für den Fall, dass eine sehr große Zahl von Bewerbungen auf eine Stellenausschrei-

bung eingeht. Dass Eignungstests auch für die ergänzende Feindiagnostik taugen – der Personalverantwortliche hat im Gespräch mit dem Bewerber mehr in der Hand als nur dessen Unterlagen –, ist den meisten nicht bewusst.

Mythos 2: Eignungstests sind zu unpersönlich. Insbesondere in kleineren Firmen oder Familienunternehmen spielt der „Nasenfaktor“ bei der Bewerberauswahl eine entscheidende Rolle. Die Frage, ob der Bewerber ins Team und zur Kultur des Unternehmens beziehungsweise der Geschäftsleitung passt, ist dann ein wichtiges Kriterium.

Mythos 3: Eignungstests schrecken Bewerber ab. Es ist ein verbreitetes Vorurteil, dass Tests – vor allem jene, die am Computer auszufüllen sind – Bewerber abschrecken und so die Chance auf qualifizierte Fachkräfte mindern. Weniger bekannt ist, dass dieses Risiko durch gründliche Vorbereitung und Betreuung der Bewerber minimiert werden kann. Dafür sollten Kandidaten am besten vor Ort durch einen geschulten Testleiter betreut und nicht im Internet getestet werden.

Mythos 4: Eignungstests setzen Bewerber unnötig unter Druck und messen am ehesten Angst. Oft heißt es, Tests lösten Angst aus, was eine saubere Messung der Bewerberpersönlichkeit verhindere. Dieses Argument lässt jedoch außer Acht, dass auch ein Bewerbungsgespräch Angst auslösen kann, die soziale Angst in Prüfungssituationen.

Mythos 5: Eignungstests erfassen die Komplexität einer Person nicht. Dieser Vorbehalt entsteht meist dann, wenn der Test nicht als Ergänzung sondern als Ersatz für bestehende Verfahren – in der Regel das Interview – betrachtet wird. In diesem Fall fehlt natürlich das „soziale Moment“ in der Diagnostik. Dass ein multimethodales Verfahren (sozialer Kontakt per Interview plus standardisierter, normierter Test) dieses Defizit beseitigt, ist den meisten Personalverantwortlichen nicht bewusst.

Mythos 6: Eignungstests sind durchschaubar und lassen sich manipulieren. Viele Personaler kennen Persönlichkeitstests von ihren früheren Arbeitgebern oder aus anderen Quellen. Sie besitzen also Grundkenntnisse des Fragenformats, sodass viele glauben, Bewerber könnten ebenso wie sie selbst die Absicht hinter den Fragen durchschauen. Allerdings sind ihnen die in guten Tests eingestreuten Kontrollfragen, die eine Manipulation durch Bewerber aufdecken sollen, fast immer unbekannt.

Mythos 7: Eignungstests liefern Ergebnisse, die mit der Realität im Berufsalltag nichts zu tun haben. Dieser Vorbehalt zeigt, welchen geringen Einfluss wissenschaftliche Erkenntnisse auf die Praxis der Personalauswahl haben. Wie die erwähnten Metaanalysen von Schmidt/Hunter und Judge et al. belegen, können Eignungstests weit besser als alle anderen Auswahlverfahren den späteren Berufserfolg eines Bewerbers vorhersagen. In der Regel kennen Personalverantwortliche dieses Forschungsergebnis nicht. Am ehesten glauben sie noch an einen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Berufserfolg, doch unterschätzen sie meist die Stärke dieser Korrelation.

Mythos 8: Eignungstests sind für Führungskräfte sinnlos – an der Spitze ist man geeignet. Diesem Mythos liegt die Überzeugung zugrunde, dass eine einmal errungene Führungsposition ein Eignungsnachweis per se sei. Dieses Argument lässt jedoch Phänomene wie Wegloben oder Beschönigen der Vorgesetztenleistung durch unterstellte Mitarbeiter außer Acht.

Was Personaler denken

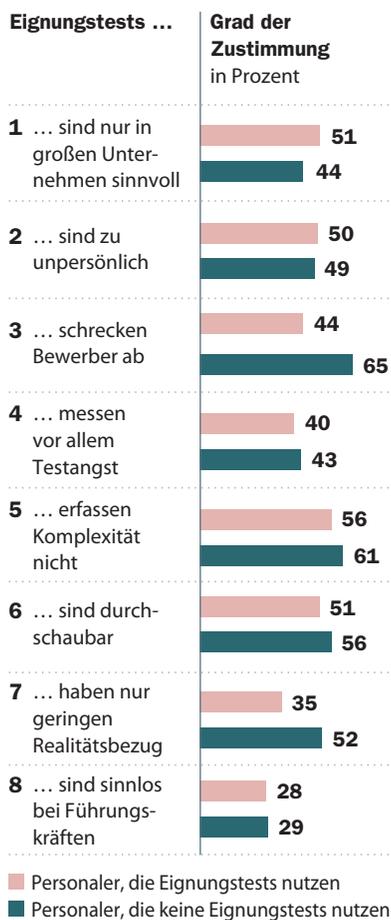
Welche dieser Mythen und Vorbehalte wiegen am schwersten? Um das in Erfahrung zu bringen, fragten wir die Personalverantwortlichen, ob ihnen das jeweilige Argument gegenüber Eignungstests bekannt ist und wie sehr sie ihm zustimmen. Falls sie in ihrem

Studie 2

Welche Vorbehalte Personaler gegenüber Eignungstests hegen:

Nach ihren Bedenken gegenüber Eignungstests gefragt, nannten Personalverantwortliche immer wieder diese acht Punkte.

Auch einige Personaler, die selbst Intelligenz- und Persönlichkeitstests einsetzen, haben die Mythen verinnerlicht. Manche Vorurteile lassen sich jedoch im täglichen Umgang mit diesen Instrumenten entkräften – dafür spricht die geringere Ablehnung bei Nutzern im Vergleich zu Nichtnutzern.



Unternehmen keine Eignungstests einsetzen, sollten sie zusätzlich angeben, wie sehr sie einzelne Argumente da-

von abhalten, es mit diesem Auswahlinstrument zu versuchen.

Bis auf Mythos 8 (sinnlos für Führungskräfte) waren alle Vorbehalte über 50 Prozent der Befragten bekannt. Daraus lässt sich schließen, dass die von uns gesammelten Mythen weitverbreitet sind. Besonders bekannt sind die Vorbehalte zu Durchschaubarkeit (81 Prozent), Bewerberangst (76 Prozent) und Realitätsbezug (71 Prozent).

Im Schnitt gaben 48 Prozent der Befragten an, dass sie Vorbehalte gegenüber Eignungstests haben (siehe Grafik links). Allerdings lässt sich zwischen den Aussagen von Nutzern und Nichtnutzern der Tests ein bedeutender Unterschied erkennen: Jene Unternehmensvertreter, die keine Eignungstests einsetzen, zeigten um 5 Prozentpunkte stärkere Vorbehalte als solche, bei denen Tests zur Recruiting-Routine gehörten. Dies legt den Schluss nahe, dass der praktische Umgang mit Eignungsdiagnostik Skepsis und Vorurteile verringert.

Je mehr die Befragten einem Vorbehalt zustimmten, desto stärker hielt dieser sie vom Einsatz der Tests ab. Vor allem der angeblich mangelnde Realitätsbezug (Mythos 7), die geringe Bewerberakzeptanz (Mythos 3) sowie das Komplexitäts-Argument (Mythos 5) entpuppten sich als Killerkriterien, die besonders viele Personaler vor einem Einsatz zurückschrecken ließen.

Doch auch wer regelmäßig mit Eignungstests umgeht, ist nicht frei von Vorbehalten, wie sich an den oberen Balken der Grafik links erkennen lässt. Insbesondere in puncto Komplexität, Unternehmensgröße, Durchschaubarkeit und Unpersönlichkeit haben die Nutzer einiges zu bemängeln. Allerdings schmälern diese Kritikpunkte nicht die Validität, also die Vorhersagegenauigkeit, von Persönlichkeits- und Intelligenztests.

Trotz ihrer hohen Vorhersagekraft für den Berufserfolg sind Eignungstests kein Allheilmittel. Das persönliche Moment zählt nach wie vor und sollte in Form von – zumindest teilstrukturierten – Interviews oder sauber konzipierten Assessmentcentern ein-

bezogen werden. Unsere Empfehlung: Testen Sie Bewerber nur dann mithilfe von Eignungsdiagnostik, wenn gewährleistet ist, dass deren Potenzial zusätzlich in einem persönlichen Gespräch überprüft wird.

Fazit

Ganz ist das Rätsel der geringen Akzeptanz von Eignungstests in Deutschland noch nicht gelöst. Zwar haben wir herausgefunden, welche Mythen und Vorbehalte Personalverantwortliche davon abhalten, Bewerber durch validierte und treffsichere Testverfahren zu schicken. Doch warum sich diese Vorbehalte in Deutschland so hartnäckig halten, während Unternehmen in anderen Ländern vorurteilsfrei an die Tests herangehen, bleibt unklar. Möglicherweise spielt mangelnder Zugang zu psychologischer Fachliteratur eine Rolle, möglicherweise wurden Forschungsbefunde bisher nicht praxisgerecht genug aufbereitet.

Doch trotz der ernüchternden Zahlen aus Studie 1 bewegt sich etwas: In jüngster Zeit beobachten wir einen Trend zur Professionalisierung der Personalauswahlprozesse. Vorreiter dieser Entwicklung sind Konzerne und Unternehmen mit internationalen Wurzeln wie Ecolab. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden sie die Nase vorn haben, wenn es darum geht, die besten Kandidaten für Management und Schlüsselpositionen zu finden. Denn von diesen Leistungsträgern hängt ab, wohin das Unternehmen in Zukunft steuern wird. ■

SERVICE

LITERATUR

SCHULER, H. (HRSG.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, Hogrefe 2005.
KERSTING, M.: *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz*, Hogrefe 2008.
LANG-VON WINS, T.; TRIEBEL, C.; BUCHNER, U.; SANDOR, A.: *Potenzialbeurteilung*, Springer 2008.
HOSSIEP, R.; MÜHLHAUS, O.: *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*, Hogrefe 2005.

HBM ONLINE

(zu beziehen über:
www.harvardbusinessmanager.de)
DOMKE, B.: „Die Qualität ist oft zu schlecht“, Interview mit Christof Obermann, in: *Harvard Businessmanager*, September 2008, Seite 10, Produktnummer 200809010.
MENKES, J.: *Wie klug müssen Manager sein?*, in: *Harvard Businessmanager*, Februar 2006, Seite 24, Produktnummer 200602024.

KONTAKT

jens.nachtwei@staff.hu-berlin.de
carsten.schermuly@staff.hu-berlin.de

© 2009 Harvard Businessmanager

Was ist ...

DIN 33430?

Als das Deutsche Institut für Normung im Jahr 2002 Qualitätskriterien für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen definierte, war der Aufschrei groß: „Bürokratisierung“, „viel zu kompliziert“, „kontraproduktiv“, „Klientelpolitik“, schimpfte etwa die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Inzwischen hat sich die Aufregung gelegt. Heute laufen – fast unbemerkt von der Öffentlichkeit – in knapp 10 Prozent aller Unternehmen Personalauswahlprozesse nach der DIN 33430 ab, noch einmal so viele Arbeitgeber planen dies für die Zukunft. Vor allem Konzerne, Personalberatungen und der öffentliche Dienst haben sich intern zur Einhaltung festgelegter Qualitätskriterien verpflichtet. Damit sollen teure Fehlbesetzungen vermieden werden; Bewerbern wird ein faires Auswahlverfahren garantiert.

„Die Grundsätze sind so simpel, dass jedes Unternehmen sie einhalten kann“, erklärt Heinrich Wottawa, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Dazu gehört etwa, dass Bewerber nicht nach Eigenschaften gefragt werden dürfen, die nichts mit der Stelle zu tun haben, und dass alle am Auswahlprozess Beteiligten ausreichend qualifiziert sein müssen. Probleme gab es anfangs, als die Anbieter der computergestützten Potenzialanalyse Insights MDI behaupteten, diese sei nach DIN 33430 zertifiziert – obwohl die Norm nicht für einzelne Tests gilt, sondern nur für den gesamten Auswahlprozess. Heute ist die Norm zwar immer noch nicht sehr verbreitet, aber kaum noch umstritten. Derzeit dient sie sogar als Vorbild für die Entwicklung einer international anerkannten ISO-Norm, die ab 2010 in Kraft treten kann. *Britta Domke*

© 2009 Harvard Businessmanager