

Einsatz von Testverfahren bei der Personalauswahl

Qualitätssuche im intransparenten Markt

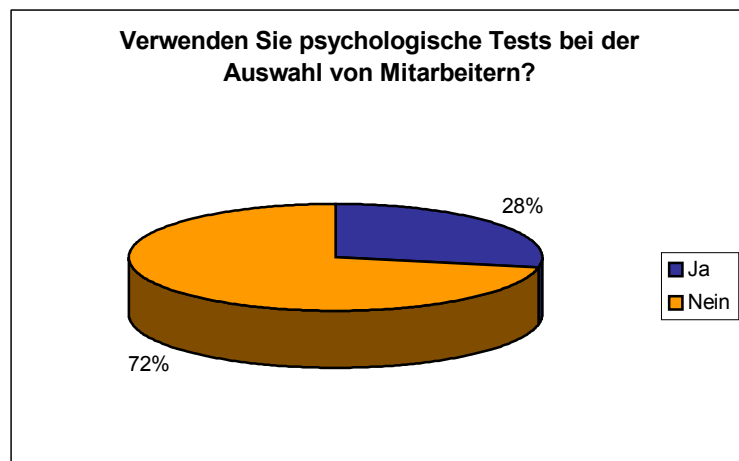
Durch Globalisierung, E-Business und New Economy dreht sich das Rad der Wirtschaft immer schneller, time-to-market wird entscheidend. Je höher das Tempo, desto gravierender wirken sich Fehler auf allen Ebenen aus. So ist auch Qualitätssicherung und professionelles Vorgehen bei der Auswahl neuer Mitarbeiter von immenser Wichtigkeit, um Fehlentscheidungen zu minimieren. In welchem Umfang setzen Firmen dabei objektiv professionelle Verfahren ein und welche Probleme verbinden sich damit? Eine aktuelle Studie liefert neueste Ergebnisse zum Einsatz professioneller Testdiagnostik bei den Top 300 Unternehmen in Deutschland.

Tests im professionellen Auswahlprozess

Ein gutes Auswahlverfahren sollte möglichst objektiv den Erfolg eines potentiellen Mitarbeiters in einer offenen Position vorhersagen können und dabei die Gefahr subjektiver Fehleinschätzungen, die zwangsläufig durch Sympathie, ersten Eindruck und Konzentrationsfähigkeit des Personalers entstehen, bei der Entscheidungsfindung auf ein Minimum reduzieren. Der Einsatz standardisierter Testverfahren auf dem Fundament einer detaillierten Anforderungsanalyse der freien Stelle ist hier ein professioneller Weg, der im europäischen Ausland schon seit längerer Zeit beschritten wird und sich nun auch in Deutschland im Aufwind befindet. Wissenschaftlich fundierte Testverfahren, die den klassischen Kernbereich beruflicher Eignungsdiagnostik bilden, zeichnen sich durch eine sehr weit entwickelte, fundierte Methodik aus, die den objektiven Vergleich verschiedener Kandidaten und einen systematisch nachvollziehbaren Entscheidungsprozess ermöglichen.

Deutschland holt in der Führungsebene auf

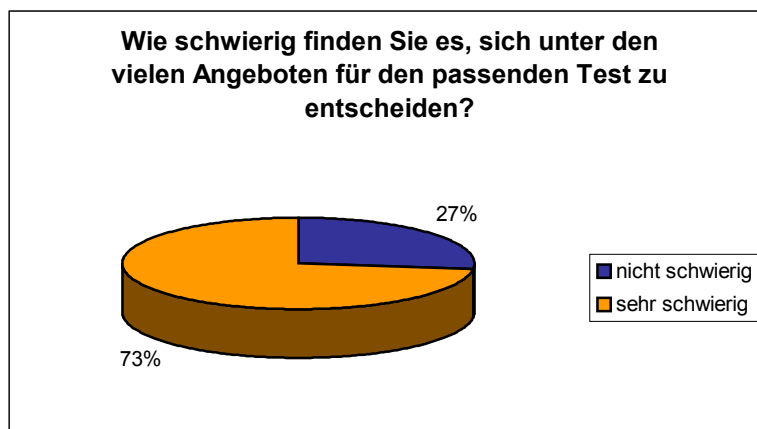
Trotz des hohen wissenschaftlichen Standards und der ausgeprägten Objektivität schienen psychologische Testverfahren im Vergleich zu beispielsweise Assessment-Centern bisher in Deutschland weniger Akzeptanz zu genießen. Noch 1993 kamen Schuler, Frier und Kauffmann im Rahmen einer europäischen Studie zu dem Ergebnis, dass deutsche Unternehmen im Vergleich zum europäischen Ausland Schlusslicht beim Einsatz von Testverfahren waren. Wenn in Deutschland Testverfahren eingesetzt wurden, so handelte es sich überwiegend um Leistungs- und Intelligenztests bei der Auswahl von Auszubildenden. Für die Führungsebene wurden Tests damals noch kaum in Erwägung gezogen. In der externen Personalauswahl für das untere, mittlere und obere Management beispielsweise verwendeten in allen Gruppen nicht mehr als 8% der Unternehmen Persönlichkeits-tests, in Großbritannien, den Benelux-Ländern, Spanien und Frankreich war deren Einsatz dagegen weit verbreitet (35% – 79%). Der Einsatz von Intelligenz- und Leistungstests in der Führungsebene fiel in Deutschland noch geringer aus.



Hier scheint sich nun das Bild allmählich zu wandeln. Nach einer aktuellen Marktstudie (2000) ist die Nutzung von Testverfahren bei der Personalauswahl unter befragten Unternehmen der Top 300 der deutschen Wirtschaft zwar immer noch nicht die Regel. Nur 28% der befragten Firmen bauen Tests in den Entscheidungsprozess bei der Personalauswahl ein. Doch es sind heute nicht mehr nur Auszubildende, die mit Testverfahren beurteilt werden. In der aktuellen Untersuchung, durchgeführt unter den Top 300 deutscher Unternehmen, setzen 20% der 81 in die Auswertung eingegangenen Unternehmen bei der Personalauswahl Testverfahren für den Führungsbereich insgesamt ein.

Offensichtlich besteht im Jahr 2000 bei der Auswahl von Führungskräften größerer Bedarf nach objektiven Testergebnissen. Womit könnte diese Entwicklung zusammenhängen? Ein möglicher Hintergrund hierfür könnten die veränderten Anforderungen sein, die durch den wirtschaftlichen Wandel an Führungskräfte gestellt werden. Die im Rahmen der Globalisierung wachsende Dynamik und Komplexität wirtschaftlicher Abläufe rückt bei Verantwortlichen in immer stärkerem Maße Soft Skills, wie soziale Kompetenzen Flexibilität etc., in den Vordergrund, die objektiv und mit hinreichend hoher prognostischer Validität nicht allein durch ein persönliches Kennenlernen im Gespräch erfasst werden können. Der Bedarf an objektiven Verfahren, die speziell auf Anforderungsmerkmale in der Wirtschaft zugeschnitten sind, sollte somit folgerichtig steigen.

Auf der Suche nach Qualität im Testdschungel



Doch dieser wissenschaftlich fundierte Zuschnitt ist bei vielen auf dem Markt befindlichen Tests oft nur unzureichend vorhanden. Der Testmarkt in Deutschland zeichnet sich durch einen hohen Grad an Intransparenz aus, der es dem Nutzer zum einen schwer macht, zwischen unseriösen und wissenschaftlich fundierten Tests zielsicher zu unterscheiden, zum anderen auch das Auffinden von inhaltlich passenden Testverfahren zu einer Odyssee geraten lässt. Man stößt auf viele „hand-

gestrickte“ Tests, die zum Teil ohne wissenschaftlich fundierten Hintergrund zusammengestellt sind, und deren Aussagekraft oft mehr als fraglich erscheint. Doch auch bei seriösen Angeboten ist die Anwendbarkeit und Qualität für Nutzer nicht immer auf den ersten Blick nachvollziehbar. Viele zum Teil sehr gute Testverfahren für den wirtschaftlichen Bereich werden einzeln von ihren Anbietern vertrieben, so dass einem Interessenten kein wirklich systematischer Überblick über die vorhandenen Testverfahren geboten wird. Klassische Testverlage hingegen sind oft nicht auf den Wirtschaftsbereich spezialisiert.

So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass es 73% der befragten Unternehmen der Top 300 mindestens schwierig finden, sich für passende Testverfahren zu entscheiden. Und dies dürfte ein wesentlicher Grund für den immer noch geringen Einsatz von Testverfahren in Deutschland sein.

Größere Transparenz, bessere Hilfestellung bei der Auswahl der Verfahren und ein verbesserter Überblick über den Testmarkt sind umso erforderlicher, als es den Unternehmen als potentielle Nutzer alles andere als gleichgültig ist, welche wissenschaftliche Fundiertheit das gewählte Verfahren aufweist. Auf einer Skala von 1 (völlig unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) hatte der wissenschaftliche Hintergrund der Verfahren bei den befragten Unternehmen einen mit einem Mittelwert von 5,16 sehr hohen Stellenwert. Am häufigsten beurteilten die Unternehmen diesen Faktor als sehr wichtig. Folgerichtig herrscht auch Einigkeit über die Relevanz der gängigen Gütekriterien eignungsdiagnostischer Testverfahren. Sowohl für die Validität, Reliabilität, als auch Objektivität fiel die durchschnittliche Wichtigkeit ähnlich hoch aus wie für den wissenschaftlichen Hintergrund insgesamt. Die meisten Unternehmen halten die Validität und Objektivität eines Testverfahrens für sehr wichtig, die Reliabilität für wichtig. Qualität ist also in Deutschland ein Muss und die Unternehmen machen es sich bei der Auswahl der Instrumente nicht leicht. Aber die Suche

Eigenschaft	Mittelwert	Median
Erstellung nach wiss. Kriterien	5,16	6
Validität	5,36	6
Reliabilität	5,21	5
Objektivität	5,32	6

scheint sich zu lohnen. Von den Unternehmen, die Tests im Rahmen ihrer Personalauswahl einsetzen, ist die stattliche Anzahl von 81% sehr zufrieden mit den Verfahren.

Qualität scheint also vorhanden – fehlt noch der transparentere Überblick über den Testmarkt. Wie können die vielfältigen Verfahren unterschiedlichster Anbieter für den Nutzer in Zukunft übersichtlicher gestaltet werden? Neben dem klassischen Verlagsweg kann hier auch das Internet, beispielsweise durch informations- oder verfahrensbündelnde Portale, zukünftig mehr zur Übersichtlichkeit beitragen und dabei vielleicht mit seinen mediumsmanenten Vorzügen, wie der zeitlichen und räumlichen Flexibilität, gleichzeitig zur Verbesserung und Erleichterung des Einsatzes von Testverfahren beitragen. PC-Versionen von Verfahren und Online-Tests sind schon heute bei Einzelanbietern zu finden. Der Einsatz von Testverfahren bei der Personalauswahl sollte durch das Internet in Zukunft wesentlich besser zu handhaben sein, ohne dabei an Qualität einzubüßen. Im Gegenteil könnten interaktive Internetportale mit wissenschaftlichem Know-How, als Partner für Fragen zu Einsatz, Konstruktion und Ergebnisinterpretation von Tests für den Nutzer schnell ansprechbar, in Zukunft zu einer optimierten Qualitätssicherung im Testmarkt beitragen.

Literaturhinweise:

Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen: Hogrefe.

Dick, J. (2000). Einsatz psychologischer Tests in den Topn 300 Industrieunternehmen in Deutschland. Zu beziehen bei:

alpha-test GmbH

Weinheimer Str.68

D-68309 Mannheim

Tel: 0621/72 45 641

Fax: 0621/727 77 79

e-mail: kontakt@alpha-test.de

Zu den Autoren:

Dipl.Phys. Jürgen Dick	Dipl.Psych. Nicola Göhs
Projektleiter bei der Berlinischen Lebensversicherung, beschäftigt sich im Rahmen seines MBA-Studiums an der NIMBAS Graduate School of Management, Utrecht (NL) & University of Bradford (UK) mit Zukunftsvisionen des Human Resource Managements	Öffentlichkeitsreferentin bei der alpha-test GmbH ist als Psychologin spezialisiert auf den Bereich psychologischer Testdiagnostik, insbesondere den Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren im Wirtschaftsbereich