

Identifikation von High Potentials: Testverfahren fristen ein Schattendasein

Eine Studie zeigt, dass Intelligenztests trotz guter prädiktiver Validität in der Praxis nur selten eingesetzt werden. Häufigster Grund dafür ist die fehlende Expertise der Personalverantwortlichen.

Zwar geht es der deutschen Wirtschaft insgesamt erfreulich gut, doch in einigen Bereichen führt der Mangel an gutem Personal zunehmend zu einem Engpass, der weiteres Wachstum beschränken oder verhindern kann. Personal hat große strategische Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Daher versuchen diese, besonders leistungsstarke Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden. Die sollten nach Möglichkeit das Potenzial mitbringen, das bereits vorhandene Leistungsniveau zu steigern und zwar auch dann, wenn

sie zukünftig in Positionen mit deutlich komplexeren Aufgaben eingesetzt werden.

Häufigkeit von Verfahren und Gründe dafür

Um diese sogenannten High Potentials zu identifizieren, kann man auf unterschiedliche Verfahren der beruflichen Eignungs- und Potenzialdiagnostik zurückgreifen, wie Interviews oder Assessment Center. Die Autoren haben in einer Studie untersucht, welche Verfahren in der Praxis häufiger und welche seltener eingesetzt werden und warum. An der Studie, die 2013 mittels einer Online-Befragung durchgeführt wurde, nahmen 201 Unternehmen teil. Die Befragten stammen zu 91,2 Prozent fast ausschließlich aus dem Human-Resource-Bereich und setzen sich etwa zur Hälfte aus Führungskräften, zur anderen aus Experten ohne disziplinarische Verantwortung zusammen. Die Unternehmen, die sie repräsentieren, sind über alle Branchen verteilt und im Wesentlichen in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig. Die durchschnittliche Unternehmensgröße liegt – gerechnet in Vollzeitäquivalenten – bei 4 806 Beschäftigten, der Median bei 905 Beschäftigten.

Prädiktive Validität psychologischer Verfahren

Ein zentrales Maß für die Qualität eines psychologischen Auswahlverfahrens stellt die „prädiktive Validität“ dar. Mathematisch wird sie durch einen Korrelationskoeffizienten ausgedrückt, der Werte zwischen -1 und 1 annehmen kann. Dabei gilt: Je höher der Wert, desto besser sagt das jeweilige Verfahren zukünftigen Berufserfolg voraus. Aus der Meta-Studie von Schmidt und Hunter (1998) geht hervor, dass sich gängige Verfahren zur Personalauswahl hinsichtlich ihrer prädiktiven Validität mitunter deutlich voneinander unterscheiden. Relativ „gut“ eignen sich demnach Arbeitsproben, Intelligenztests und strukturierte Interviews, die alle Werte über $0,5$ erreichen. Als „mittelmäßig“ sind Instrumente mit Werten zwischen $0,3$ bis $0,4$ zu bezeichnen. Dazu zählen beispielsweise Assessment Center, Persönlichkeitsfragebogen oder unstrukturierte Interviews. „Ungenügend“ für die Personalauswahl sind in der Regel Verfahren mit geringeren Werten. Dazu gehören insbesondere grafologische Gutachten, die eine durchschnittliche prädiktive Validität von gerade einmal $0,02$ aufweisen.



*Professor Dr. Stephan Weinert,
Diplom-Ökonom, MBA,
Professor für Personalmanagement
an der Fachhochschule Düsseldorf,
stephan.weinert@fh-duesseldorf.de*



*Dr. Claudia van Laak,
Diplom-Mathematikerin,
wissenschaftliche Mitarbeiterin an
der Fachhochschule Düsseldorf,
claudia.vanlaak@fh-duesseldorf.de*



*Professor Dr. Michael Müller-
Vorbrüggen, Diplom-Theologe,
Wirtschaftspädagoge und
Wirtschaftspsychologe M.A.,
Professor für Personalmanagement,
Hochschule Niederrhein,
M.Mueller-Vorbrueggen@
hs-niederrhein.de*

S. Weinert, C. van Laak, M. Müller-Vorbrüggen Testverfahren fristen ein Schattendasein

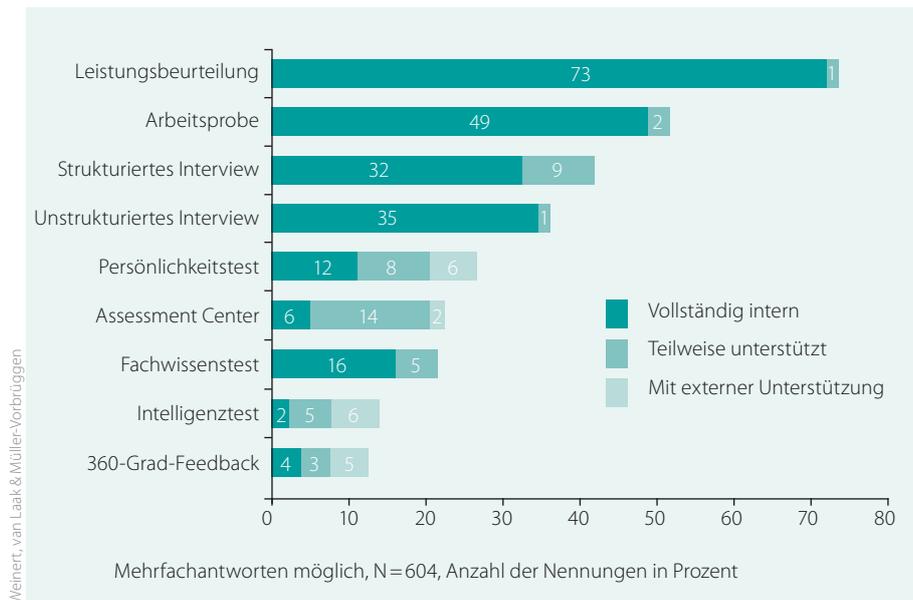
Verbreitung psychologischer Verfahren

Auf der Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse würde man vermuten, dass Verfahren wie Arbeitsproben und Intelligenztests in der beruflichen Praxis vergleichsweise häufig eingesetzt werden. Die im Rahmen der Studie befragten Unternehmensvertreter gaben an, dass sie eine relativ große Bandbreite an Verfahren anwenden (siehe Grafik rechts). Dabei kommen auch Instrumente zum Einsatz, die ausschließlich auf bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter abzielen. Dazu gehören die Leistungsbeurteilung sowie das 360-Grad-Feedback.

Insgesamt zeigt sich, dass die Leistungsbeurteilung das mit Abstand meistgenutzte Instrument zur Identifikation von High Potentials ist. Knapp 74 Prozent aller Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, setzen es ein, gefolgt von Arbeitsproben (51 Prozent), strukturierten Interviews (41 Prozent) und unstrukturierten Interviews (36 Prozent). Alle diese Methoden haben gemein, dass die befragten Unternehmen bei ihrem Einsatz zum überwiegenden Teil auf die Unterstützung durch externe Experten verzichten.

Unbeliebte Intelligenztests

Bemerkenswert ist, dass trotz hoher prädiktiver Validität die Gruppe der Testverfahren (Intelligenz-, Wissens-, Persönlichkeitstests) weitaus weniger in der betrieblichen Praxis genutzt wird. Dies gilt insbesondere für Intelligenztests, die lediglich 13 Prozent der befragten Unternehmen einsetzen. Im Unterschied zu den zuvor genannten Methoden greifen Unternehmen bei der Anwendung von Testverfahren wesentlich stärker auf externe Expertise zurück. Gleiches gilt für Assessment Center, die lediglich in rund jedem fünften Unternehmen durchgeführt werden. Das Schlusslicht bildet das 360-Grad-Feedback. Es wird in zwölf Prozent der befragten Unternehmen einge-



Einsatz verschiedener Instrumente mit teilweiser oder voller externer Unterstützung

setzt – ebenfalls zum Großteil durch Externe unterstützt.

Ferner wurde untersucht, ob zwischen Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit und dem Einsatz verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren ein Zusammenhang besteht. Die Branche zeigt dabei keinen signifikanten Einfluss. Anders verhält es sich bei der Unternehmensgröße. Hier konnte zum einen ein mittelstarker, aber nur schwach signifikanter Zusammenhang zwischen der Größe und dem Einsatz von Intelligenz- und Persönlichkeitstest nachgewiesen werden. Die Signifikanz beträgt .046 beim Intelligenz- und .011 beim Persönlichkeitstest. Die Stärke des Zusammenhangs liegt bei .355 beziehungsweise .389. Tendenziell nutzen größere Unternehmen häufiger Tests als kleinere. Auch für den Einsatz von Assessment Center und 360-Grad-Feedback lässt sich eine ähnliche mittelstarke Verbindung mit der Größe des Unternehmens herstellen (Signifikanz .003 beziehungsweise .017, Stärke des Zusammenhangs .413 beziehungsweise .379).

Die Aussagen werden weitestgehend durch eine Vielzahl älterer Studien bestätigt. Sie zeigen beispielsweise, dass Interviews in Deutschland am weitesten

verbreitet sind, während Testverfahren nur relativ selten angewendet werden (Schuler, Frier, Kauffmann, 1993; Ryan et al., 1999; Schuler et al., 2007). Zu diesem Ergebnis gelangen auch Nachtwei und Schermuly (2009), die darüber hinaus auch auf den Einfluss der Unternehmensgröße hinweisen und zeigen, dass kleine und mittelgroße Unternehmen im Unterschied zu Großunternehmen Testverfahren seltener anwenden.

Mangelnde Akzeptanz psychologischer Verfahren

Die Ausführungen deuten darauf hin, dass zwischen der Vorhersagekraft ausgesuchter Verfahren zur Identifikation von High Potentials und deren Verbreitung in Unternehmen eine Diskrepanz besteht. So werden insbesondere Testverfahren mit guter prädiktiver Validität eher selten in der unternehmerischen Praxis eingesetzt. Hier stehen wissenschaftlich fundierte Aussagen zur Prognosegüte der Instrumente deutlich im Widerspruch zu deren Nutzung in der Praxis. Daher ging die hier vorgestellte Studie auch der Frage nach, welche Gründe für den eher seltenen Einsatz, besonders von sehr validen Verfahren, aus Sicht der Unternehmensvertreter existieren (siehe Grafik auf Seite 14).

Forum



Weinert, van Laak & Müller-Vorbrüggen

Schlüsselpositionen vorbereitet werden, in denen korrekte, oft richtungsweisende Entscheidungen bei einem hohen Maß an Unsicherheit getroffen werden müssen, sollte speziell die gezielte Verwendung von Intelligenztests im Rahmen eines multimodalen Vorgehens bedacht werden. Voraussetzung dafür ist, dass deren Nutzung von Fachleuten begleitet wird.

Es darf indes bezweifelt werden, dass die insgesamt relativ geringe Zahl von Psychologen mit entsprechender Vertiefung in Personalpsychologie ausreicht, um dieses Defizit nachhaltig zu beheben. Daher erscheint es ratsam, entsprechende Kompetenzen verstärkt auch bei Nicht-Psychologen zu entwickeln, um den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnis in die unternehmerische Praxis zukünftig weiter zu verbessern. Die stärkere Öffnung psychologischer Fakultäten wäre hier wünschenswert, beispielsweise in Form zertifizierter Fortbildungsveranstaltungen, die sich explizit an Fachfremde richten.

Gründe für die Nicht-Nutzung von Instrumenten

Zu geringe Expertise

Ein zentraler Grund, warum keine Testverfahren eingesetzt werden, ist die zu geringe interne Expertise. Beim Persönlichkeitstest geben dies 34,8 Prozent an, beim Intelligenztest sind es 33,5 Prozent und beim Fachwissenstest 34,2 Prozent. Allerdings weisen die Leistungsbeurteilung mit 45,7 Prozent und das Assessment Center mit 41,6 Prozent hier noch höhere Werte auf.

Widerstand im Management

Zudem werden die Instrumente von den Studienteilnehmern hinsichtlich ihrer Aussagekraft recht unterschiedlich beurteilt: So werden beispielsweise eher Zweifel an der Aussagekraft beim Persönlichkeitstest (24,6 Prozent) und beim Intelligenztest (21,3 Prozent) geäußert als beim Assessment Center (16,3 Prozent) und bei der Leistungsbeurteilung (17,1 Prozent). Grund dafür kann die relativ geringe Anzahl von Psychologen oder psychologisch geschulten Mitarbeitern im Personalbereich sein. Denn die korrekte Verwendung entsprechender Testverfahren ist zwingende Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz. Zudem scheitert der Einsatz oft am Widerstand durch das obere Ma-

nagement. Dies gilt insbesondere für die Verwendung von Intelligenztests (38,3 Prozent).

Die in der Praxis weiterhin beliebten unstrukturierten Interviews werden als am wenigsten kostenintensiv wahrgenommen. Allerdings bezweifeln 75,8 Prozent der Befragten deren Aussagekraft. Es kann daher festgestellt werden, dass (zu) viele Unternehmen beim Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren anscheinend Einfachheit und geringe Kosten über wissenschaftlich nachgewiesene Prognosegüte stellen.

Fazit

Die Studie zeigt, dass in der Praxis bei der Identifizierung von High Potentials vor allem Leistungsbeurteilungen, Arbeitsproben und Interviews verwendet werden. Weitaus seltener setzen Unternehmen Assessment Center und Testverfahren ein. Insbesondere der verhaltene Einsatz von Testverfahren, speziell von Intelligenztests, ist dabei zu kritisieren. Denn wissenschaftliche Studien haben wiederholt gezeigt, dass kognitive Fähigkeiten insbesondere für komplexe Tätigkeiten eine zentrale Bedeutung aufweisen. Da gerade High Potentials auf den Einsatz in

Weiterführende Literatur

- Nachtwei, J. & Schermuly, C.** (2009). Acht Mythen über Eignungstests. *Harvard Business Manager*, 4/2009, 6–10.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R.** (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–391.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E.** (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M.** (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I.** (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.