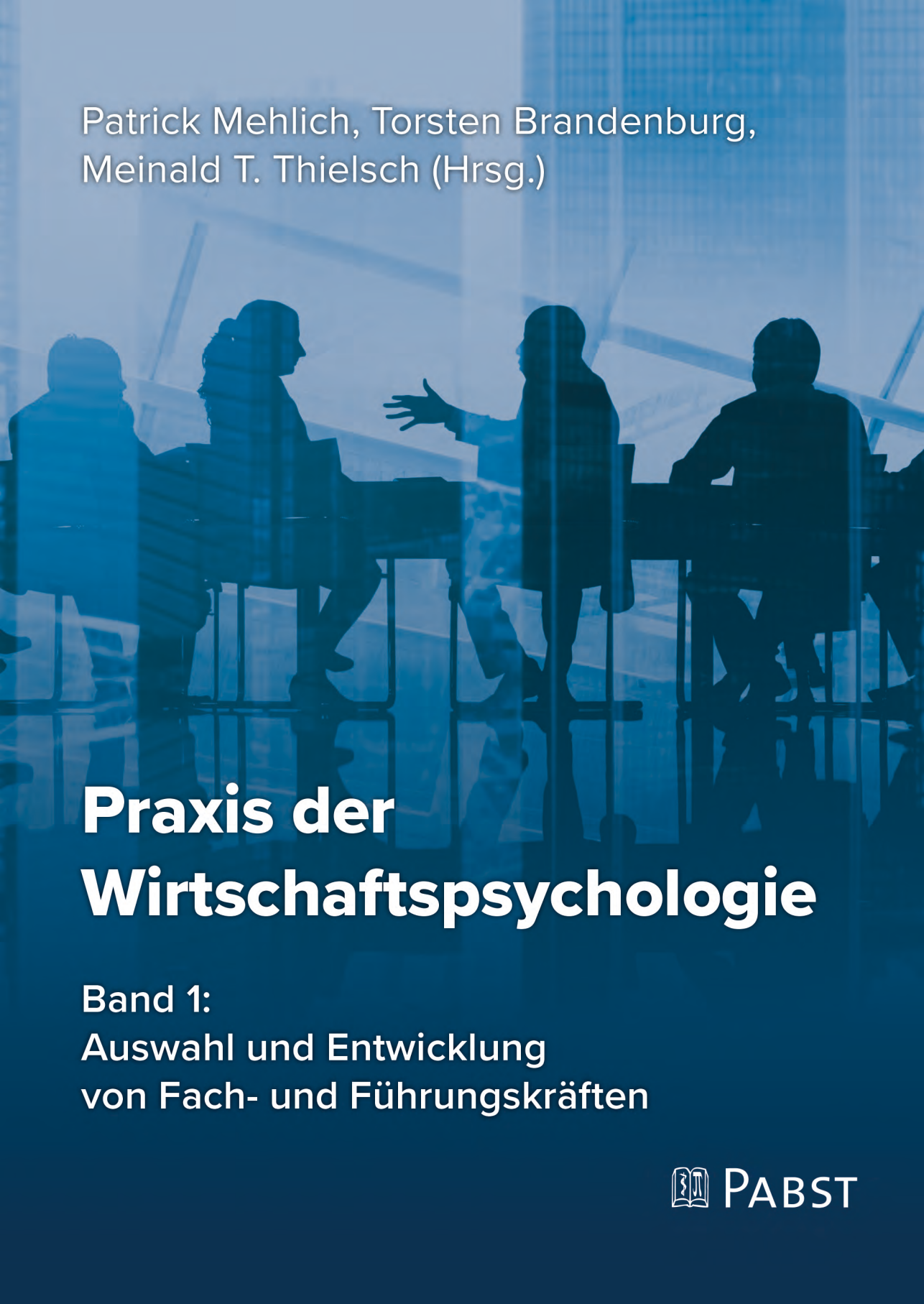


Patrick Mehlich, Torsten Brandenburg,
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

The background of the cover features a blue-tinted photograph of four people sitting around a table in a meeting. Their silhouettes are visible against a bright, out-of-focus background that appears to be a modern office or conference room with large windows. The person in the center is gesturing with their hand while speaking to the others.

Praxis der Wirtschaftspsychologie

Band 1:
**Auswahl und Entwicklung
von Fach- und Führungskräften**

 **PABST**

Patrick Mehlich, Torsten Brandenburg, Meinold T. Thielsch (Hrsg.)

Praxis der Wirtschaftspsychologie

Band 1

Auswahl und Entwicklung von Fach- und Führungskräften

*Patrick Mehlich, Torsten Brandenburg,
Meinold T. Thielsch (Hrsg.)*

Praxis der Wirtschaftspsychologie

Band 1:
Auswahl und Entwicklung von
Fach- und Führungskräften



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich/Westfalen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



© 2021 Pabst Science Publishers · D-49525 Lengerich/Westf.

🌐 www.pabst-publishers.de

✉ pabst@pabst-publishers.de

ISBN 978-3-95853-683-8

ebook 978-3-95853-684-5

Layout: P. Orths

Druck: KM-Druck 2.0,
D-64823 Groß-Umstadt

Inhalt

Vorwort	9
 Personaldiagnostik	 11
1 Personalauswahl – Mythen, Fakten, Perspektiven Uwe Peter Kanning.....	 13
2 Anforderungsanalysen mittels Critical Incident Technique Patrick Mehlich.....	 28
3 Interkulturelle Kompetenz – Eine Herausforderung im Rahmen internationaler Personalauswahl Jessica Boltz	 39
4 Kreativität messen: Ein trimodaler Ansatz Julia Maier	 50
5 Führungskräfteauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit Uwe Peter Kanning.....	 64
 Personal- und Teamentwicklung	 79
6 Personalentwicklung als Arbeitsfeld – ein Survival Guide für Anfänger und Fortgeschrittene Michael Krämer	 81
7 Der Einsatz von Flugsimulatoren in Management Trainings – Lernen von und in High Performance Teams Thomas Faber	 91
8 Entwicklung eines Programms für Führungskräfte – wie man aus Hypothesen Erfolgsgeschichten schreibt Sarah Honrath & Lisa Singer	 114

9	The Remake. Kurzfilmdreh als alternative Intervention zum Erleben und Bearbeiten von Teamdynamik Johannes Sattler, Ben MacKenzie & Lars Förster	127
10	Kollektive Achtsamkeit: Erfolgsfaktor in Hochleistungsteams Peter Mistele & Silke Geithner	142
11	Motivorientierte Erweiterung der Komfortzone Ilja Rep	162
12	„Ohne Gesundheit ist alles nichts“ – vom weichen Faktor zur harten Realität André Kasiske.....	178
13	Work-Life-Balance macht uns glücklich? – Psychologische Aspekte von Work-Life-Balance, Gesundheit und Lebenszufriedenheit Petia Genkova & Melanie Breuer	196
Herausgeber- und Autorenverzeichnis		227

Vorwort

Treffen sich ein Professor, ein Beamter, ein Berater und ein Psychologe – so beginnen normalerweise Witze. In unserem Fall sind das jedoch alles Attribute, die in unterschiedlicher Kombination auf uns drei Herausgeber zutreffen. Das Ergebnis ist kein Witz (hoffentlich zumindest nicht), sondern ein ernst gemeinter und mit Leidenschaft betriebener Austausch zwischen psychologischer Wissenschaft und der Praxis der Wirtschaftspsychologie (wie der Name des Werkes bereits sagt). Die Psychologie kann der Wirtschaft einen großen Mehrwert bieten mit ihren empirisch fundierten Ansätzen und Lösungen für wirtschaftlich hochrelevante Themen (z.B. die Auswahl von Fach- und Führungspersonal, die Personalentwicklung, Markt- und Meinungsforschung, Mitarbeiterbefragungen, Coaching, Mediation oder Change-Management). Um diesen Mehrwert dauerhaft zu erhalten und weiter zu erhöhen, ist ein intensiver Austausch mit der psychologischen Wissenschaft erfolgskritisch. Gleichzeitig benötigt die Wissenschaft Anregungen aus der Praxis – sowohl um neue praxisrelevante Frage- und Problemstellungen zu erhalten als auch Forschung im Feld betreiben zu können. Diesem Austausch haben wir uns schon seit langem verschrieben.

Viele Beiträge des nun vorliegenden Werkes „Praxis der Wirtschaftspsychologie“ sind bereits in einer früheren Version dieser Reihe erschienen. Aber wie das Wirtschaftsleben so spielt, ist der vorherige Verlag in die Insolvenz gegangen und die Bücher waren nicht mehr verfügbar. Die zahlreichen positiven Rückmeldungen, dass mit den Beiträgen gearbeitet wird und sie wertvolle Anregungen sowohl für Studierende als auch für Praktiker enthalten, haben uns nun zu dieser Neuveröffentlichung bewogen. Einige Beiträge sind inhaltsgleich nachgedruckt und andere vollständig überarbeitet worden. In jedem Fall sind wir überzeugt, wieder eine spannende und lehrreiche Zusammenstellung von Beiträgen rund um die Wirtschaftspsychologie vorlegen zu können. Aus ehemals drei Bänden sind nun zwei zusammengefasste Bände entstanden. Der vorliegende erste Band beinhaltet vor allem Beiträge zur Auswahl und Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Der zweite Band „Fragen, Führen und Verändern“ erscheint ebenfalls im Pabst-Verlag.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Patrick Mehlich
Torsten Brandenburg
& Meinald T. Thielsch

Personaldiagnostik

1 Personalauswahl – Mythen, Fakten, Perspektiven

Uwe Peter Kanning

Die Personalauswahl gehört ohne Zweifel zu den wichtigsten Investitionen in die Leistungsfähigkeit und Zukunft einer jeden Organisation. Leider werden die Potenziale der Personalauswahl in den meisten Unternehmen nicht effektiv genutzt. Trotz jahrzehntelanger Forschung klafft nach wie vor eine sehr große Lücke zwischen Forschung und Praxis. Forschungsergebnisse sind in der Praxis entweder nicht bekannt oder werden ignoriert. Deutlich wird dies z.B. beim fehlenden Einsatz von Intelligenztest bei der Besetzung von Managementpositionen oder der starken Verbreitung unstrukturierter Einstellungsinterviews. Der Beitrag verdeutlicht grundlegende Schwächen der alltäglichen Auswahlpraxis, diskutiert Ursachen und zeigt Perspektiven zur Beseitigung des Missstandes auf. Dabei gibt es für beide Seiten – die Wissenschaft und die Praxis – wichtige Aufgaben zu bewältigen.

Einleitung

Seit vielen Jahrzehnten beschäftigt sich die psychologische Forschung mit der Frage nach den richtigen Methoden, mit deren Hilfe man in einer Gruppe von Bewerbern die geeignetsten Kandidaten für eine bestimmte Stelle identifizieren kann (Kanning, 2018; Schuler, 2014). Das Ziel der Forschung ist dabei die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Praxis, in der jeden Tag aufs Neue viele tausend Auswahlentscheidungen in unzähligen Unternehmen und Behörden zu treffen sind. Die einschlägige Forschung trägt somit ein großes Potenzial zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und wirtschaftlichen Effizienz einer jeden Organisation in sich. Dieses Potenzial wird in der Realität jedoch meist nur im Ansatz genutzt (Kanning, 2015). Es gibt wohl kaum ein Anwendungsfeld der Psychologie, in dem wir einerseits so deutlich wissen, wie Prozesse in der Praxis ablaufen sollten, und andererseits so wenig von diesem Wissen de facto umgesetzt wird. Fast jeder Studierende der (Wirtschafts-) Psychologie, der nach einem Praktikum in einer Personalabteilung an die Hochschule zurückkehrt oder selbst als Bewerber Auswahlverfahren durchlaufen hat, weiß von Praktiken zu berichten, die sich auf einem Kontinuum irgendwo zwischen „suboptimal“ und „absurd“ bewegen. Noch schlimmer wird es, wenn unsere gut ausgebildeten Absolventen später in der Berufspraxis von ihrer Arbeitsumwelt dazu genötigt werden, selbst Auswahlverfahren durchzuführen, die ihre eigene Fachkompetenz nicht selten beleidigen.

Im Folgenden werden wir zunächst einige der am häufigsten im Alltag der Personalauswahl anzutreffenden Überzeugungen und Handlungsmuster, vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse, reflektieren. Abschnitt zwei fragt nach den Gründen für die Diskrepanz zwischen wissenschaftlich fundierter und praktisch realisierter Personalauswahl. Er liefert die Vorlage für den dritten und

letzten Abschnitt dieses Kapitels, in dem wir in die Zukunft schauen und der Frage nachgehen, wie sich diese Diskrepanz auf Dauer reduzieren lässt.

Eine Vorbemerkung mag gleich zu Beginn etwaigen Missverständnissen vorbeugen: Es wird hier nicht behauptet, dass die gesamte Praxis der Personalauswahl überwiegend durch Laienschauspieler, Ignoranten oder einfältige Zeitgenossen geprägt sei. Man trifft sie in diesem Metier allerdings sehr viel häufiger als beispielsweise in der Herzchirurgie oder der Atomphysik. Das vorliegende Kapitel soll all jenen Personalverantwortlichen Mut machen und Argumente liefern, die sich für eine Optimierung des Status quo einsetzen.

Ungünstige Praktiken

In den allermeisten Stellenanzeigen findet sich der Hinweis, dass die Bewerber über eine mehrjährige *Berufserfahrung* verfügen sollten. Dass dies offenbar kein KO-Kriterium ist, belegt die Tatsache, dass nahezu alle Hochschulabsolventen nach ihrem Studium einen Arbeitsplatz finden, obwohl die meisten von ihnen keine entsprechenden Erfahrungen aufweisen. Die häufige Verwendung dieser Floskel soll uns Anlass genug sein, einmal über die Bedeutung der Berufserfahrung nachzudenken.

Die meisten Menschen würden wahrscheinlich spontan annehmen, dass zwischen der beruflichen Erfahrung eines Menschen und seiner Leistung am Arbeitsplatz ein linear positiver Zusammenhang besteht (vgl. Abbildung 1, Kurve A). Demnach wächst mit den Jahren die Berufserfahrung kontinuierlich an und eben durch diesen Zuwachs – so glaubt man – steigt die berufliche Leistungsfähigkeit. Der Mitarbeiter kann seine Arbeitsaufgaben beispielsweise schneller erledigen, wobei ihm immer weniger Fehler unterlaufen. Wie ein guter Wein reift der Mitarbeiter und wird für sein Unternehmen, aber auch für potenziell andere Arbeitgeber von Jahr zu Jahr interessanter. Ist dieses Szenario für die meisten Berufe und Arbeitsplätze realistisch? Nein, wahrscheinlich nicht. Erfahrung kann nur dann zu einer Verbesserung der Leistung führen, wenn der Arbeitnehmer ein aussagekräftiges Feedback über die Qualität seiner Leistung erhält und sich gleichzeitig genötigt sieht, etwaige Leistungsdefizite auszugleichen. Bei vielen Handwerksberufen ist dies ganz unmittelbar gegeben. Der Zimmermann, der ein neues Fenster für ein denkmalgeschütztes Haus anfertigt, sieht beim Einbau des Fensters, ob er die Maße eingehalten hat und ob das Fenster dicht schließt. Spätestens beim nächsten Unwetter würde sich der Kunde bei ihm beschweren, wenn Regenwasser in seine Wohnung dringt und eine Nachbesserung einfordern. Durch das direkte Feedback und die drohenden negativen Konsequenzen kann er mit jedem neuen Fenster, das er herstellt, seine Technik verbessern, bis ein hinreichendes Qualitätsniveau erreicht ist. Ganz anders sieht es bei einer Führungskraft aus, die im Rahmen einer Leistungsbeurteilung regelmäßige Fehleinschätzungen der Soft Skills ihrer Mitarbeiter vornimmt. Zum einen enthält sie kein objektives Feedback über die Qualität der Einschätzung: Die Kriterien sind schwammig, Einwände der betroffenen Mitarbeiter werden als Ausdruck von Reaktanz abgewertet und letztlich nicht ernst genommen. Zum

anderen drohen auch kaum Konsequenzen. Die Führungskraft kann über 20 Jahre hinweg Erfahrungen mit der Durchführung schlechter Leistungsbeurteilungen aufbauen, ohne dass hierdurch die Qualität der Beurteilungen auch nur im Geringsten ansteigt. Sie lernt daher in den 20 Jahren nichts hinzu, sondern repliziert immer nur die gleichen Fehler. Doch auch im Beispielfall des Zimmermanns ist nicht damit zu rechnen, dass seine Berufserfahrung und damit seine Leistung über Jahrzehnte hinweg, bezogen auf den Fensterbau, wächst. Wahrscheinlich ist er nach einigen Monaten in der Lage, die anfallenden Fenstertypen nahezu perfekt herzustellen. Ab diesem Zeitpunkt setzt Routine ein. Es geht nur noch darum, das Leistungsniveau zu halten, ohne dass etwas Neues hinzukommt oder die Leistung qualitativ nennenswert gesteigert werden kann. Der Zimmermann erreicht mithin ein Plateau seiner beruflichen Leistung: Obwohl die Dauer der beruflichen Tätigkeit voranschreitet, ist eine Leistungssteigerung nicht mehr möglich (vgl. Abbildung 1, Kurve B). Für sehr viele Berufe, in denen vor allem Routineaufgaben zu erledigen sind, dürfte die Kurve B ein realistischeres Abbild der wahren Begebenheiten liefern als die stark idealisierte Kurve A. Hinzu kommen Tätigkeiten, bei denen es kein Leistungsfeedback gibt und/oder keine Konsequenzen aus einer Minderleistung erwachsen. Alles in allem ist vor diesem Hintergrund nicht damit zu rechnen, dass die berufliche Erfahrung – operationalisiert über die Dauer, mit der ein Bewerber eine bestimmte Tätigkeit ausgeübt hat – eine besonders gute Abschätzung der zukünftigen beruflichen Leistung ermöglicht. Diese Erwartung wird durch die Ergebnisse einer Metaanalyse von Quinones, Ford und Teachout (1995) bestätigt. Die prognostische Validität der bloßen Dauer der Berufstätigkeit erreicht gerade einmal einen Wert von $r = .21$. Das ist besser als nichts, rechtfertigt aber kaum, der Berufserfahrung eine entscheidende Rolle im Auswahlprozess zuzuweisen. Wahrscheinlich ist es in den meisten Berufen relevant, ob ein Bewerber gar keine Erfahrung oder ein Jahr Erfahrung hat. Ob jemand 10, 20 oder 30 Jahre Erfahrungen aufweist, spielt dann keine Rolle mehr, da die betreffenden Personen schon lange die Pla-

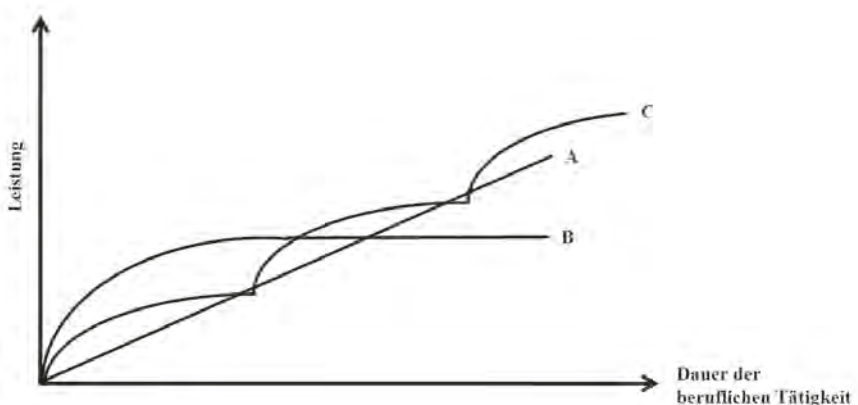


Abbildung 1 Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und beruflicher Leistung

teaphase erreicht haben. Ganz anders sieht es aus, wenn man nicht die Dauer, sondern die Vielfalt der Erfahrungen heranzieht. Eine größere Vielfalt bietet die Möglichkeit mehr zu lernen und somit ein höheres Leistungsniveau zu erreichen (vgl. Abbildung 1, Kurve C). Sobald eine Plateauphase erreicht ist, würde der Mitarbeiter im Idealfall mit einer neuen anspruchsvollen Aufgabe betraut, an deren Lösung er weiter wachsen kann. In der Tat erweist sich die Vielfalt der Aufgaben als ein deutlich besserer Prädiktor des Berufserfolges (0.43; Quinones et al., 1995). Aus dieser Perspektive wäre ein Bewerber, der in einem Jahr drei anspruchsvolle unterschiedliche Aufgaben erfolgreich bewältigt hat, einem Konkurrenten mit zwar fünfjähriger, aber einseitiger Berufserfahrung vorzuziehen. Das Modell der Berufserfahrung als „reifender Wein“ ist somit recht fragwürdig, wird aber sicherlich auch in Zukunft überleben, da es einfach ist, durch kulturelle Werte gestützt wird und jedem von uns die selbstwertdienliche Illusion ermöglicht, dass wir mit zunehmendem Alter immer besser werden.

Welchen Schulnoten sollte man bei der Auswahl von Auszubildenden eine besondere Relevanz beimessen? Würde man insbesondere in kleinen Unternehmen nachfragen, so würde man bestimmt erfahren, dass den Hauptfächern Deutsch, Mathematik und Englisch eine besondere Aussagekraft zugeschrieben wird. Darüber hinaus schaut man sich die Noten derjenigen Fächer an, die eine Verwandtschaft zur Ausbildung aufweisen, also z.B. die Physiknote bei der Einstellung eines Auszubildenden im Kfz-Gewerbe. Wie viele der Entscheidungsträger in den Unternehmen berechnen aber wohl die Durchschnittsnote bei den Zeugnissen von Haupt- oder Realschülern? Dies dürfte nur äußerst selten der Fall sein. Aus der Laienperspektive erscheint die Durchschnittsnote nicht besonders sinnvoll. Was soll der Durchschnitt aus Mathematik, Erdkunde, Sport etc. inhaltlich denn auch bedeuten? Warum soll dieses merkwürdige Konstrukt etwas mit dem Ausbildungserfolg von Krankenschwestern oder Einzelhandels-

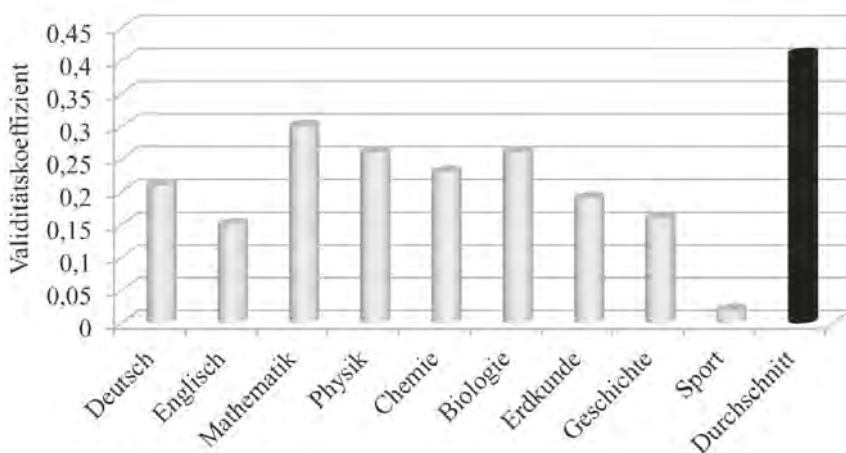


Abbildung 2 Vorhersagegüte von Schulnoten (nach Baron-Boldt, Funke & Schuler, 1989)

verkäufern zu tun haben? Die Metaanalyse von Baron-Boldt, Funke und Schuler (1989) zeigt im klaren Widerspruch zu diesen Plausibilitätsannahmen, dass man mit Hilfe der Durchschnittsnote den Ausbildungserfolg erheblich besser vorhersagen kann als mit jeder Einzelnote (vgl. Abbildung 2). Eine mögliche Erklärung ergibt sich aus den Messfehlern, die jeder einzelnen Schulnote zwangsläufig anhaften. Die Über- und Unterschätzungen der Leistungsfähigkeit, die mit jeder Note einhergehen, können sich bei der Mittelwertbildung zumindest der Tendenz nach aufheben, so dass die Durchschnittsnote weitestgehend fehlerbereinigt ist. Inhaltlich handelt es sich um ein komplexes Maß der Leistungsfähigkeit in schulischen Lernsituationen, das teilweise diejenigen Kompetenzen umfasst, die auch im Rahmen der beruflichen Ausbildung gefordert sind. Vor dem Hintergrund derartiger Forschungsergebnisse kann mithin nur dazu geraten werden, in der Praxis immer auch die Durchschnittsnote zu berechnen.

Seit 2006 ist es aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) Arbeitgebern in Deutschland nicht mehr erlaubt, von den Bewerbern *Lichtbilder* anzufordern. Ist dies nicht ein unzulässiger Eingriff in die legitime Entscheidungsfreiheit eines jeden Arbeitgebers? Ja mehr noch, beraubt man die Personalverantwortlichen nicht um ein wichtiges Entscheidungskriterium? Es ist menschlich verständlich, dass man wissen möchte, wie ein Bewerber aussieht. Aus wissenschaftlicher Sicht besteht in den Informationen über das Aussehen aber auch eine Quelle der systematischen Fehleinschätzung, genauer gesagt geht es um die physische Attraktivität der Kandidaten. Die Attraktivität löst einen sogenannten *Halo-Effekt* (engl. Halo = Heiligenschein) aus. Obwohl die Attraktivität eines Menschen nur eines von vielen Merkmalen einer Person darstellt, überstrahlt es im Prozess der Beurteilung andere Merkmale des Bewerbers mitunter sehr stark. In der Folge werden besonders gut aussehende Menschen z.B. im Hinblick auf ihre kognitiven und sozialen Fähigkeiten eher überschätzt und daher mit höherer Wahrscheinlichkeit auch zum Einstellungsgespräch eingeladen (Marlowe, Schneider & Nelson, 1996; Schuler & Berger, 1979). Besonders gefährlich ist dabei, dass dieser Prozess unbewusst abläuft. Wohl kaum ein Personalverantwortlicher glaubt explizit, dass eine besonders gut aussehende Bewerberin intelligenter ist, weil sie gut aussieht. Dennoch stuft er ihre Intelligenz unabsichtlich höher ein. Nun gibt es sicherlich Berufe, in denen das Aussehen wichtig ist. In diesem Fall sollte man vor der Sichtung der Bewerbungsunterlagen festlegen, was genau hierunter zu verstehen ist. Soll der künftige Stelleninhaber beispielsweise Sexappeal, Vertrauen oder Distanz ausstrahlen? In allen übrigen Auswahlverfahren ist man gut beraten, wenn die Lichtbilder gar nicht oder erst nach der Auswertung der Bewerbungsmappe angeschaut werden.

Intelligenztests werden in Deutschland nur von etwa 30 % der größeren Unternehmen (> 500 Mitarbeiter) zur Personalauswahl herangezogen (Schuler et al., 2007). Wir können davon ausgehen, dass die Zahl in kleineren Unternehmen noch viel geringer ist. Möglicherweise hängt diese geringe Verbreitung damit zusammen, dass der klassische Intelligenztest per Augenschein sehr wenig mit der Realität des beruflichen Alltags zu tun hat und daher von Bewerbern, wie Personalverantwortlichen gleichermaßen keine Billigung erfährt. Ist dies vor dem Hin-

tergrund der Forschungsergebnisse gerechtfertigt? Metaanalysen, wie etwa die von Schmidt und Hunter (1998) deuten darauf hin, dass man ganz im Gegenteil sehr viel häufiger Intelligenztests zur Personalauswahl einsetzen sollte, handelt es sich hierbei doch um eine derjenigen Einzelmethode, mit denen man beruflichen Erfolg nachweislich am besten prognostizieren kann. Dies bedeutet natürlich nicht, dass der Einsatz eines Intelligenztests immer sinnvoll ist. Sicherlich wäre es aber in der Mehrheit der Fälle hilfreich, ein solches Verfahren einzusetzen.

Umgekehrt verhält es sich mit dem zunehmenden Einsatz von *Persönlichkeitsfragebögen* und vergleichbaren *Kompetenzfeststellungsverfahren*, die oftmals computergestützt ablaufen. Prinzipiell ist gegen deren Einsatz nichts zu sagen, wenn die Entscheidungsträger tatsächlich in der Lage sind, die messtechnische Qualität derartiger Verfahren zu hinterfragen (Objektivität, Konsistenz, Stabilität, Kriterienbezogene Validität, Konstruktvalidität, Normierung etc.). Dies dürfte in der Praxis meist jedoch nicht der Fall sein, zumal manche kommerziellen Anbieter unter dem Vorwand des Schutzes eigener Verfahren, keine Kennzahlen offenlegen. Wer ein solches Produkt einkauft, kann auch gleich die Fahrzeugflotte seines Unternehmens mit Autos bestücken, von denen er weder weiß, über welchen Antrieb sie verfügen, welche Leistung sie bringen oder wie viel Kraftstoff sie verbrauchen. Aus Unsicherheit orientiert sich manch ein Entscheidungsträger dann an der Verbreitung der Verfahren auf dem Markt (König, Klehe, Berchtold & Kleinmann, 2010). Dies ist psychologisch verständlich – soziale Vergleichsprozesse treten an die Stelle der Analyse objektiver Fakten (Festinger, 1954) – aber nicht zielführend. Im Laufe der Zeit setzen immer mehr Unternehmen ein bestimmtes Verfahren allein deshalb ein, weil andere es einsetzen. Damit setzen sie eine Lawine der Scheinvalidierung in Gang, an deren Ende sich Verfahren auf dem Markt etablieren, deren tatsächlicher Nutzen überhaupt nicht mehr in Frage gestellt wird.

In etwa 50 % der deutschen Großunternehmen ist es üblich, dass sie die Beobachter im *Assessment Center* (AC) gezielt mit Vorinformationen über die Bewerber versorgen, ihnen also beispielsweise die Bewerbungsunterlagen aushändigen. Aus einer Laienperspektive heraus betrachtet ist dies durchaus ein verständliches Vorgehen. Die Beobachter sollen sich ein möglichst vollständiges Bild von den Bewerbern machen. Je mehr man über einen Menschen weiß, desto zutreffender ist das anschließende Urteil – so glaubt man. Aus psychologischer Perspektive wäre man hier von vornherein skeptischer, weil man um die Gefahren des seit Jahrzehnten bekannten *Erwartungseffektes* weiß. Die Folgen des Erwartungseffektes im Assessment Center werden z.B. in der Studie von Kanning und Klinge (2005) dokumentiert. In einem Experiment zeigt man AC-Beobachtern den Videofilm einer gängigen AC-Übung. Zu sehen sind vier Bewerber in einer Gruppendiskussion. Die Aufgabe der Probanden besteht darin, einen der Bewerber auf drei Merkmalsdimensionen zu bewerten und dabei jeweils bis zu sieben Punkte zu vergeben. Zusätzlich sind die Beobachter – ohne es zu wissen – einer von drei Untersuchungsbedingungen zugeteilt worden. In der ersten Bedingung erhalten sie keinerlei Vorinformationen über den Bewerber. In der zweiten händigt man ihnen vor der Präsentation des Films manipulierte Bewerbungsunterlagen aus, in denen der

Kandidat eher negativ erscheint (schlechtere Noten, länger studiert, vorher eine Ausbildung abgebrochen etc.). Die dritte Bedingung stellt die Umkehrung der zweiten dar. Diesmal wurden die Informationen so manipuliert, dass der Bewerber als Überflieger erscheint (hervorragende Noten, im Ausland studiert, sehr schnell studiert etc.). Nun stellt sich die Frage, inwieweit sich die Beobachter von diesen Vorinformationen beeinflussen lassen. In Abbildung 3 ist deutlich erkennbar, dass die Beobachter bei der Bewertung des Verhaltens in der AC-Übung die zuvor durch die Manipulation induzierte Bewertung des Bewerbers replizieren. Wurde durch die Manipulation die Erwartung erzeugt, es handle sich um einen besonders guten Bewerber, wird ein und dasselbe Verhalten signifikant positiver bewertet, im Vergleich zu der Bedingung, in der man zuvor die genau gegenteilige Erwartung erzeugt hat. Der Erwartungseffekt besteht darin, dass wir in die Beurteilung eines Menschen unsere Erwartung hineinlegen und der Tendenz nach diese Erwartungen anschließend bestätigen. Bezogen auf die Personalauswahl ergeben sich hieraus zwei Probleme: Zum einen können fehlerhafte Erwartungen, die z.B. durch verzerrte Voreinschätzungen eines Kandidaten leicht entstehen, durch nachfolgende Auswahlmethoden nicht mehr revidiert werden. Zum anderen kann die Voreinschätzung – selbst wenn sie zutreffend ist – im Sinne eines Halo-Effektes die nachfolgende Bewertung auch in solchen Kompetenzbereichen beeinflussen, über die zuvor gar keine Informationen vorlagen. Der Bewerber erscheint somit grundsätzlich positiv oder negativ. Vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse wäre es daher anzuraten, die Voreinschätzungen der Kandidaten so lange geheim zu halten, bis auch die nachfolgenden Einschätzungen vorliegen. Nur durch eine solchermaßen unabhängige Mehrfachuntersuchung der interessierenden Kompetenzen können die Messfehler, die jeder einzelnen Untersuchung inhärent sind, einander wechselseitig aufheben.

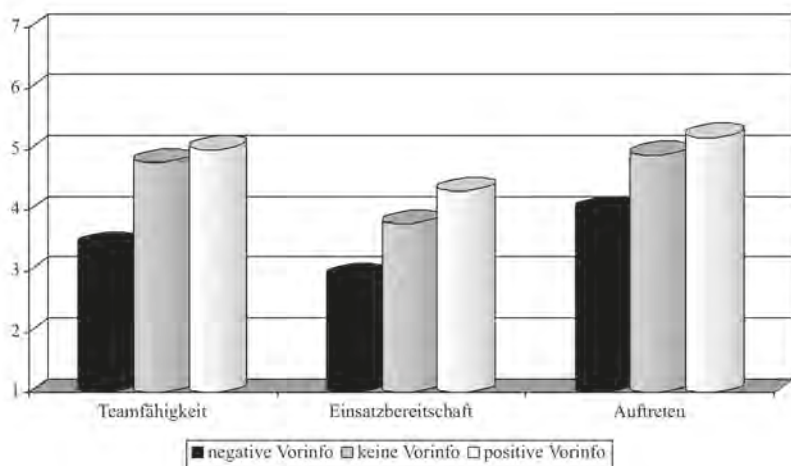


Abbildung 3 Erwartungseffekt im Assessment Center (nach Kanning & Klinge, 2005)

Die Forschung liefert uns reichhaltige Hinweise zur Konstruktion aussagekräftiger Assessment Center (vgl. Kanning, 2018). Wirft man einen Blick in deutsche Großunternehmen, so stellt man fest, dass viele dieser Qualitätsstandards unbekannt sind oder doch zumindest nicht umgesetzt werden (Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007). Wie wichtig derartige Standards sind, verdeutlicht die Studie von Boltz, Kanning und Hüttemann (2009). In einem großen deutschen Kreditinstitut wurde die prognostische Validität verschiedener Assessment Center über einen Zeitraum von 1 bis 2 Jahren hinweg berechnet. Dabei wurden die unterschiedlichsten Assessment Center des Konzerns hinsichtlich der Menge der Qualitätsstandards, die in ihnen zur Umsetzung kamen, eingeteilt (vgl. Tabelle 1). Die Ergebnisse könnten kaum eindeutiger sein (vgl. Abbildung 4). Diejenigen Assessment Center, in denen nur sehr wenige Standards umgesetzt wurden, sind ohne jede Aussage im Hinblick auf deren späteren Berufserfolg. Ebenso gut hätte man eine Münze werfen können, was zwar gleichermaßen sinnlos, aber ungleich kostengünstiger gewesen wäre. Assessment Center, in denen sehr viele Standards zum Einsatz kamen, erreichen hingegen eine Prognosekraft, die weit über dem internationalen Durchschnitt liegt. Das eigentlich Traurige dabei ist, dass die Verantwortlichen selbst nicht in der Lage waren, die extrem unterschiedliche Qualität der Verfahren zu identifizieren. In der Konsequenz sind sie auch nicht in der Lage, gezielt ein gutes AC zu entwickeln.

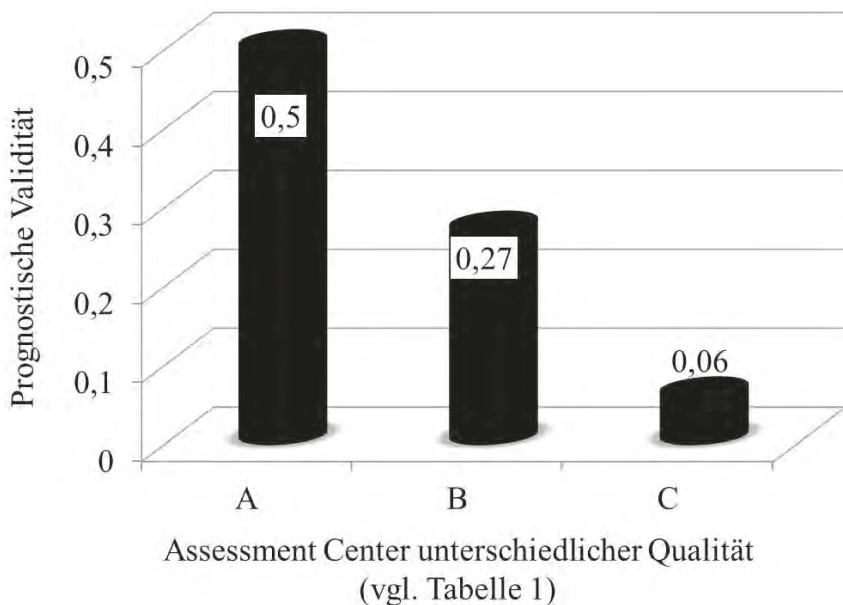


Abbildung 4 Prognostische Validität der verschiedenen Assessment Center in der Studie von Boltz, Kanning und Hüttemann (2009)

Tabelle 1 **Qualität der Assessment Center in der Studie von Boltz, Kanning & Hüttemann (2009)**

Standards	AC		
	A	B	C
1. Wurde vor der Entwicklung des AC eine Anforderungsanalyse durchgeführt?	👍	👍	👎
2. Kommen auf jeden AC-Beobachter maximal zwei Kandidaten?	👍	👍	👍
3. Wurden die Beobachter geschult?	👍	👍	👍
4. Erhielten die Beobachter keine Vorinformationen über die Kandidaten?	👎	👎	👎
5. Wurde jede Anforderungsdimension in mehreren Übungen untersucht?	👍	👍	👍
6. Wurde in Gruppenübungen auf eine Rollenanweisung verzichtet?	👍	👍	👎
7. Wurde auf geführte Gruppendiskussionen verzichtet?	👍	👍	👍
8. Wurden geschulte Rollenspieler eingesetzt?	👍	👍	👍
9. Wurden u. a. Psychologen als Beobachter eingesetzt?	👍	👍	👎
10. Erfolgte die Bewertung auf der Basis verbindlicher Bewertungsskalen?	👎	👎	👎
11. Erfolgte die Bewertung der Kandidaten allein auf der Basis der AC-Übungen?	👍	👍	👍
12. Wurde dafür gesorgt, dass sich die Beobachter zwischen den Übungen nicht über die Kandidaten austauschen dürfen?	👍	👎	👎
13. Erfolgte in Gruppenübungen eine Beobachterrotation?	👍	👎	👎
14. Erhielten die Teilnehmer eine ausführliche Rückmeldung über ihr Abschneiden im AC?	👍	👍	👍
15. Wurde das AC evaluiert?	👎	👎	👎
Qualität des AC insgesamt	hoch	mittel	gering

👍 = Qualitätsstandard wird erfüllt

👎 = Qualitätsstandard wird nicht erfüllt

Auch wenn *Einstellungsinterviews* bei weitem nicht so komplex sind wie Assessment Center, gibt es auch hier eine Reihe von Qualitätsstandards zu erfüllen (vgl. Kanning, 2004). Eine Umfrage von Stephan und Westhoff (2002) unter mittelständischen Unternehmen in Deutschland zeigt, dass 12 % der Unternehmen nicht einmal eine Anforderungsanalyse durchführt, wenn es um die Besetzung einer Führungsposition geht. Weitere 57 % beschränken sich darauf, mit abstrakten Eigenschaftsbegriffen die Anforderungen grob zu skizzieren. Nur 15 % der Unternehmen verwenden bei den anschließenden Einstellungsinterviews Leitfäden, welche die Basis für ein aussagekräftiges Interview bilden. Bedenken wir, dass es sich hierbei um Führungspositionen handelt, bekommt man eine Ahnung davon, wie wenig diese Unternehmen investieren, wenn es um unwichtigere Stellen geht. Seit langer Zeit ist in der Forschung bekannt, dass hochstrukturierte Einstellungsinterviews – also Interviews, bei denen Fragen anforderungsbezogen gestellt werden, alle Bewerber dieselben Fragen erhalten und verbindliche Kriterien zur Bewertung der Antworten existieren – einem klassischen Einstellungsgespräch in der Prognose der beruflichen Leistung der Bewerber haushoch überlegen sind (0.56 vs. 0.20; Huffcutt & Arthur, 1994; Kanning, Pöttker & Klinge, 2008). Dennoch werden solche Interviews so gut wie gar nicht in deutschen Unternehmen eingesetzt (Kanning, 2016).

Besonderen Anlass zur Sorge bietet die Renaissance einer alten pseudowissenschaftlichen Methode, die seit einigen Jahren in Deutschland wieder ihr Unwesen treibt. Die Rede ist von der *Schädeldeutung* – vornehmer ausgedrückt: „Psycho-Physiognomik“. Inzwischen gibt es zahlreiche kleinere Personalberatungsfirmen, die ihr Geld damit verdienen, dass sie z.B. aus dem Abstand der Augen oder der Größe der Ohrläppchen eines Bewerbers Aussagen über deren Persönlichkeit ableiten. Natürlich ist dies kompletter Blödsinn (Kanning, 2010, 2017a). Die Tatsache, dass Vertreter diesen absurden Methoden nachweislich mit Personalabteilungen von Großunternehmen zusammenarbeiten, Seminare für Spitzenmanager veranstalten und sogar die IHK einer deutschen Großstadt eine Weiterbildung zu diesem Thema angeboten hat, macht deutlich, dass es sich hierbei nicht mehr um ein marginales Problem handelt. Die Schädeldeutung bildet ähnlich wie die Graphologie letztlich die Spitze des Eisbergs personaldiagnostischer Inkompetenz.

Gründe für den mangelnden Transfer

Die Gründe für den mangelnden Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Personalauswahlpraxis sind sicherlich mannigfaltig. An dieser Stelle sollen die wichtigsten Probleme hervorgehoben werden (vgl. Abbildung 5; siehe auch Kanning, 2017b).

Der wichtigste und gleichsam einfachste Grund dafür, dass wissenschaftliche Erkenntnisse in der praktischen Personalarbeit nicht umgesetzt werden, liegt darin, dass die einschlägigen Befunde den Verantwortlichen nicht be-

kannt sind. Dies hat zum einen damit zu tun, dass im Personalwesen Vertreter unterschiedlichster Berufsgruppen zusammenkommen, die sich in ihrer *Berufsausbildung* – selbst wenn es ein Studium war – meist nicht tiefergehend mit Fragen der Personaldiagnostik beschäftigt haben. Zum anderen mangelt es an einer fundierten *Weiterbildung*.

Begünstigt wird dieser Missstand durch verschiedene *dysfunktionale Überzeugungen* der Betroffenen. Hierzu gehört z.B. die laienpsychologische Sicht, man könne andere Menschen am besten einschätzen, wenn man über „Menschenkenntnis“ verfüge, seinem „Bauchgefühl“ oder der „Intuition“ folge. Es würde den Rahmen dieses Kapitels bei weitem sprengen, wollte man an dieser Stelle verdeutlichen, dass die menschliche Urteilsbildung in erheblichem Maße durch systematische Verzerrungen geprägt ist, und dass die viel beschworene „Menschenkenntnis“ wohl nicht viel mehr ist als eine selbstwertdienliche Illusion (siehe Kanning, 1999; Kanning, Hofer, Schulze Willbrenning, 2004). Wir wollen hier nur beispielhaft eine dysfunktionale Überzeugung ausführen – die Annahme, es käme in der Personalauswahl in besonderem Maße auf die „Erfahrung“ der Diagnostiker an. Weiter oben wurde bereits verdeutlicht, dass „Erfahrung“ nur dann mit einem Kompetenzzuwachs einhergeht, wenn es ein eindeutiges Feedback gibt, und die Betroffenen auch bereit sind, aus diesem Feedback zu lernen.

In der Personalauswahl liegt meist *kein eindeutiges Feedback* vor. Weitestgehend objektivierte Leistungskriterien, mit deren Hilfe sich die Arbeitsqualität der neu eingestellten Mitarbeiter messen ließe, sind eher die Ausnahme. An ihre Stelle treten z.B. Vorgesetztenurteile, die oft in starkem Maße subjektiv geprägt sind. Ist nun der Vorgesetzte gleichzeitig auch diejenige Person, die seinerzeit die Personalauswahlentscheidung getroffen hat, so besteht die Gefahr eines Erwartungseffektes: Man hat den Bewerber positiv eingeschätzt und nutzt nun in der anschließenden Leistungsbeurteilung alle gegebenen Interpretationsspielräume aus, um dieses positive Bild aufrechterhalten zu können. Sollte sich ausnahmsweise langfristig ein Mitarbeiter dennoch als ungeeignet erweisen, sieht man die Verantwortung hierfür nicht in den Unzulänglichkeiten der Personalauswahlprozedur, sondern allein in der Persönlichkeit des Mitarbeiters. Auf diesem Weg *immunisiert man sich gegen ein Feedback*, aus dem man eigentlich lernen könnte. Und so kommt es, dass manche Personalverantwortliche über mehr als 10 Jahre hinweg reichhaltige Erfahrungen mit der Durchführung schlechter Auswahlverfahren sammeln, ohne dass dies zu einem Kompetenzzuwachs oder gar zu einer Verbesserung der Auswahlverfahren führen würde. Erfahrung kann mangelnde Kompetenz wohl nur selten kompensieren.

Mäßig gute Verfahren werden zudem nicht selten über einen *Vergleich* der eigenen Vorgehensweise mit der von Kollegen oder anderen Unternehmen gerechtfertigt: „Die anderen machen es ja genauso.“

Jenseits der Gründe, die in der Ausbildung und Urteilsbildung der Personalverantwortlichen liegen, gibt es Faktoren in ihrer *Arbeitsumgebung*, die einer optimierten Personalauswahl im Wege stehen.

Das größte Problem stellt sicherlich der große *Zeitdruck* dar, unter dem in vielen Personalabteilungen gearbeitet werden muss. Die Durchführung einer empirischen Anforderungsanalyse, die Entwicklung eines differenzierten Interviewleitfadens oder die Konstruktion verhaltensverankerter Beurteilungsskalen für ein Assessment Center benötigt ebenso Zeit wie die fundierte Analyse von Bewerbungsunterlagen, die Auswahl eines geeigneten Testverfahrens oder die Schulung von AC-Beobachtern. So wenig, wie man von einem Chirurgen erwarten kann, dass er die Lebertransplantation mal eben zwischen zwei Verwaltungsakte schiebt, so wenig kann man von qualifiziertem Personal erwarten, dass sie professionelle Auswahl quasi nebenbei erledigen. Die viel beschworenen „Sachzwänge“, die in diesem Zusammenhang gern ins Feld geführt werden, sind nur Scheinargumente. Letztlich ist es eine Frage der Prioritäten, die von der Organisationsleitung gesetzt werden. Von einem Ingenieur, der an der Entwicklung eines neuen Computertomografen arbeitet, erwartet man auch nicht, dass er auf notwendige Berechnungen verzichtet und die Fachliteratur ignoriert, nur damit er schneller fertig wird.

Der Grund für die geringe Wertschätzung der Personalauswahl im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern des Unternehmen (Forschung & Entwicklung, Produktion, Vertrieb) liegt darin, dass die Personalauswahl nicht in angemessener Weise unter *wirtschaftlichen Gesichtspunkten* betrachtet wird. So manche Maschine, die in der Anschaffung hunderttausend Euro kostet, wird mit mehr Sorgfalt ausgewählt, als ein Mitarbeiter, der in zwei Jahren dieselben Kosten verursacht. Die Kosten-Nutzen-Betrachtung, die für Produktionsgüter völlig selbstverständlich ist, wird nicht auf die Personalauswahl übertragen, so dass der wahre ökonomische Nutzen qualitativ hochwertiger Diagnostik für die Entscheidungsträger in der Organisationsspitze im Verborgenen bleibt.



Abbildung 5 Zentrale Gründe für den mangelnden Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Personalauswahlpraxis