

Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen

Ein Vergleich über 20 Jahre

Heinz Schuler, Benedikt Hell, Sabrina Trapmann, Hagen Schaar
und Ilkay Boramir

Zusammenfassung. Die vorliegende Untersuchung bietet eine aktuelle Aufstellung der Einsatzhäufigkeiten verschiedener Personalauswahlverfahren. Mit Angaben von 125 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche stellt diese Erhebung eine Fortsetzung der Studien aus den beiden vergangenen Jahrzehnten dar (Schulz, Schuler & Stehle, 1985; Schuler, Frier & Kauffmann, 1993). Das Einstellungsinterview und die Analyse von Bewerbungsunterlagen bestätigen sich als verbreitetste Auswahlverfahren, der Einsatz graphologischer Gutachten ist in den letzten Jahren auf ein Minimum zurückgegangen. Verstärkte Verwendung finden vor allem strukturierte Interviews und Assessment Center. Die Nutzung von Online-Verfahren ist mit Ausnahme der Online-Bewerbungsunterlagen noch nicht sehr verbreitet. Es werden detaillierte Betrachtungen der Verwendung von Personalauswahlverfahren für die einzelnen Bewerbergruppen angestellt. Alle Verfahren wurden darüber hinaus von den Personalverantwortlichen hinsichtlich ihrer Validität, Praktikabilität und Akzeptanz bei den Bewerbern eingeschätzt.

Schlüsselwörter: Assessment Center, Personalauswahl, Verwendungshäufigkeit von Auswahlverfahren, Validität, Akzeptanz, Praktikabilität, Follow-up-Studie

Use of personnel selection instruments in German organizations in the last 20 years

Abstract. This paper presents the current practice of using selection instruments in 125 German organizations of different sizes and sectors. Comparisons with similar previous investigations (Schulz, Schuler & Stehle, 1985; Schuler, Frier & Kauffmann, 1993) will be made. Interviews and application documents are still used most often, graphologic analyses are hardly used at all. Implementation of structured interviews and assessment centers increased during the last 13 years. Online-instruments are not used very often yet, with the exception of online-application forms. Detailed analyses are reported concerning the different groups of applicants. Participants rated the validity, practicability and acceptance by applicants of each procedure.

Key words: assessment center, personnel selection, use of selection methods, validity, practicability, acceptance, follow-up study

Die Kenntnis der Verwendungshäufigkeit berufsdiagnostischer Verfahren ist sowohl für Unternehmen und für Anbieter dieser Verfahren als auch für die Personalpsychologie als Wissenschaft von Interesse und Nutzen. Der derzeitige Kenntnisstand ist lückenhaft, weil die meisten empirischen Untersuchungen nicht mehr auf dem aktuellen Stand sind oder sich auf *ein* Auswahlverfahren konzentrieren.

Göhs und Dick (2001) untersuchten die Verwendungshäufigkeit psychologischer Testverfahren zur

Personalauswahl und fanden ähnlich wie Sackmann und Elbe (2000) eine Prävalenzrate für Tests von ca. 30 % bei deutschen Unternehmen. Krause, Meyer zu Kniendorf und Gebert (2001) sowie Krause und Gebert (2003) stellten fest, dass die Hälfte der deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen Assessment Center verwenden. Hier scheint sich in den vergangenen 20 Jahren eine Steigerung ergeben zu haben, denn Schuler, Frier und Kauffmann (1993) fanden in ihrer Untersuchung noch eine Häufigkeit

von unter 40 %, Schulz, Schuler und Stehle (1985) sogar unter 20 % für Assessment Center vor. Stephan und Westhoff (2002) erfragten die Interviewpraxis zur Personalauswahl in mittelständischen deutschen Unternehmen. Nach dieser Studie setzen 98 % der befragten mittelständischen Unternehmen das Interview bei der Auswahl von Führungs(nachwuchs)kräften ein, meist in unstrukturierter Form und von Personalbeauftragten und Fachvertretern gemeinsam ausgeführt. Sackmann und Elbe (2000) fassten mehrere Befunde aus den 90er Jahren zusammen und kommen zu dem Schluss, dass Interviews und Bewerbungsunterlagen die am häufigsten genutzten Verfahren zur Personalauswahl darstellen; sie bestätigen damit die Befunde von Schuler et al. (1993) und Schulz et al. (1985). Aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsarten und verschieden zusammengesetzten Stichproben ist eine vergleichende Zusammenfassung der aktuellen Befunde allerdings nur schwer möglich.

Die vorliegende Untersuchung stellt eine Fortsetzung der von der Hohenheimer Arbeitsgruppe im Abstand von jeweils etwa 10 Jahren durchgeführten Befragung der wichtigsten deutschen Unternehmen dar (Schulz et al., 1985; Schuler et al., 1993). Die Befragungen ermitteln die Verwendungshäufigkeit von Verfahren der externen und internen Personalauswahl für die wichtigsten Berufsgruppen und die Zuständigkeiten in den Unternehmen für die Anwendung der verschiedenen Verfahren. Neben der Verwendungshäufigkeit wird seit der letzten Studie (Schuler et al., 1993) auch eine Einschätzung der Validität, Akzeptanz und Praktikabilität der Auswahlverfahren bei Personalverantwortlichen der Unternehmen eingeholt.

Im vorliegenden Beitrag werden die Befunde zur *externen* Personalauswahl, also der Auswahl neuer Mitarbeiter, beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse für die Verfahren zur *internen* Personalauswahl findet sich bei Hell, Schuler, Boramir und Schaar (2006) sowie bei Hell, Boramir, Schaar und Schuler (2006).

Methode

Instrument und Vorgehensweise

Um Vergleiche zu ermöglichen, wurden große Teile des Fragebogens von Schuler et al. (1993) übernommen. Die wichtigste Neuerung besteht in der Erweiterung der Liste der Auswahlverfahren. Hinzu kamen v. a. Online-Varianten verschiedener Verfahren, aber auch das telefonische Interview und der Personalfragebogen wurden ergänzt. Darüber hinaus wurden auch die zur Auswahl stehenden Branchen und Personengruppen aktualisiert und erweitert. Die Verfahren

und Personengruppen wurden den Untersuchungsteilnehmern wie in Tabelle 3 vorgegeben.

Der so gestaltete Fragebogen wurde im Spätsommer 2003 postalisch an die 550 umsatzstärksten deutschen Unternehmen versandt. Nach zwei Wochen wurde eine Nachfassaktion durchgeführt.

Rücklaufquote und Beschreibung der Stichprobe

125 der 550 angeschriebenen Unternehmen sandten einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Damit konnte eine mit der Vorgängerstudie vergleichbare Rücklaufquote von 22,7 % realisiert werden.

Die Stichprobe ist in ihrer Zusammensetzung überwiegend vergleichbar mit denen der Erhebungen von Schuler et al. (1993) und Schulz et al. (1985). 1993 wurden von ebenfalls 550 versendeten Fragebogen 105 ausgefüllt zurückgeschickt (Rücklaufquote: 19 %), 1985 beteiligten sich 120 von 287 angeschriebenen Unternehmen (Rücklaufquote: 41,8 %). Tabelle 1 zeigt die Aufteilung aller drei Stichproben nach Unternehmensgröße und Branche.

Ergebnisse

Alle befragten Unternehmen setzen Interviews ein. Damit ist das Einstellungsgespräch nach wie vor branchenübergreifend das am häufigsten eingesetzte Verfahren zur Auswahl neuer Mitarbeiter, dicht gefolgt von der Auswertung der Bewerbungsunterlagen, die von 99,2 % der Unternehmen durchgeführt wird (Tabelle 2). Schon vor über 20 Jahren waren die Analyse von Bewerbungsunterlagen und Einstellungsgespräche die häufigsten Verfahren zur externen Personalauswahl. Im Vergleich zum unstrukturierten Interview wird das strukturierte Interview häufiger eingesetzt – sowohl von der Personal- wie auch von der Fachabteilung. Unter den von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzten Verfahren finden sich außerdem der Personalfragebogen, das Assessment Center und zusätzlich eingeholte Referenzen.

Bei den Online-Verfahren dominiert klar die Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen. Auch der Online-Personalfragebogen wird noch vergleichsweise häufig verwendet – zumindest verglichen mit den anderen Online-Verfahren, die in deutschen Unternehmen kaum oder gar nicht zum Einsatz kommen. Bemerkenswert selten werden auch graphologische Gutachten zur Personalauswahl verwendet.

Tabelle 1. Aufteilung der Stichproben der drei Untersuchungen nach Anzahl der Mitarbeiter pro Unternehmen und Branche

	Aktuelle Untersuchung	Untersuchung von Schuler et al. (1993)	Untersuchung von Schulz et al. (1985)
Unternehmensgröße			
< 500 Mitarbeiter (MA)	10,4	15,0	12,5
500–1 999 MA	30,4	13,0	40,0
2 000–7 999 MA	28,8	37,0	30,8
8 000–19 999 MA	14,4	17,0	6,7
> 19 999 MA	15,2	17,0	10,0
keine Angabe	0,8	1,0	0
Branche			
Chemie (und Pharmazie)	12,8	15,0	9,2
Banken und Versicherungen	12,8	14,0	20,8
Maschinenbau	8,0	7,0	8,3
Energiewirtschaft	8,0	6,0	4,2
Informationstechnologie und Telekommunikation	7,2	4,0	– ¹
Handel	6,4	13,0	11,7
Elektrotechnische Industrie	6,4	11,0	8,3
Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung	4,8	0	– ¹
Fahrzeugbau	4,8	9,0	3,3
Transport und Verkehr	4,0	0	– ¹
Medien und Verlage	4,0	4,0	– ¹
Ernährungsindustrie	4,0	5,0	2,5
Konsumgüterindustrie	3,2	2,0	– ¹
Textil und Bekleidung	2,4	0	2,5
Baugewerbe	2,4	4,0	1,7
Luft- und Raumfahrt	1,6	3,0	– ¹
Tourismus und Gastgewerbe	0,8	0	– ¹
Öffentliche Institution	0,8	0	– ¹
Eisenschaffende Industrie	0,8	4,0	0,0
Sonstiges	4,8	0	27,5
<i>N</i>	125	105	120

Anmerkungen. Angaben in Prozent, bezogen auf die jeweilige Gesamtstichprobe *N* (angegeben in absoluten Zahlen). ¹Branche nicht explizit ausgewiesen.

Im Vergleich mit der Vorgängerstudie (Schuler et al., 1993) fallen besonders die Entwicklungen der Verwendungshäufigkeit von medizinischen Begutachtungen, zusätzlichen Referenzen, den Interviewarten und Assessment Centern auf. Deutlich seltener eingesetzt werden medizinische Begutachtungen und das Einholen zusätzlicher Referenzen. Die Verwendung eines Biographischen Fragebogens ist scheinbar von 21 % auf 1,6 % zurückgegangen. Hierbei handelt es sich jedoch wahrscheinlich um einen erhebungsbedingten Effekt (Trennung von Personalfragebogen und Biographischem Fragebogen erst in der aktuellen Studie). Deutlich häufiger als noch vor 10 Jahren kommen Assessment Center und strukturierte Interviews zum Einsatz – letztere sowohl von den

Personalabteilungen als auch von den Fachabteilungen durchgeführt. Gleichzeitig geht der Einsatz unstrukturierter Interviews deutlich zurück.

Die Häufigkeiten des Einsatzes psychologischer Testverfahren und Arbeitsproben haben sich in den vergangenen 10 Jahren weniger stark verändert. Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests wurden etwas seltener verwendet. Personalfragebogen, telefonische Interviews und Online-Verfahren waren im Fragenkatalog von 1993 nicht enthalten. Tabelle 2 zeigt die Verwendungshäufigkeiten der Verfahren über alle Branchen, Unternehmensgrößen und Personengruppen hinweg.

Tabelle 2. Häufigkeiten der eingesetzten Auswahlverfahren in Prozent in der Studie von Schuler et al. (1993) und in der aktuellen Studie

	Einsatzhäufigkeit der Auswahlverfahren in der aktuellen Untersuchung	Einsatzhäufigkeit der Auswahlverfahren in der Untersuchung von Schuler et al. (1993)	Veränderungsrate in Prozentpunkten
Stichprobengröße <i>N</i>	125	105	
Analyse der Bewerbungs- unterlagen	99,2 %	98,0 %	+ 1,2
Personalfragebogen	68,8 %	–	–
Zusätzlich eingeholte Referenzen	56,8 %	71,0 %	– 14,2
Strukturiertes telefonisches Interview	32,0 %	–	–
Unstrukturiertes telefoni- sches Interview	24,0 %	–	–
Strukturiertes Einstellungs- interview durch PA	81,6 %	70,0 %	+ 11,6
Unstrukturiertes Einstel- lungsinterview durch PA	33,6 %	57,0 %	– 23,4
Strukturiertes Einstellungs- interview durch FA	64,0 %	49,0 %	+ 15,0
Unstrukturiertes Einstel- lungsinterview durch FA	51,2 %	69,0 %	– 17,8
Assessment Center	57,6 %	39,0 %	+ 18,6
Gruppengespräch / Diskussion	42,4 %	51,0 %	– 8,6
Persönlichkeitstest	20,0 %	21,0 %	– 1,0
Leistungstest, z. B. Bürottest	40,8 %	47,0 %	– 6,2
Intelligenztest	30,4 %	34,0 %	– 3,6
Arbeitsproben	44,8 %	44,0 %	+ 0,8
Biographischer Frage- bogen	1,6 %	21,0 %	– 19,4
Graphologisches Gutach- ten	2,4 %	9,0 %	– 6,6
Medizinische Begutach- tung	40,8 %	64,0 %	– 23,2
Analyse von Online- Bewerbungsunterlagen	71,2 %	–	–
Standardisierter Online- Personalfragebogen	21,6 %	–	–
Online-Assessment Center / Online-Self- Assessment	4,0 %	–	–
Online-Gruppengespräch / Online-Diskussion	–	–	–
Online-Persönlichkeitstest	1,6 %	–	–
Online-Leistungstest	–	–	–
Online-Intelligenztest	–	–	–
Biographischer Online- Fragebogen	3,2 %	–	–
Bewerberspiele / Online- Fallstudien	1,6 %	–	–

Anmerkungen. Angaben in Prozent der Gesamtzahl der Unternehmen in der jeweiligen Stichprobe. PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung.

Zielgruppen

Die Einsatzhäufigkeiten der einzelnen Verfahren unterscheidet sich bei den Bewerbergruppen erheblich (Tabelle 3). Bewerbungsunterlagen werden zwar für alle Bewerbergruppen etwa gleich häufig verwendet (mit leichten Abweichungen nach unten für ungelernete Arbeiter und technische Praktikanten), bei anderen Verfahren zeigen sich aber deutliche Unterschiede. So werden Referenzen vor allem für die Einstellung von Führungskräften mittlerer und oberer Ebenen eingefordert, für Praktikanten nie und nur äußerst selten für ungelernete Arbeiter, Auszubildende und Diplomanden. Online-Persönlichkeitstests, graphologische Gutachten, Bewerberspiele und Online-Fallstudien finden sogar ausschließlich bei Führungskräften Anwendung. Selten werden demgegenüber Leistungstests und Intelligenztests für die Auswahl von Führungskräften eingesetzt. Diese Verfahrensklasse kommt v. a. bei der Auswahl von Auszubildenden zum Einsatz. 50% der befragten Unternehmen nutzen zur Auswahl der Trainees Assessment Center, während dieses Verfahren im Vergleich dazu für alle anderen Bewerbergruppen sehr viel seltener verwendet wird. Obwohl insgesamt das strukturierte Interview dem unstrukturierten vorgezogen wird, werden ungelernete Arbeiter und technische Praktikanten zumindest von den jeweiligen Fachabteilungen häufiger durch unstrukturierte Interviews ausgewählt. Personalabteilungen bevorzugen über alle Bewerbergruppen hinweg strukturierte Interviews.

Tabelle 3 zeigt auch einen Vergleich mit den Vorgängerstudien von Schulz et al. (1985) und Schuler et al. (1993). Er kann für die Bewerbergruppen Praktikanten und Diplomanden nicht angestellt werden, da diese Zielgruppen in den Vergleichsstudien nicht berücksichtigt wurden. Dies trifft auch auf die Auswahlverfahren Personalfragebogen, telefonische Interviews und die Online-Verfahren zu. Vergleiche mit den Ergebnissen von Schulz et al. (1985) sind darüber hinaus nicht möglich für Referenzen, Interviews und medizinische Begutachtungen. Die generelle Entwicklung weg von unstrukturierten und hin zu strukturierten Interviews, die 1985 noch fast unbekannt waren, zeigt sich ausnahmslos in allen Bewerbergruppen, und zwar sowohl von der Personal- als auch von der Fachabteilung durchgeführt. Auch der Rückgang im Einsatz zusätzlich eingeholter Referenzen und in der Verwendung medizinischer Begutachtungen zur Personalauswahl zeigt sich in allen Bewerbergruppen. Der Einsatz anderer Verfahren wie Assessment Center, Gruppengespräche/Diskussionen, Leistungs- und Intelligenztests hat sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Bewerbergruppe in den 20 Jahren, die zwischen der aktuellen und den vergangenen Untersuchungen liegen, unterschiedlich entwickelt.

Einschätzung der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz und ihre Auswirkungen auf die Einsatzhäufigkeit der Verfahren

Die befragten Personen wurden gebeten, zu jedem Verfahren – unabhängig davon, ob es in ihrem Unternehmen verwendet wird oder nicht – auf einer dreistufigen Skala einzuschätzen, für wie valide, praktikabel und akzeptiert sie das jeweilige Auswahlverfahren halten. Die Werte wurden so kodiert, dass 3 die höchste Ausprägung des Gütekriteriums darstellt und 1 die geringste. Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte der Anwender und Nichtanwender der einzelnen Verfahren bezüglich der Einschätzung der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz und ihre Abweichungen von den Werten aus Schuler et al. (1993).

Validität wurde im Fragebogen definiert mit der Umschreibung „das Verfahren ist geeignet, die passenden Bewerber zu identifizieren“. Alle Verfahren werden von den Anwendern als valider beurteilt als von den Nichtanwendern der entsprechenden Verfahren. Zu den validesten Verfahren aus Sicht der Anwender zählen das strukturierte Einstellungsinterview, das Assessment Center und Arbeitsproben. Das strukturierte Einstellungsinterview durch die Personalabteilung und das Assessment Center werden sogar auch von den Nichtanwendern als herausragend valide bewertet. Das Schlusslicht hinsichtlich der Validität bildet für beide Gruppen das graphologische Gutachten. Verglichen mit den Ergebnissen der Studie von Schuler et al. (1993) konnte besonders deutlich das strukturierte Einstellungsinterview durch die Personalabteilung in der Einschätzung der Validität gewinnen. Substanziell abgesunken ist hingegen die Validitätseinschätzung medizinischer Begutachtungen.

Auch die Praktikabilität – im Fragebogen definiert als „Durchführbarkeit“ – wird im Mittel von den Anwendern als besser beurteilt als von den Nichtanwendern. Eine Ausnahme bildet das unstrukturierte telefonische Interview, das von den Anwendern als weniger praktikabel beurteilt wird als von den Nichtanwendern. Als besonders praktikabel werden Personalfragebogen und (Online-)Bewerbungsunterlagen von den Anwendern eingeschätzt. Als am wenigsten praktikabel schneidet das Assessment Center ab. Im Vergleich mit den Ergebnissen von 1993 fällt besonders die positivere Bewertung der Praktikabilität für die strukturierten Formen des Einstellungsinterviews und die schlechteren Bewertungen für die unstrukturierten Formen auf.

Die Akzeptanz der Verfahren bei den Bewerbern wird von den Anwendern ebenfalls als größer eingeschätzt als von den Nichtanwendern. Besonders ak-

Tabelle 3. (Fortsetzung)

	Unge- lernte Arbeiter	Auszubildende		Praktikanten		Diplo- manden	Trai- nees	Fach- arbeiter	Ange- stellte ¹	Führungskräfte		
		techn.	kaufm.	techn.	kaufm.					untere	mittlere	obere
Biographischer Online-Fragebogen	0,0	1,1	0,9	2,1	2,5	0,9	2,1	2,2	2,4	2,4	2,5	1,7
Bewerberspiele / Online-Fallstudien	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	1,7	0,8

Anmerkungen. Angaben in Prozent bezogen auf jeweiliges N = Gesamtzahl der Unternehmen, die die entsprechende Zielgruppe beschäftigen; in runden Klammern Veränderungen gegenüber den Ergebnissen aus Schuler et al., 1993; in eckigen Klammern Veränderungen gegenüber den Ergebnissen aus Schulz et al., 1985.

¹Angestellte ohne Führungsaufgaben. PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung.

Tabelle 4. Mittelwerte der Einschätzung der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz der Auswahlverfahren durch Anwender und Nichtanwender

	Validität		Praktikabilität		Akzeptanz	
	Anwender	Nichtanwender	Anwender	Nichtanwender	Anwender	Nichtanwender
Analyse der Bewerbungsunterlagen	2.3 (-0.1)	–	2.8 (+0.2)	–	2.8 (-0.1)	–
Personalfragebogen	1.9	1.8	2.8	2.4	2.2	2.2
Zusätzlich eingeholte Referenzen	2.1 (0.0)	2.0 (+0.5)	1.8 (-0.1)	1.5 (-0.5)	2.1 (-0.1)	2.0 (+0.1)
Strukturiertes telefonisches Interview	2.3	2.1	2.5	2.3	2.3	2.0
Unstrukturiertes telefonisches Interview	1.8	1.4	2.4	2.5	2.1	1.7
Strukturiertes Interview durch PA	2.9 (+0.3)	2.8 (+0.5)	2.6 (+0.2)	2.3 (+0.5)	2.8 (0.0)	2.7 (+0.4)
Unstrukturiertes Interview durch PA	2.5 (+0.4)	1.8 (+0.2)	2.6 (-0.1)	2.5 (-0.1)	2.8 (+0.2)	2.0 (-0.3)
Strukturiertes Interview durch FA	2.7 (+0.1)	2.3 (0.0)	2.5 (+0.4)	2.2 (+0.1)	2.9 (+0.2)	2.7 (+0.4)
Unstrukturiertes Interview durch FA	2.1 (0.0)	1.6 (0.0)	2.4 (-0.2)	2.2 (-0.2)	2.6 (0.0)	2.0 (-0.1)
Assessment Center	2.8 (0.0)	2.5 (0.0)	1.6 (+0.5)	1.3 (+0.3)	2.5 (-0.1)	2.1 (+0.1)
Gruppengespräch / Diskussion	2.5 (+0.1)	2.0 (-0.2)	2.0 (+0.4)	1.8 (+0.6)	2.2 (-0.2)	2.1 (-0.1)
Persönlichkeitstest	2.1 (-0.1)	1.8 (+0.2)	2.2 (+0.4)	1.9 (+0.4)	1.7 (-0.3)	1.5 (0.0)
Leistungstest, z. B. Bürottest	2.3 (-0.1)	1.9 (-0.3)	2.1 (+0.1)	1.7 (0.0)	2.0 (-0.3)	1.7 (-0.2)
Intelligenztest	2.2 (0.0)	1.8 (-0.2)	2.1 (+0.1)	1.7 (0.0)	1.9 (-0.3)	1.4 (-0.3)
Arbeitsproben	2.7 (-0.1)	2.3 (-0.2)	2.0 (0.0)	1.8 (+0.1)	2.5 (-0.1)	2.2 (-0.1)
Biographischer Fragebogen	2.5 (+0.1)	1.8 (0.0)	2.0 (-0.5)	2.0 (+0.2)	2.0 (-0.3)	1.7 (+0.1)
Graphologisches Gutachten	1.3 (-0.3)	1.0 (0.0)	2.0 (+0.6)	1.4 (-0.4)	1.3 (-0.5)	1.1 (0.0)
Medizinische Begutachtung	2.3 (0.0)	1.3 (-0.6)	2.5 (+0.3)	1.7 (+0.2)	2.1 (-0.6)	1.4 (-0.5)

Tabelle 4. (Fortsetzung)

	Validität		Praktikabilität		Akzeptanz	
	Anwender	Nichtanwender	Anwender	Nichtanwender	Anwender	Nichtanwender
Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen	2.0	1.8	2.7	2.5	2.5	2.3
Standard. Online-Personalfragebogen	2.0	1.8	2.5	2.4	2.4	2.0
Online-AC / Online-Self-Assessment	2.0	1.6	1.7	1.5	2.0	1.6
Online-Gruppengespr./ Online-Diskussion	–	1.3	–	1.3	–	1.5
Online-Persönl.-Test	1.5	1.4	2.0	1.9	1.5	1.4
Online-Leistungstest	–	1.5	–	1.8	–	1.6
Online-Intelligenztest	–	1.5	–	1.8	–	1.4
Biographischer Online-Fragebogen	2.0	1.5	2.3	1.9	2.0	1.6
Bewerberspiele / Online-Fallstudien	2.5	1.5	2.0	1.5	2.0	1.8

Anmerkungen. In Klammern Veränderungen gegenüber den Ergebnissen aus Schuler et al., 1993. Alle Werte sind so kodiert, dass 3 die höchste Ausprägung des Gütekriteriums darstellt und 1 die geringste. PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung.

zeptiert bei den Bewerbern sind nach Meinung aller befragten Personen strukturierte Einstellungsinterviews und die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Die Anwender schätzen zudem die Akzeptanz der unstrukturierten Einstellungsinterviews als besonders gut ein. Auf besonders starke Ablehnung stoßen demgegenüber (Online-)Persönlichkeitstests und graphologische Gutachten. Verglichen mit den Ergebnissen von Schuler et al. (1993) fallen auch hinsichtlich der Akzeptanz bei den Bewerbern die Bewertungen für die strukturierten Formen des Einstellungsinterviews positiver aus. Alle anderen Verfahren werden als weniger oder gleich gut akzeptiert eingeschätzt. Besonders groß ist die Verschlechterung bei den medizinischen Begutachtungen.

Wie wirken sich nun diese Einschätzungen der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz relativ zueinander auf die Entscheidung aus, ein bestimmtes Verfahren einzusetzen? Da in der vorliegenden Untersuchung sowohl die Einschätzung der drei Güteaspekte als auch die Angabe über den Einsatz des jeweiligen Verfahrens vorliegt, kann mittels logistischer Regressionen geprüft werden, welches der Gütekriterien einen Verfahrenseinsatz am stärksten beeinflusst. Dabei ist den Autoren bewusst, dass hier eine Ursache-Wirkungs-Beziehung angenommen wird, deren Wirkrichtung auch umgekehrt sein könnte. Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse der logistischen Regression für die einzelnen Verfahren. Auf die Berechnung der Regression wurde bei denjenigen Auswahlverfahren verzichtet, die nur von Anwendern oder Nichtanwendern bewertet wurden oder bei denen in der Gruppe der Anwen-

der oder Nichtanwender zu wenige Fälle ($n < 10$) enthalten sind. Die Regressionskoeffizienten (b -Gewichte) zeigen die relative Bedeutsamkeit der drei Gütekriterien für die Anwendung bzw. Nicht-Anwendung des jeweiligen Auswahlverfahrens an. Zur Beurteilung der Modellgüte (Gesamtfit) wird in Tabelle 5 das Nagelkerke- R^2 berichtet. In der rechten Spalte der Tabelle wird außerdem das Signifikanzniveau des Likelihood Quotiententests (Omnibustest der Modellkoeffizienten) ausgewiesen, der über die Verbesserung gegenüber dem Null-Modell (nur Konstante) Auskunft gibt. Die Bewertung der Validität erweist sich in mehreren Fällen als das relativ bedeutendste Gütemerkmal (z.B. für den Einsatz von strukturierten Interviews durch die Fachabteilung, von medizinischen Begutachtungen, von Gruppengesprächen oder Leistungstests). Praktikabilitätsüberlegungen scheinen v.a. für den Einsatz eines Personalfragebogens ausschlaggebend zu sein, während die Überlegung, ob das Verfahren bei den Bewerbern akzeptiert wird, für den Einsatz von unstrukturierten Interviews und Intelligenztests bedeutsam ist.

Zukunftstrends

Auf die Frage nach den zukünftig geplanten Änderungen gaben 36% der befragten Unternehmen Auskunft. Davon haben jeweils ca. 20% vor, in Zukunft Assessment Center, Testverfahren oder strukturierte Einstellungsinterviews einzuführen. 19% der Gesamtstichprobe wollen zukünftig erstmalig oder ver-

Tabelle 5. Logistische Regressionsanalyse der Bewertungskategorien der Validität, Praktikabilität und Akzeptanz

	Regressionskoeffizienten (<i>b</i>) der Bewertungskategorien Validität, Praktikabilität und Akzeptanz			Gesamtmodell	
	<i>b</i> -Gewicht Validität	<i>b</i> -Gewicht Praktikabilität	<i>b</i> -Gewicht Akzeptanz	Nagelkerkes R^2	p^1
Personalfragebogen	-.12	1.11**	-.03	.10	.08
Zusätzlich eingeholte Referenzen	.26	.62	-.04	.06	.27
Strukturiertes telefonisches Interview	.51	.18	.47	.10	.09
Unstrukturiertes telefonisches Interview	.97	-.30	.35	.15	.03
Strukturiertes Interview durch PA	.00	1.07	.65	.09	.22
Unstrukturiertes Interview durch PA	.76	.09	1.35**	.37	.00
Strukturiertes Interview durch FA	1.40**	.60	-.09	.21	.00
Unstrukturiertes Interview durch FA	.17	-.05	.85*	.16	.01
Assessment Center	.85	.54	.55	.17	.00
Gruppengespräch / Diskussion	1.31**	.42	-.46	.17	.01
Persönlichkeitstest	.57	.43	.47	.13	.08
Leistungstest, z. B. Bürotest	1.29*	.74*	.13	.26	.01
Intelligenztest	.53	.40	1.22**	.27	.00
Arbeitsproben	1.17*	.32	.51	.19	.01
Medizinische Begutachtung	1.39**	1.35*	-.23	.50	.00
Analyse von Online- Bewerbungsunterlagen	.57	.27	.22	.06	.28
Standardisierter Online- Personalfragebogen	.24	-.03	.97	.11	.12

Anmerkungen. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$ (χ^2 -Test von Wald); ¹Signifikanzniveau des Likelihood Quotiententests (χ^2) (Test der globalen Null-Hypothese).

stärkt onlinegestützte Verfahren einsetzen. Davon planen jeweils gute 10 % den Einsatz von Online-varianten psychologischer Testverfahren oder Online-Assessment Center.

Diskussion

Einige Trends, die sich bereits bei Schuler et al. (1993) abzeichneten, verstetigten sich. Alle Unternehmen lassen ihre zukünftigen Mitarbeiter von der

Fach- und/oder Personalabteilung interviewen, in der Mehrzahl der Fälle und mit zunehmender Tendenz in Form eines strukturierten Einstellungsgesprächs. Die Analyse der Bewerbungsunterlagen wird ebenfalls von beinahe allen Unternehmen zur Personalauswahl eingesetzt, was sich seit 20 Jahren nicht verändert hat. Auch in internationalen Studien stellten sich Interviews und Bewerbungsunterlagen als die am häufigsten genutzten Verfahren heraus (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999). Im Gegensatz zu allen anderen Online-Verfahren erreicht die Online-Variante der Bewerbungsunterlagen ein Verbreitungsniveau, das

annähernd an das des konventionellen Pendants heranreicht. Assessment Center werden über die vergangenen 20 Jahren hinweg immer häufiger eingesetzt, in der vorliegenden Studie werden sie von mehr als der Hälfte der Unternehmen zur Auswahl neuer Mitarbeiter durchgeführt. Im Falle des Assessment Centers wird die Zielgruppenspezifität besonders deutlich. Meist werden Assessment Center für die Auswahl von Trainees oder Auszubildenden eingesetzt. In der Gruppe der Führungskräfte überwiegen mit Bewerbungsunterlagen, Interviews und Referenzen biographisch orientierte Verfahren. Zumindest im Falle des Intelligenztests kann auch die von Sackmann und Elbe (2000) sowie Göhs und Dick (2001) vermutete Verbreitung psychologischer Testverfahren bei 30% der Unternehmen bestätigt werden. Leistungstests werden allerdings etwas häufiger, Persönlichkeitstests eher seltener eingesetzt; wobei erstere vor allem bei der Auswahl Auszubildender, letztere auch bei der Auswahl von Trainees und Führungskräften zum Einsatz kommen. Verglichen mit Daten aus insgesamt 20 Ländern werden Intelligenz- und Persönlichkeitstests in Deutschland vergleichsweise selten zur Personalauswahl eingesetzt (Ryan et al. 1999; für europäischen Vergleich siehe auch Schuler et al., 1993). Im Verlauf der betrachteten 20 Jahre hat die Verwendung von psychologischen Testverfahren zur Auswahl neuer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sogar nachgelassen, was an den im Mittel eher schlechten Einschätzungen der Akzeptanz dieser Verfahren bei den Bewerbern liegen könnte. Die Praktikabilität und Validität werden von den Personalverantwortlichen immerhin auf einem mittleren Niveau gesehen. Die stärkste rückläufige Entwicklung findet sich bei der Verwendung von graphologischen Gutachten, die in deutschen Unternehmen – anders als z.B. in französischen – mittlerweile kaum noch eine Rolle spielen.

Die insgesamt erfreuliche Entwicklung hin zu validen Auswahlverfahren wie strukturierten Interviews und Assessment Center auf der einen Seite und der starke Rückgang der Verwendung graphologischer Gutachten zur Personalauswahl auf der anderen deutet auf einen erfolgreichen Transfer von der Wissenschaft in die Praxis hin (vgl. auch Hell, Schuler et al., 2006) – wenngleich ein Verfahren wie der Intelligenztest, das sich in der Metaanalyse von Schmidt und Hunter (1998) als besonders valide erwiesen hat, von den Personalverantwortlichen in den befragten Unternehmen hinsichtlich seiner Validität auf einen der hinteren Rangplätze verwiesen wird, und das Assessment Center mit einer vergleichsweise niedrigeren Validität von .37 oder laut einer aktuelleren Metaanalyse nur .26 (Hardison & Sackett, 2007) auf den ersten Platz gesetzt wird. Solche drastischen Unterschiede sind aber eher die Ausnahme als die Regel.

Die stärkere Verbreitung des strukturierten Interviews zusammen mit der besseren Bewertung der Validität im Vergleich zur Erhebung von 1990 untermauert den Verdacht eines gelungenen Transfers. Die Praktikabilität von strukturierten Interviews wird von den Personalverantwortlichen ebenfalls positiver bewertet als 1990. Dies kann z.B. durch gewonnene Erfahrungen zustande gekommen sein. Ähnlich wie bei den Verfahren zur internen Personalauswahl (Hell, Boramir et al., 2006) hängt die Einschätzung der Praktikabilität vermutlich in erster Linie von dem Aufwand ab, der zur Konstruktion und Durchführung der Verfahren betrieben werden muss. Einfach zu konstruierende und durchzuführende Verfahren wie die Analyse von Bewerbungsunterlagen, telefonische und persönliche Interviews sowie standardisierte Online-Personalfragebogen werden als besonders praktikabel bewertet. Auch die Einschätzung der Validität orientiert sich an ähnlichen Maßstäben wie bei der internen Personalauswahl (Hell, Boramir et al., 2006). So wird die Validität v.a. dort besonders hoch eingeschätzt, wo Verhaltensbeobachtungen erfolgen können, aktuelle oder künftige Vorgesetzte involviert sind oder wo dem Bewerber ein gewisses Ausmaß an Situationskontrolle möglich ist. Der letztgenannte Punkt sorgt auch für eine günstige Bewertung der Akzeptanz des Verfahrens durch die Bewerber.

Vor einem guten Jahrzehnt hob sich in bivariaten Analysen die Akzeptanz durch einen engeren Zusammenhang zum Einsatz der Verfahren von den anderen Gütemaßen ab (Schuler et al., 1993). Die Analyse der aktuellen Daten liefert ein weniger eindeutiges Bild. Zwar kristallisiert sich die Validität als einflussreichstes Gütekriterium heraus, doch im Einzelfall variiert die Bedeutung der Gütekriterien Validität, Praktikabilität und Akzeptanz von Verfahren zu Verfahren. So wiegt eine hohe Akzeptanz von Verfahren, wie im Fall der unstrukturierten Interviews, mitunter die als geringer erachtete Validität auf. Es bleibt zu hoffen, dass die längere Erfahrung mit Verfahren wie dem strukturierten Interview und dem Assessment Center oder auch die Diskussion und Einführung der DIN-Norm 33430 zur Aufklärung über Verfahrensqualitäten beigetragen haben.

Nach eigenen Angaben planen weitere Unternehmen den Einsatz von Assessment Centern, Testverfahren oder strukturierten Interviews. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich der Trend zu vermehrtem Einsatz strukturierter Interviews und Assessment Center in Zukunft fortsetzt. Durch die verstärkte internationale Ausrichtung vieler Unternehmen und die dadurch zu erwartende Anpassung von Personalauswahlprozessen kann auch für psychologische Testverfahren in Zukunft vielleicht wieder ein ansteigender Trend angenommen werden.

Begrenzungen für die Generalisierbarkeit der aufgezeigten Befunde ergeben sich durch die Stichprobe. Es handelte sich um 125 der 550 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Inwiefern die Personalauswahlpraxis auf alle deutschen Unternehmen übertragen werden kann, bedarf zusätzlicher Erhebungen.

Literatur

- Göhs, N. & Dick, J. (2001). Testverfahren bei der Personalauswahl – Qualitätssuche im intransparenten Markt. *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 53, 46–48.
- Hardison, C. M. & Sackett, P. R. (2007). Kriterienbezogene Validität des Assessment Centers: Lebendig und wohl-auf? In H. Schuler (Hrsg.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse* (S. 192–202). Göttingen: Hogrefe.
- Hell, B., Boramir, I., Schaar, H. & Schuler, H. (2006). Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 2–22.
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I. & Schaar, H. (2006). Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20, 58–78.
- Krause, D. E. & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 297–312.
- Krause, D. E., Meyer zu Kniendorf, C. & Gebert, D. (2001). Aktuelle Trends in der Assessment-Center-Anwendung. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 47–55.
- 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.
- Sackmann, S. & Elbe, M. (2000). Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in West-Deutschland. *Zeitschrift für Personalforschung*, 14, 131–157.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 15–43). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schulz, C., Schuler, H. & Stehle, W. (1985). Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation* (S. 126–132). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3–17.

Prof. Dr. Heinz Schuler

Universität Hohenheim
 Lehrstuhl für Psychologie (540F)
 70593 Stuttgart
 E-Mail: schuler@uni-hohenheim.de