



Methoden der Personalauswahl: Was nützt?

Prof. Dr. Torsten Biemann

39. BFLK-Jahrestagung - Gemeinsam in Führung gehen!, 31.3. 2014

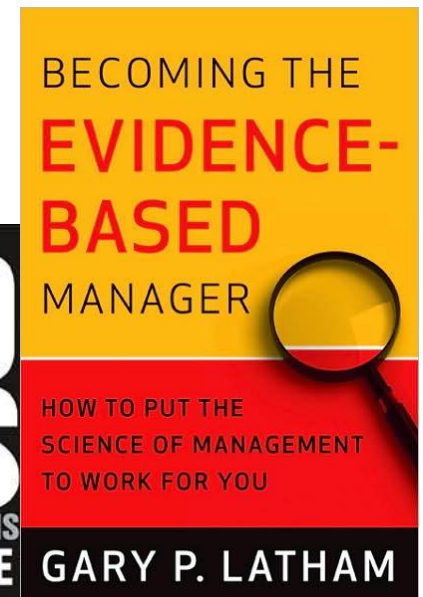
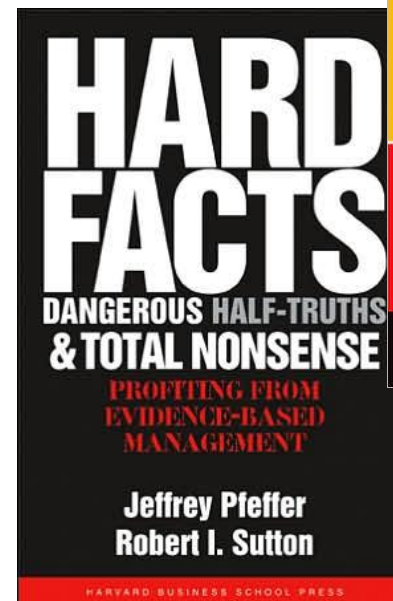


Ausgangspunkt: Evidenzbasiertes Personalmanagement

- Wurzeln in der **evidenzbasierten Medizin** (auch: nachweisorientierte Medizin)
 - Evidenzklassen:
 - Stufe Ia: Wenigstens eine Metaanalyse auf der Basis methodisch hochwertiger randomisierter, kontrollierter Studien (RCT)
 - Stufe Ib: wenigstens ein ausreichend großer, methodisch hochwertiger RCT
 - ...
 - Stufe V: Fallserie oder eine oder mehrere Expertenmeinungen

Grundsätze des evidenzbasierten Personalmanagements (EBPM):

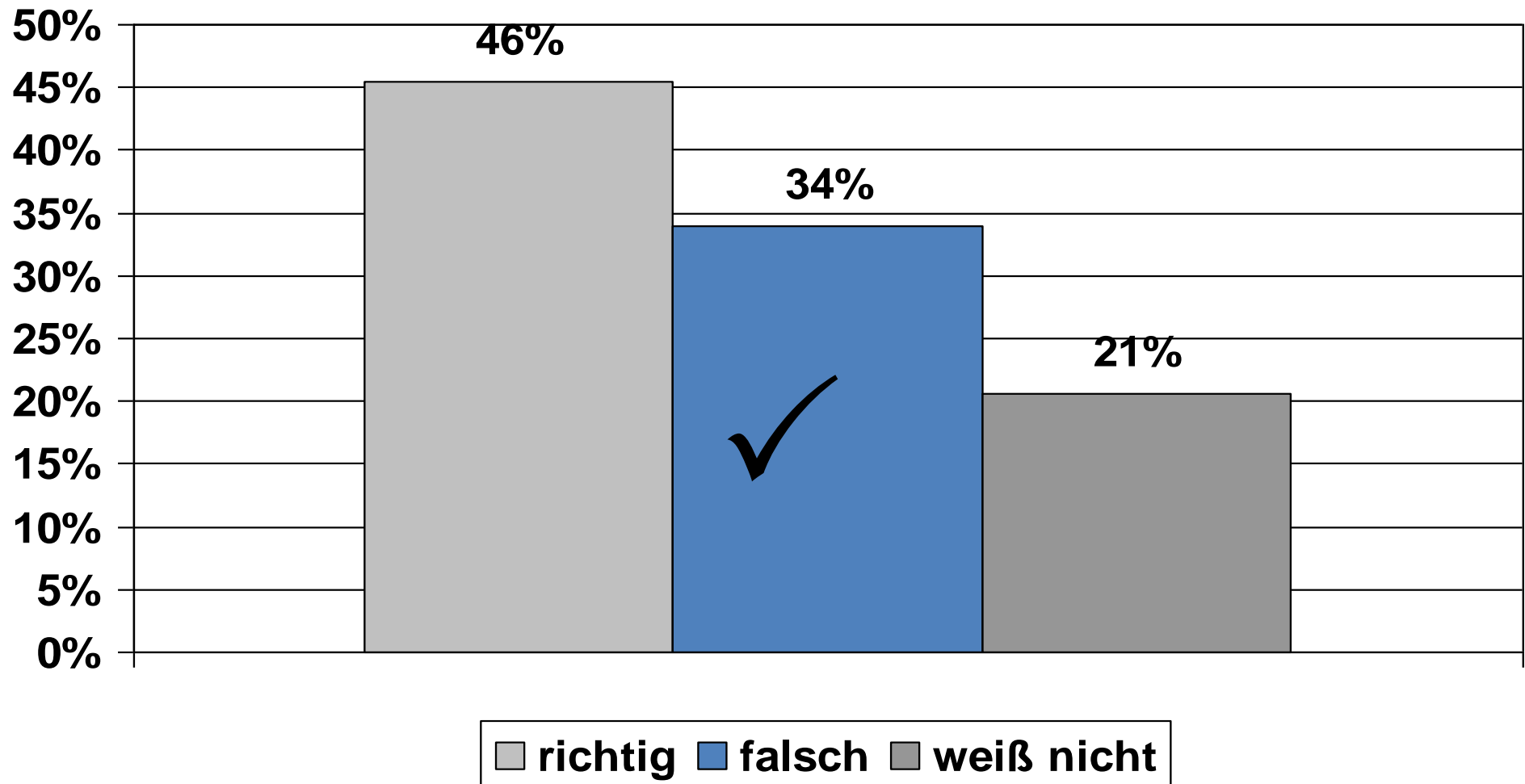
- Das Unternehmen ist ein unfertiger Prototyp
- Methoden und Ergebnisse aus der Wissenschaft als Entscheidungshilfen
- Daten aus dem Unternehmen nutzen, um über die Zeit zu lernen
- „No brag, just facts“



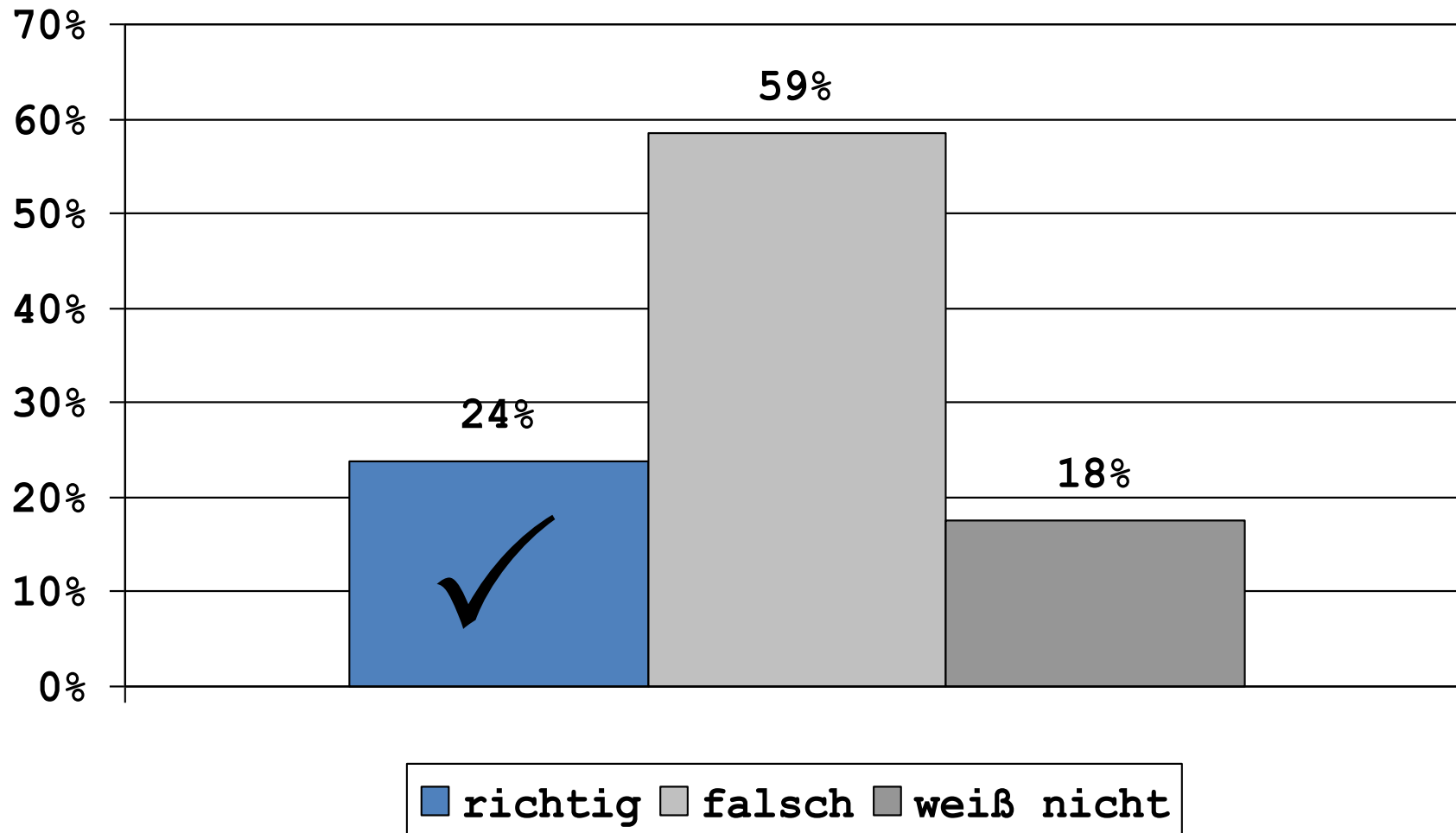


- Ergebnisse der Personalforschung werden kaum in der Praxis angewendet
 - Dominanz von Intuition und Bauchentscheidungen
 - Praktiker kennen wissenschaftliche Ergebnisse nicht
 - Praktikern fehlen die Fertigkeiten, die Ergebnisse zu verstehen und anzuwenden
 - Beispiel: DGFP-Befragung

1. Einstellungsinterviews, die spezifisch auf den einzelnen Bewerber zugeschnitten sind, liefern exaktere Informationen über die Eignung als strukturierte Interviews. (n=189)



2. Im Durchschnitt sind allgemeine Intelligenztests in der Personalauswahl sehr gut geeignet, um den späteren Berufserfolg zu prognostizieren. (n=188)



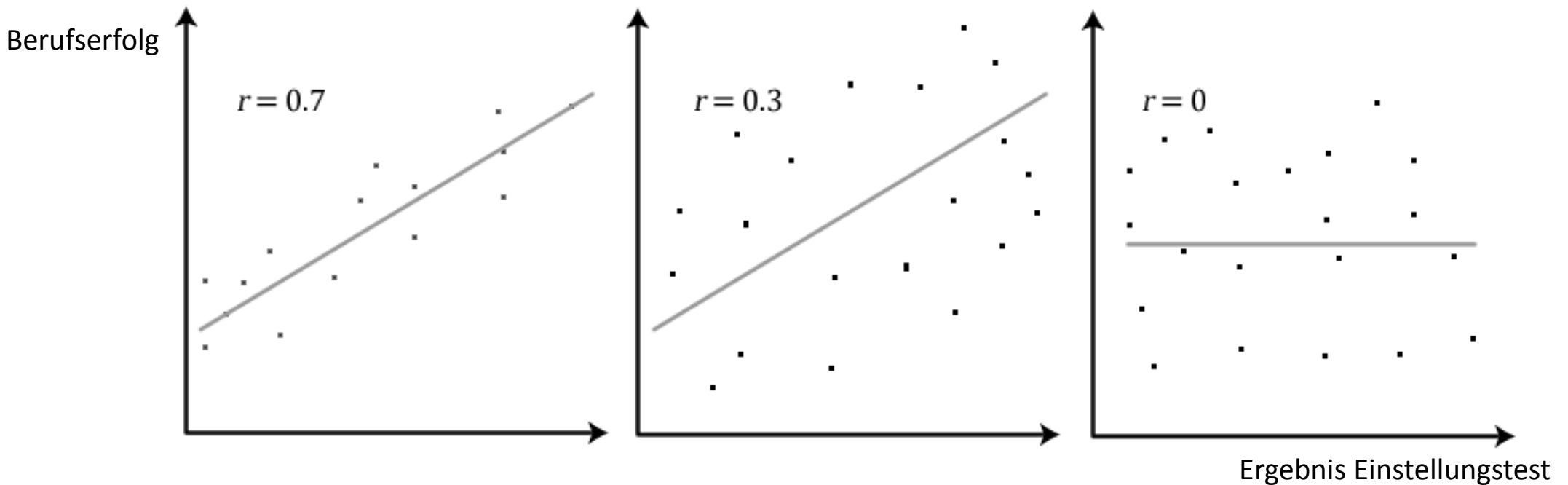
Güte von Auswahlinstrumenten

- **Wie kann man beurteilen, wie gut ein Auswahlverfahren ist?**
 - **Reliabilität**
 - Ist das Verfahren verlässlich/konsistent?
 - Misst es immer gleich oder ist es sehr von unkontrollierbaren Einflussfaktoren abhängig? (z.B. mentaler Zustand der Person, Umweltfaktoren)
 - **Validität**
 - Mit welcher Güte misst ein Verfahren das, was es messen soll?
 - Wie eng verbunden ist das Testergebnis mit dem Ziel des Tests (der Eignung für die Stelle)?
 - **Testökonomie**
 - **Soziale Validität**
 - **Legalität**



Wichtigstes Gütekriterium für Organisationen: Kriteriumsvalidität

- Erfasst den Zusammenhang zwischen einem Prädiktor (z.B. Einstellungstest) und einem Kriterium (z.B. Berufserfolg)
- Kann über **Korrelationskoeffizienten zwischen beobachteten Werten des Prädiktors und des Kriteriums** erfasst werden



Welche Auswahlinstrumente sind am besten für die Personalauswahl geeignet?

- Meta-Analyse zur Personalauswahl:
 - Zusammenfassung vieler Studien zur Validität einzelner Auswahlinstrumente
 - Ermittlung der durchschnittlichen Kriteriumsvalidität von verschiedenen Auswahlinstrumenten



Validität wichtiger Auswahlinstrumente

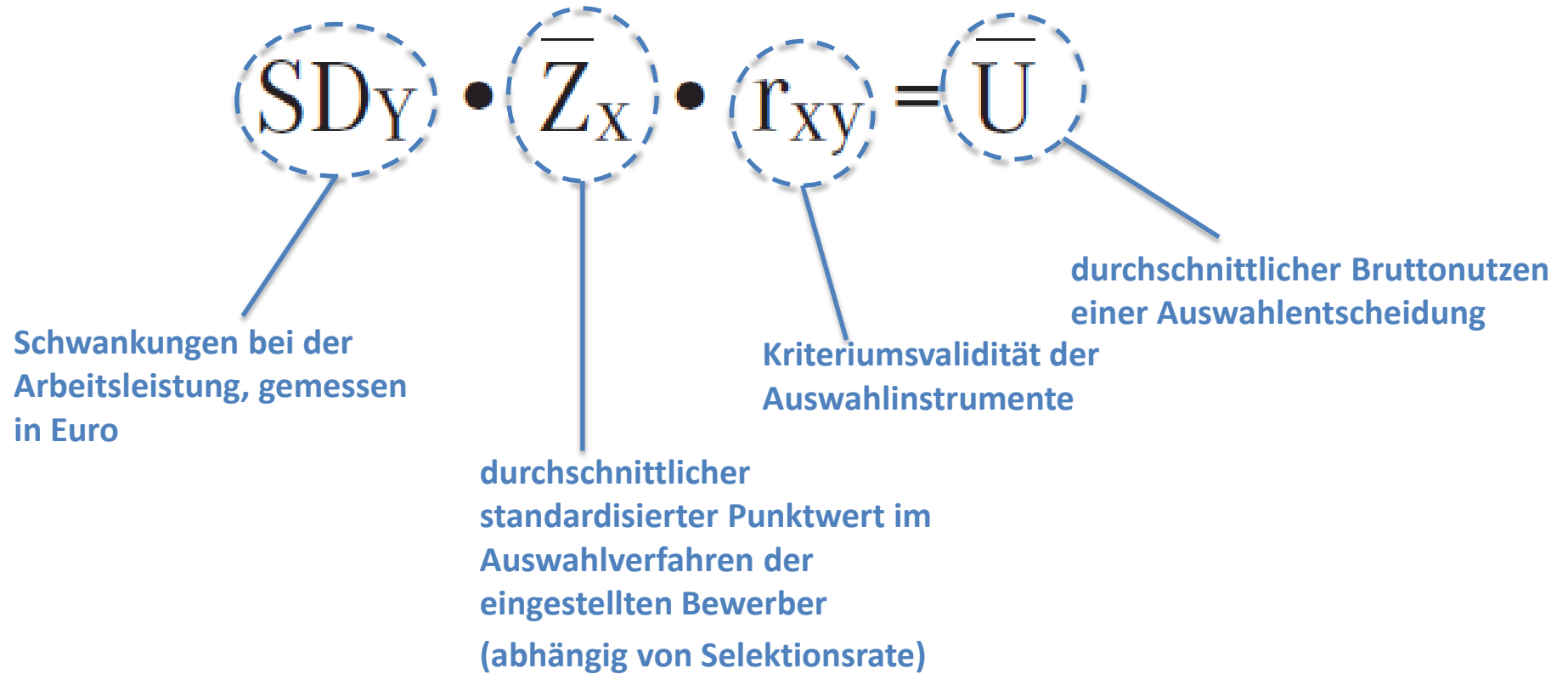
Auswahlkriterium	Validität ^a	Validität in Kombination mit Intelligenztest ^b	Inkrementelle Validität
Intelligenztest	.51	–	–
Arbeitsproben	.54	.63	.12
Strukturiertes Interview	.51	.63	.12
Unstrukturiertes Interview	.38	.55	.04
Assessment-Center	.37	.53	.02
Gewissenhaftigkeitstest	.31	.60	.09
Integritätstest	.41	.65	.14
Arbeitserfahrung	.18	.54	.03
Dauer der Ausbildung	.10	.52	.01
Grafologische Gutachten	.02	.51	.00

a Gemessen wird die Validität als Korrelation des Ergebnisses des Auswahlverfahrens mit der Arbeitsleistung.

b Validität, wenn das jeweilige Verfahren in Kombination mit einem Intelligenztest eingesetzt wird

Quelle: Eigene Auswahl aus Schmidt und Hunter (1998).

Quantifizierung des Nutzens von Personalauswahlverfahren



Beispiel:

$SD_Y = 20.000$ Euro

Selektionsrate 30% $\rightarrow \bar{Z}_X = 1.17$

$r_{XY} = 0.66$

$\rightarrow \bar{U} = 20000 \text{ Euro} * 1,17 * 0,66 = 15.444 \text{ Euro}$

Wie kann die Personalauswahl im Pflegebereich gestaltet werden?



Auswahlinstrumente abhängig von:

- Position und
- Organisation
- Beispiel: Führungskräfte im Pflegebereich der Uniklinik Köln

Ausgangssituation an der Uniklinik Köln

- Jährlich ca. 50.000 stationäre und 200.000 ambulante Patienten
- 2.600 Pflegekräfte
- Auswahl der 100 Führungskräfte im Pflegebereich bisher fast ausschließlich anhand der Fachexpertise
- Keine systematische Personalentwicklung
- Projektziel: Deckung des qualitativen und quantitativen Bedarfs an Führungskräften im Pflegebereich



**UNIKLINIK
KÖLN**



Schritt 1: Erfassung des Status Quo im Unternehmen



**UNIKLINIK
KÖLN**

UNTERNEHMENSINTERNE INFORMATIONEN

Führungs- tugenden

- Glaubwürdigkeit
- Authentizität
- Ehrlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Entscheidungsfreude
- Empathie
- Verhandlungsgeschick

Aufgaben- beschreibung

- Soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- Strategische Kompetenz
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Ich-Kompetenz & Selbstmanagement



WISSENSCHAFTLICHE EVIDENZ

Metaanalysen

- Intelligenz
- Soziabilität
- Selbstvertrauen
- Entschlossenheit
- Integrität

Healthcare Leadership Alliance

- Kommunikation & soziale Kompetenz
- Führung
- Professionalität
- Fachliches Wissen
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

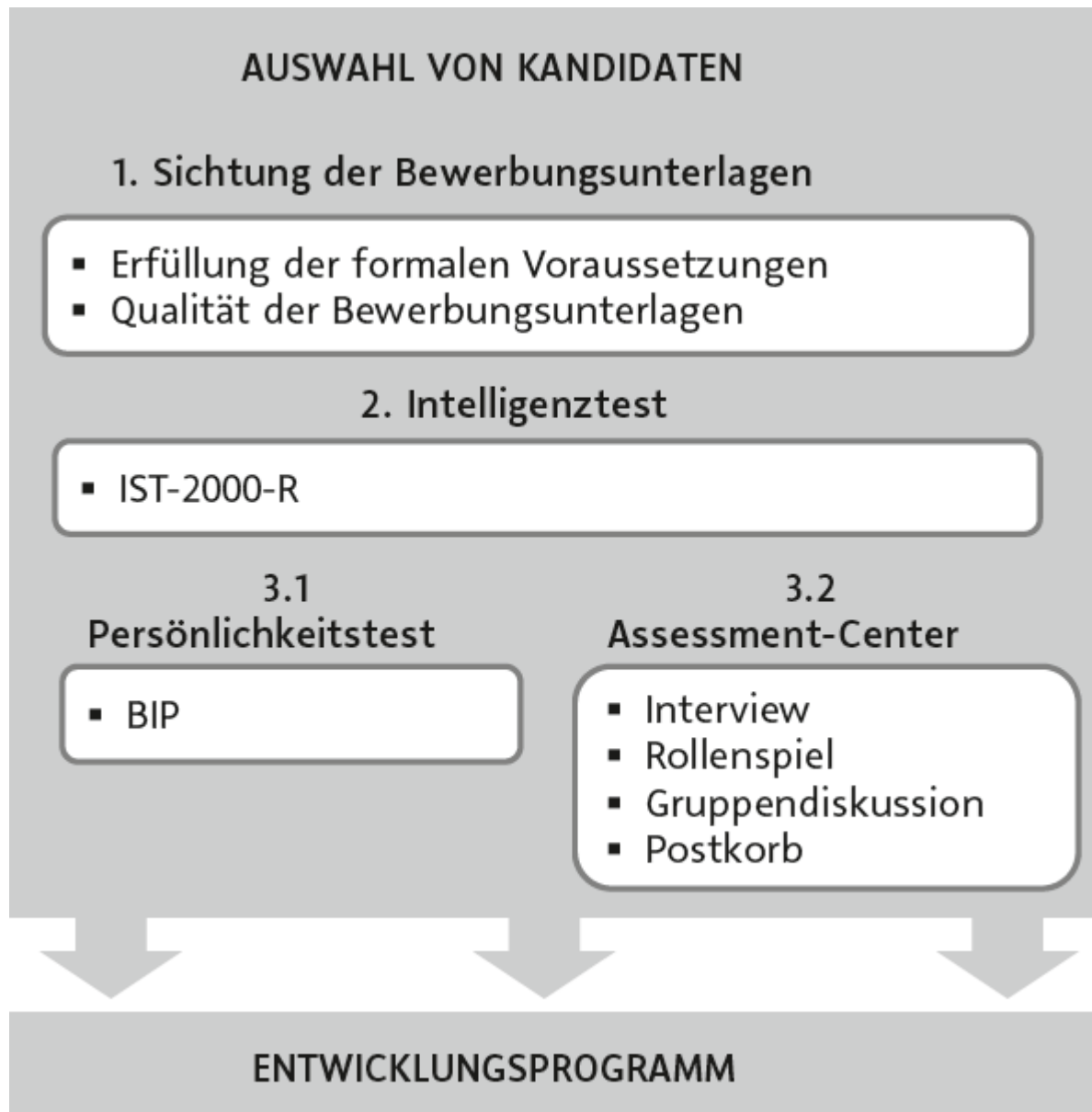
Nurse Manager Competencies

- Soziale Interaktion
- Führung
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Fachliches Wissen
- Finanzplanung

Schritt 3: Ableitung von Auswahlinstrumenten und Entwicklungsprogramm



**UNIKLINIK
KÖLN**



Nächster Schritt: Evaluation

Zusammenfassung und Ausblick

- Bei Personalauswahlinstrumenten große Theorie-Praxis-Lücke
- Intelligenztests und strukturierte Interviews sehr geeignet
- Ökonomischer Nutzen von Personalauswahlverfahren einfach zu berechnen
- Anpassung für den Pflegebereich über Organisationskultur und Art der Position

Evidenzbasiertes Personalmanagement auch in anderen Bereichen

- Führungserfolg
- Arbeitszufriedenheit
- Alter und Leistung
- Generationsunterschiede
- Erfolgsfaktoren beim Wissenstransfer
- ...



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Kontakt:

Prof. Dr. Torsten Biemann

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

Universität Mannheim

biemann@bwl.uni-mannheim.de