

Zur externen Validität der eignungsdiagnostischen Forschung

Prof. Dr. rer. pol. Arnulf Weuster
Fakultät Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsingenieurwesen (B+W)

Campus Gengenbach
Klosterstraße 14
77723 Gengenbach
Tel.: 07803 9698-44 17
E-Mail: weuster@hs-offenburg.de

1947: Geboren in Oberhausen/Rheinland
Ausbildung zum Industriekaufmann
1972: Diplom-Betriebswirt, Fachhochschule Niederrhein
1976: Diplom-Volkswirt, Universität Köln
1979: Promotion über Konsumgenossenschaftsentwicklung
1978–1982: tätig im Personalmanagement
der Philips GmbH in Hamburg
1982: Professor an der Hochschule Offenburg für Personalwirtschaft, Führungslehre und Organisation



Forschungsgebiete: personale Eignungsdiagnostik, Arbeitszeugnisse, Referenzen

5.5 Zur externen Validität der eignungsdiagnostischen Forschung

Prof. Dr. rer. pol. Arnulf Weuster

Abstract

In personnel selection research prevail laboratory studies. Probands are often students in sometimes highly artificial conditions. What are the practical benefits of the research findings? Can practitioners use the results for increasing the validity of their selection procedures?

Feld- und Laborforschung

Eine Feldforschung in der Art, dass Entscheidungsträger und Bewerber ohne ihre Kenntnis beobachtet und die Beobachtungsergebnisse ausgewertet wurden, existiert nicht. Hier gibt es neben praktischen Schwierigkeiten auch rechtliche und moralisch-ethische Forschungsgrenzen. Ethische Bedenken bestehen ebenso gegen eine experimentell unterschiedliche Behandlung realer Bewerber. Auch eine begleitende Feldforschung zu realen Auswahlverfahren in der Praxis, zum Beispiel durch den intensiven Einbezug von Forschern, durch offensichtliche Tonbandaufnahmen oder Videoaufnahmen von Live-Gesprächen oder durch die stumme oder teilnehmende Beobachtung der Akteure durch Forscher kommt, außer bei Campusinterviews, nicht oft vor.

Ein Problem von Feldstudien ist, dass hier eine Vielfalt von Einflussfaktoren wirkt, die kaum vollkommen kontrolliert werden kann. Auch muss angemerkt werden, dass durch eine begleitende Feldforschung sehr wahrscheinlich das Verhalten der Teilnehmer beeinflusst würde. Sie wäre eine reaktive Forschungsmethode.

Die Feldforschung zeigt, was Entscheidungsträger der Personalauswahl, die zur Kooperation mit Forschern bereit sind, tun, wenn sie beobachtet werden. Schließlich sei angemerkt, dass Feldstudien oft nur ein einzelnes Auswahlinstrument in einem oder in wenigen Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt betreffen und die gewonnenen Ergebnisse daher nur mit großer Vorsicht generalisiert werden können.

In der Forschung dominieren Laboruntersuchungen, was die Frage nach ihrer externen Validität, also nach der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Auswahl in der Realität aufwirft. Aus Laborergebnissen kann man nur mit Vorsicht Empfehlungen für das praktische Handeln herleiten. Das Problem der Reaktivität der Forschungsmethode (geändertes Verhalten im Experiment) versucht man bei Laboruntersuchungen dadurch in den Griff zu bekommen, dass man die Versuchspersonen über ihre Rolle im Experiment informiert, ihnen andere als die wirklichen Forschungsziele nennt oder ihnen erzählt, es gehe erst um eine Pilotstudie.

Paper-and-Pencil-Ansatz

Viele Laboruntersuchungen erfolgen als sogenannte Paper-and-Pencil-Verfahren. Hierbei werden die Untersuchungen mithilfe konstruierter schriftlicher Unterlagen durchgeführt. Dieser Ansatz ist berechtigt, wenn es um Untersuchungen zur Vorauswahl geht. Doch selbst hier gibt es Probleme. So werden Untersuchungen zum Lebenslauf oft mit sogenannten Profil-Lebensläufen durchgeführt. Dies sind knappe Lebensläufe mit verdichteten Angaben (z. B. Berufserfahrung = gut). Die Ergebnisse der Analyse solcher Profil-Lebensläufe weichen er-

heblich von der Analyse realer Lebensläufe ab. Gründe dafür sind unter anderem, dass reale Lebensläufe umfangreicher sind, irrelevante Angaben enthalten sowie unterschiedlich geordnet und unübersichtlicher sind.

Auch Untersuchungen zum Auswahlgespräch (Interview) und zur Endauswahl erfolgen oft nur mit schriftlichen Materialien. Diese Unterlagen sind Interview-Transkripts, knappe Frage-Antwort-Protokolle oder manchmal nur die stichwortartigen Notizen eines Interviewers. Eine seltenere Variante der Forschung besteht in Postkorbstudien, bei denen eignungsdiagnostische Aufgaben neben anderen Problemen in einem Eingangspostkorb enthalten sind, den die Versuchspersonen bearbeiten müssen. Auch Untersuchungen, bei denen die Probanden Einstellentscheidungen allein auf der Basis von Vornamen oder Fotos treffen, gibt es. Das Papier-Personen-Design erlaubt zwar eine bessere Kontrolle der unabhängigen Variablen (z. B. durch Ausschluss nonverbaler Einflussgrößen), bedeutet zugleich aber eine Entfernung von der Realität, da in diesen artifiziellen Szenarien die als Interviewer fungierenden Probanden nicht interviewen und die Bewerber sich nicht face-to-face bewerben.

In manchen Untersuchungen mag die Präsentation von Bewerberbeschreibungen sinnvoll sein, zum Beispiel, wenn die Bewerber in wiederholten „Interviews“ unverändert bleiben sollen, also Lerneffekte bei den Bewerbern ausgeschlossen werden sollen.

Auch ist dieser Forschungsansatz oft leichter durchführbar und mit geringeren Kosten verbunden als die Produktion von Filmen oder von Computersimulationen und deren späterer Einsatz in Experimenten. Der Verzicht auf den Paper-and-Pencil-Ansatz käme demnach nicht selten einem Verzicht auf experimentelle Forschung gleich. Der Vergleich von Paper-and-Pencil-Tests mit „realen“ Simulationsinterviews mit „live applicants“ im Labor zeigt allerdings, dass diese Testweisen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können.

Schließlich sei angemerkt, dass in der Forschung ganz überwiegend von externen, den Entscheidungsträgern zuvor unbekanntem Bewerbern ausgegangen wird (stranger-to-stranger situation). Viele Bewerbungs- und Auswahlverfahren in der Praxis betreffen aber ausschließlich oder zusätzlich interne Bewerber, was für beide Seiten eine wesentlich andere Motivations- und Informationsbasis bedeutet. Demnach können Forschungsergebnisse zu externen Bewerbern nicht ohne weiteres auf interne Bewerber übertragen werden.

Geringe Involviertheit

Für alle Laborexperimente, auch für Rollenspiel-Interviews (mock interviews), gilt, dass den Teilnehmern die Involviertheit fehlt. Sie simulieren Interviewer und Bewerber. Es fehlt der Realitäts- und Erfolgsdruck, der in der Praxis auf Bewerbern und betrieblichen Entscheidungsträgern lastet. Es fehlt die starke Erfolgsmotivation, die reale Bewerber bei attraktiven Stellen haben. Fehlentscheidungen im Labor produzieren weder Kosten und Alternativenverzicht noch zeitigen sie wirkliche Rechenschaftspflichten und persönliche Konsequenzen für die Entscheidungsträger. Laborsituationen sind folgenreiche low investment situations für die Teilnehmer. Allerdings werden manchmal kleine Geldpreise als Anreiz für ein zielstrebiges Verhalten ausgesetzt oder eine Wettbewerbsstimmung erzeugt.

Es fehlt bei der experimentellen Personalauswahl in der Regel auch der gesamte Lebenshintergrund, also die Eingebundenheit der betrieblichen Entscheidungsträger in einen organisatorischen Kontext und in ein Aufgabenbündel. Suche, Eignungsdiagnose und Auswahl erfolgen in der Realität oft vor, zwischen und nach

anderen wichtigen Aufgaben. Dies führt dazu, dass wider besseres Wissen auf eine gründliche Eignungsdiagnose verzichtet wird. Bei den Probanden in der Bewerberrolle wiederum fehlt die soziale Einbettung und Verankerung in den gesamten Lebenszusammenhang und Lebensentwurf. Oft wird in Experimenten die Organisation, für die die Personalauswahl stattfinden soll, nur vage mit einem Stichwort wie „Großunternehmen“ oder „Company X“ oder gar nicht angedeutet. Verständlicherweise werden auch langfristige Arbeitsweltänderungen, die Arbeitsmarktlage, die demografische Entwicklung und rechtliche Änderungen nicht thematisiert.

Ein weiterer Aspekt der Involviertheit ist, dass die Ergebnisse oft mit Versuchspersonen gewonnen werden, die Videofilme von kurzen Vorstellungsgesprächen sehen. Diese passiven Zuschauer nehmen dann Bewertungen vor und geben Empfehlungen zur Einstellung und zur Einkommenshöhe, ohne mit den Bewerbern unmittelbar zu interagieren. Auch insofern stellt sich die Frage, ob diese Entscheidungen von Zuschauern denen realer, aktiver Entscheidungsträger entsprechen.

Studenten als Versuchspersonen

Ein Problem für die Generalisierbarkeit von eignungsdiagnostischen Forschungsergebnissen ist darin zu sehen, dass in ihnen überwiegend Studenten als Probanden dienen. Häufig handelt es sich um Studenten des zweiten Studienjahrs (sophomores). In diesem Sinn sind Studenten bzw. Absolventen ein überstudiertes Segment des Arbeitsmarkts. Eine weitere überstudierte Gruppe sind Hochschulrekruten. Man muss aber zugeben, dass es für Forscher schwierig bis unmöglich ist, eine größere Anzahl von Praktikern für Laborstudien zu versammeln.

Einschlägige Untersuchungen zeigen signifikante und wichtige Differenzen in den Ergebnissen von studentischen und nichtstudentischen Probanden. Es bestehen also Probleme, mit nichtstudentischen Versuchspersonen die Verhaltensphänomene zu reproduzieren, die mit studentischen Versuchspersonen gewonnen wurden. Da in den Studien aber auch viele Verhaltensähnlichkeiten festgestellt wurden, wäre es wohl überzeugend, von einer völligen Unterschiedlichkeit im Verhalten von Studenten und Nichtstudenten auszugehen.

Die Frage, ob die mit Studenten gewonnenen eignungsdiagnostischen Ergebnisse verallgemeinert werden können, also externe Validität besitzen, wird in der Literatur aufgrund gemischter Ergebnisse kontrovers diskutiert. Speziell bei der Untersuchung des Einflusses des Alters von Bewerbern auf Bewertungen und auf Einstellentscheidungen haben sich Unterschiede zwischen den Entscheidungen von Studenten (jüngeren, wenig Erfahrung) und den Entscheidungen von Managern (Älteren) gezeigt. In neuerer Zeit wird kritisch gefragt, ob die mithilfe von studentischen Versuchspersonen gewonnenen Ergebnisse zum Einsatz neuer Techniken (Internet, computer-basierte Tests) bei der Personalsuche und der Personalauswahl auf andere Gruppen übertragen werden können.

Studenten und Absolventen stellen durch die Kombination von guter Ausbildung und geringer Berufserfahrung einen eigenen Bewerbertyp dar. Es handelt sich bei studentischen Versuchspersonen aber nicht immer um beruflich unerfahrene Personen. Man muss unterscheiden zwischen Undergraduates im Bachelor-Studium und Graduates im Master-Studium. Oft verlassen Studierende in Ländern mit hohen Studiengebühren nach Erwerb des Bachelor-Grads zunächst die Hochschule. Sie kehren dann nach einiger Zeit mit Berufserfahrung zu einem Master-Studium zurück bzw. betreiben dieses nebenberuflich als Teilzeitstudium.

Als ein möglicher Grund für Verhaltensunterschiede zwischen Studenten und Nichtstudenten ist die Vertrautheit mit der Aufgabe zu nennen, die im Experiment untersucht wird. Demnach sind in eignungsdiagnostischen Untersuchungen Unterschiede wahrscheinlich, wenn es um die Personalauswahl für qualifizierte Positionen (z.B. Führungsfunktionen) geht, deren Inhalte und Anforderungen Studenten kaum kennen. Keine Unterschiede treten in Studien auf, in denen es um weithin bekannte oder gut vorstellbare Tätigkeiten wie zum Beispiel Taxifahren geht.

Allgemeine Verhaltensweisen: Man kann vermuten, dass Studenten dann als Ersatz für Bewerber oder Entscheidungsträger in Frage kommen, wenn allgemeine Verhaltensweisen wie zum Beispiel Blickkontakt oder die Wirkung von Bewerberfotos oder

die Besetzung von Jedermann-Arbeitsplätzen untersucht werden. So zeigen Untersuchungen zum Attraktivitätseffekt bei Bewerberpersonen keine signifikante Differenz zwischen Studenten und Praktikern. Unterschiede sind zu erwarten, wenn es um die Ausübung einer Interviewer- und Entscheiderrolle bei der Besetzung spezieller Positionen geht. Hier dürften Studenten, die oft noch nie an einer Personalauswahl teilnahmen, oft nicht oder kaum in den Techniken der Personalauswahl geschult wurden, oft noch nie in einem Unternehmen verantwortlich tätig waren und oft auch die der Auswahl zugrunde liegende Tätigkeit nicht kennen, überfordert sein. Jeder, der erstmalig die Interviewerrolle wahrnehmen musste, weiß, wie schwierig allein eine souveräne und flüssige Gesprächsführung ist.

Abschließend sei angemerkt: Auch nichtstudentische Versuchsgruppen sind oft nicht repräsentativ. So agieren als professionelle Entscheidungsträger der Personalauswahl in Experimenten häufig Hochschulrekruter, die an der endgültigen Einstellentscheidung in den Unternehmen aber nicht mehr vorrangig beteiligt sind, sowie Teilnehmer von universitären Weiterbildungskursen. In Studien zu Bewerberreaktionen sind neben Studenten insbesondere Bewerber und Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes (Polizisten, Feuerwehrleute) sowie Zeit- und Saisonarbeitnehmer vertreten, während Bewerber in der Privatwirtschaft, Hochqualifizierte und Ältere unterrepräsentiert sind. Bedenkt man, dass ein großer Teil der Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen ohne Personalabteilung tätig ist und dort vom Inhaber, von Linienvorgesetzten oder Vor-Ort-Managern interviewt und ausgewählt wird, und bedenkt man weiterhin, dass auch viele Fachvorgesetzte in Großunternehmen nur sporadisch Bewerber interviewen und auswählen, so wird deutlich, dass die sogenannten professionellen Interviewer nur einen Teil der Interviewer ausmachen. Viele Interviewer in der Praxis sind Laien-Interviewer. Auch Personalleiter haben neben der Personalbeschaffung vielfältige andere Aufgaben und sind nur Teilzeit-Interviewer. Personalreferenten und Personalberater, die wohl Paradebeispiele für erfahrene Interviewer sind, sind keineswegs repräsentativ für Interviewer aus der Praxis. Einen dominierenden Typ „des Interviewers“ oder „des Bewerbers“ gibt es nicht.

Verschiedene Einschränkungen

Dominanz von Mikroanalysen: In der Forschung dominieren mikroanalytische Forschungen über die Wirkung einzelner Variablen bei der Auswahl. Weniger häufig finden sich komplexe Ansätze oder makroanalytische Ansätze, die das Gewicht, das Zusammenspiel und die Wechselwirkung der Vielzahl von Einflussgrößen im Rahmen von Kriterienkombinationen erforschen. Diese Mikroanalysen sind oft Partialanalysen, bei denen die anderen Einflussfaktoren konstant gehalten oder gar nicht beachtet werden. Die Ergebnisse stehen demnach unter der Ceteris-paribus-Bedingung. Aus diesem Grund ist bei der Generalisierung und Anwendung der Ergebnisse dieser artifiziellen mikroanalytischen Studien auf reale Auswahlverfahren Vorsicht geboten.

Inhalt des Auswahlgesprächs: Der konkrete Interviewinhalt wurde bisher in der Forschung weitgehend vernachlässigt. Zwar kann man sagen, dass die Forschungen zur Wirkung verfügbarer Anforderungsprofile, zur Wirkung negativer Informationen und zum situativen Interview, zum Verhaltensbeschreibungs-Interview und zum multimodalen Interview indirekt den Frageninhalt betreffen. Es liegen aber nur wenige empirischen Untersuchungen zum detaillierten Interviewinhalt und zur Interviewdynamik vor, also welche Fragen mit welcher Häufigkeit, in welcher Reihenfolge, mit welcher Reaktion und welchem Erfolg gestellt werden. Das Gleiche gilt für die Antworten.

Dominanz einfacher Zielpositionen: Die meisten Studien untersuchen die Personalauswahl bei der Besetzung von einfachen Stellen oder von Absolventenstellen und anderen Einstiegsstellen.

Dominanz von Großunternehmen: In vielen Untersuchungen werden direkt oder indirekt, zum Beispiel bei Untersuchungen zur Absolventenrekrutierung, die Verhaltensweisen von Entscheidungsträgern aus Großunternehmen untersucht. Die Ergebnisse können daher nicht ohne Weiteres auf kleinere Unternehmen übertragen werden.

Kennenlern-Interviews: Bei der Mehrheit der Studien wurden Interviews eingesetzt, die eher als Screening-Interviews anzusehen sind, in denen also nur

eine grundsätzliche Eignung der Bewerber festgestellt wird. Wünschenswert wären auch Studien, die die Endauswahl bei einem schwierigen Anforderungsprofil simulieren.

Fazit

Abschließend sei zur kritischen Würdigung der Validität von Laborexperimenten und von Feldstudien zur Personalauswahl angemerkt, dass nur mit diesen Mitteln systematisch nachvollziehbares Wissen erlangt werden kann. Es erscheint wohl doch empfehlenswerter zu sein, die vorhandenen Forschungsergebnisse mit aller gebotenen Vorsicht zu berücksichtigen, als sich allein auf das selbsttestierte Expertentum zu verlassen. Viele Praktiker nehmen die eignungsdiagnostische Forschung aber nicht zur Kenntnis, was deren Ergebnisse zu einem esoterischen Wissen macht. Der Verfasser hat Personalberater kennengelernt, die sich mit ihrer Ignoranz der eignungsdiagnostischen Forschung geradezu brüsteten. Die gleichen Personalberater würden ihren Auftraggebern aber keinen Ingenieur, Betriebswirt oder Juristen zur Einstellung vorschlagen, wenn diese offen erklärten, am neuesten Stand ihres Fachgebiets nicht interessiert zu sein. Zugespitzte Konsequenz: Nichts ist so praktisch wie bewährte Theorien und Forschungsergebnisse.

Literaturhinweise

- [1] Breugh J. A. & Starke M. (2000): Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. In: *Journal of Management*. Vol. 26. No. 3. S. 405 – 434
- [2] Bronner R. (1998): Experimentelle Personalforschung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. 12. Jg. H. 1. S. 5 – 20
- [3] Chapman D. S., Uggerslev K. L., Carroll S. A., Piasentin K. A. & Jones D. A. (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 5. S. 928 – 944
- [4] Hausknecht J. P., Day D. V. & Thomas S. C. (2004): Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. In: *Personnel Psychology*. Vol. 57. S. 639 – 683