

Fakultät für Psychologie
Ruhr-Universität Bochum

**Personalauswahl als Investition:
Ökonomische Erfolgswirkungen von Auswahlverfahren**

Diplomarbeit
vorgelegt dem Ausschuß
für die Diplom-Prüfung der Psychologen

von

Damaris Sander

Juli 1998

1. Gutachter: Prof. Dr. Heinrich Wottawa
2. Gutachter: Dr. Rüdiger Hossiep

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: „The language of business is dollars...“	1
2 Modelle zur Kalkulation des Nutzens von Auswahlverfahren	3
2.1 Trefferquoten-Modell von Taylor & Russell (1939)	3
2.2 Modell des standardisierten Kriterienwertes von Naylor & Shine (1965)	6
2.3 Modell des Kriterienwertes in Geldeinheiten	7
2.3.1 Der Beitrag von Brogden (1946, 1949)	7
2.3.2 Der Beitrag von Cronbach & Gleser (1965)	10
2.3.3 Der Beitrag von Schmidt, Hunter, McKenzie & Muldrow (1979)	11
2.3.4 Vergleichsbetrachtungen von zwei Auswahlverfahren	12
2.3.5 Verdienst und Grenzen des Modells	12
2.4 Personalauswahl als Investition	13
2.4.1 Statische Investitionsrechenverfahren	13
2.4.1.1 Amortisationsrechnung (pay-back period)	13
2.4.1.2 Rentabilitätsvergleichsrechnung (return on investment, ROI)	14
2.4.2 Dynamische Investitionsrechenverfahren	15
2.4.2.1 Kapitalwertmethode	15
2.4.2.2 Methode des internen Zinsfußes (internal rate of return)	17
2.4.3 Berücksichtigung von Risiko und Ungewißheit in Investitionsentscheidungen	17
2.4.3.1 Sensitivitätsanalyse	18
2.4.3.2 Break-Even-Analyse	19
2.4.3.3 Risikoanalyse	19
2.4.4 Aufnahme weiterer nutzenrelevanter Parameter in die Investitionsungleichung	19
2.4.4.1 Variable Kosten	20
2.4.4.2 Steuern	22
2.4.4.3 Einsatzdauer des Verfahrens und Fluktuation	23
2.4.5 Diskussion um „Personalauswahl als Investition“	27
3 Bestimmung einzelner Parameter von Nutzenmodellen	29
3.1 Validität des Auswahlverfahrens r_{xy}	29
3.1.1 Prädiktoren und Bewährungskriterien	29
3.1.2 Validitätsgeneralisierung	30
3.1.3 Zur Validität mehrstufiger Personalauswahlprozesse	32
3.2 Standardabweichung der individuellen Arbeitsleistungen SD_y	34
3.2.1 Kostenrechnungs-Ansatz	36
3.2.2 Globales Schätzverfahren von Schmidt et al. (1979)	36
3.2.3 CREPID-Methode	38
3.2.4 Prozentregeln	40
3.2.5 Überblick über die komparative Forschung und Fazit zur SD_y -Forschung	41
3.3 Weitere Parameter	42

4 Ein Anwendungsfall aus Forschung und Entwicklung.....	44
5 Nutzenmodelle: Fazit und Ausblick.....	47
6 Personalauswahlverfahren und ihre Validität: aktuelle Befunde.....	49
6.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	49
6.2 Referenzen und zusätzlich eingeholte Erkundigungen.....	51
6.3 Einstellungsinterviews.....	51
6.4 Psychodiagnostische Tests.....	55
6.5 Arbeitsproben.....	57
6.6 Assessment Center.....	58
6.7 Graphologische Gutachten.....	60
7 Personalauswahl bei Banken in Luxemburg: Zielsetzung und Kontext der empirischen Untersuchung.....	62
7.1 Auftrag und Ziele der Untersuchung.....	62
7.2 Zielgruppe.....	62
7.3 Die Wirtschaft im Großherzogtum Luxemburg.....	63
7.4 ABBL und ASTF.....	64
8 Vorbereitung und Durchführung der Befragung.....	65
8.1 Wahl der Erhebungsmethode.....	65
8.2 Konstruktion des Untersuchungsinstrumentes.....	65
8.3 Untersuchungsdurchführung.....	68
8.3.1 Gewinnung von Untersuchungsteilnehmern.....	68
8.3.2 Zusammensetzung der Stichprobe.....	68
8.3.3 Funktion der Gesprächspartner im Unternehmen.....	69
8.3.4 Erhebungszeitraum und Ablauf der Gespräche.....	70
8.3.5 Aufbereitung des Datenmaterials.....	70
9 Allgemeine Ergebnisse zu den Auswahlprozessen.....	71
9.1 Charakterisierung der Stichprobe.....	71
9.2 Kontaktaufnahme der Banken mit den Bewerbern.....	72
9.3 Externe Berater im Auswahlprozeß.....	73
9.3.1 Auftraggeber und Berater: Wer berät wen?.....	73
9.3.2 Aufgaben der Berater.....	74
9.4 Anwendung von Auswahlverfahren in Eckdaten.....	75
9.4.1 Einsatzhäufigkeit.....	75
9.4.2 Zuständigkeit für die Durchführung.....	76
9.4.3 Selektionsquoten.....	77
9.4.4 Qualität in der Einschätzung der Anwender.....	78
9.5 Das Einstellungsgespräch.....	80

10 Wirtschaftlichkeit der Personalauswahl: Kosten, Trefferquoten und Nutzenkalkulation	82
10.1 Prozeßanalyse: Typische Auswahlprozesse	82
10.2 Kostenmäßige Betrachtung der Personalauswahl.....	84
10.3 Trefferquoten	85
10.3.1 Operationalisierung der Parameter.....	85
10.3.2 Bestimmung der Trefferquoten in den vier Prozeßtypen	88
10.3.3 Reduktion der Fehlentscheidungen	89
10.4 Erfolgswirkungen in Geldeinheiten.....	90
10.4.1 Wahl des Nutzenmodells.....	90
10.4.2 Operationalisierung der Parameter.....	90
10.4.3 Berechnung der Erfolgswirkungen	93
11 Fazit zum Stand der Personalauswahl.....	96
12 Konsequenzen aus der Untersuchung: Optimierungsansätze	97
12.1 Optimierungsbedarf	97
12.2 Optimierungsansätze.....	100
12.2.1 Optimierung der prognostischen Validität.....	101
12.2.1.1 Welches Verfahren für welche Eignungsprädiktoren?	101
12.2.1.2 Interview.....	102
12.2.1.3 Psychologische Tests und Assessment Center	104
12.2.2 Optimierung der Selektionsquote	106
12.2.3 Kombination der Verfahren: multiple cut-off Strategie	108
13 Zusammenfassung	109
14 Literaturverzeichnis	110
15 Anhang	119