

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

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Einführung: „The language of business is dollars...“</b> .....                     | <b>1</b>  |
| <b>2 Modelle zur Kalkulation des Nutzens von Auswahlverfahren</b> .....                 | <b>3</b>  |
| 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        |
| <b>3 Bestimmung einzelner Parameter von Nutzenmodellen</b> .....                        | <b>29</b> |
| 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        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 Ein Anwendungsfall aus Forschung und Entwicklung.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>5 Nutzenmodelle: Fazit und Ausblick.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>6 Personalauswahlverfahren und ihre Validität: aktuelle Befunde.....</b>                                 | <b>49</b> |
| 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        |
| <b>7 Personalauswahl bei Banken in Luxemburg: Zielsetzung und Kontext der empirischen Untersuchung.....</b> | <b>62</b> |
| 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        |
| <b>8 Vorbereitung und Durchführung der Befragung.....</b>   | <b>65</b> |
| 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        |
| <b>9 Allgemeine Ergebnisse zu den Auswahlprozessen.....</b>   | <b>71</b> |
| 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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>10 Wirtschaftlichkeit der Personalauswahl: Kosten, Trefferquoten und<br/>Nutzenkalkulation .....</b> | <b>82</b>  |
| 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         |
| <b>11 Fazit zum Stand der Personalauswahl.....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>12 Konsequenzen aus der Untersuchung: Optimierungsansätze .....</b>                                  | <b>97</b>  |
| 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        |
| <b>13 Zusammenfassung .....</b>   | <b>109</b> |
| <b>14 Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>110</b> |
| <b>15 Anhang .....</b>  | <b>119</b> |