

ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

WIE MAN DEN BESTEN KANDIDATEN* EINSTELLT

Für jede Position den besten Kandidaten einzustellen muss das Ziel sein, egal ob intern oder extern. Daher sollte die Hauptfrage eines jeden Einstellungsprozesses sein:

Wie definieren wir, wer der beste Kandidat ist?

Vermutlich können wir dies feststellen, indem wir uns ansehen, wie gut die Kandidaten in der einmal ausgewählten Position arbeiten. Und im Einstellungsprozess wollen wir in die Kristallkugel schauen, um zu sehen, wie gut die Kandidaten in der Zukunft abschneiden werden. Daher muss die beste Einstellungspraxis aus Instrumenten bestehen, die die zukünftige Arbeitsleistung vorhersagen können. Das gilt für jede Art von Auswahl, für die Rekrutierung als Hauptanwendungsbereich, aber auch für die Auswahl von Mitarbeitern für spezielle Trainingsprogramme, den internen Übergang von Mitarbeitern in eine neue Stelle im selben Unternehmen, usw.

Die Art und Weise, wie wir diese Instrumente auswählen, kann einen großen Einfluss auf das Ergebnis des Rekrutierungsprozesses haben, und meistens basiert die Entscheidung, welche Instrumente verwendet werden sollen, auf früheren Erfahrungen, Intuition und Tradition und nicht auf datengestützter Forschung. (Fisher et al, 2020)

Glücklicherweise untersucht die Forschung seit Jahrzehnten Rekrutierungstools zur Vorhersage der Arbeitsleistung, und zum Glück haben Personalverantwortliche solide Forschungsergebnisse, die sie bei der Auswahl



der besten Instrumente zur Vorhersage der Leistung berücksichtigen können.

FORSCHUNG EINIGT SICH AUF EMPFEHLUNGEN

Forscher bestimmen, ob eine Rekrutierungsmethode gut ist, indem sie die kriteriumsbezogene Validität des Instruments beurteilen. Die **Kriteriumsvalidität** sagt aus, wie gut das Instrument die zukünftige Arbeitsleistung vorhersagt. Wenn das Instrument in der Lage ist, die Arbeitsleistung wiederholt vorherzusagen, werden Sie hohe Korrelationen zwischen Test und Arbeitsleistung sehen, was als Zahl zwischen 0 und 1 gemessen wird. Wenn die Validität 0 ist, gibt es absolut keine Korrelation zwischen dem Instrument, das

zur Beurteilung eines Kandidaten verwendet wird und der zukünftigen Arbeitsleistung dieses Kandidaten. Dies bedeutet, dass das Instrument keinen prädiktiven Wert hat.

Mit anderen Worten, es ist reiner Zufall, ob der Kandidat ein guter Mitarbeiter sein wird oder nicht.

Ist die Validität hingegen 1, besteht eine exakte Übereinstimmung zwischen dem, was wir mit dem Beurteilungsinstrument sehen, und der zukünftigen Leistung. In der Realität kann kein Beurteilungsinstrument die Arbeitsleistung mit 100-prozentiger Sicherheit vorhersagen, aber das Ziel sollte ein möglichst hoher Wert sein.

Wenn man sich verschiedene Untersuchungen zur Vorhersage der Arbeitsleistung ansieht, gibt es kleine Unterschiede in den Ergebnissen. Das Gesamtbild ist ziemlich klar.

GMA¹ ist am besten bei der Vorhersage der Arbeitsleistung.

Der Grund, warum wir sagen können, dass GMA der stärkste Einzelprädiktor für die Arbeitsleistung ist, liegt darin, dass der Zusammenhang zwischen den beiden seit mehr als 100 Jahren im Interesse der Forschung ist. (Schmidt, Oh & Shaffer, 2016)

Viele dieser Forschungen wurden mit einem meta-analytischen Ansatz zusammengefasst. Die bekannte Metastudie von Schmidt und Hunter (1998) verglich die GMA mit 18 anderen Methoden zur Beurteilung von Kandidaten und fand heraus, dass verschiedene Methoden und Kombinationen von Methoden sehr unterschiedliche

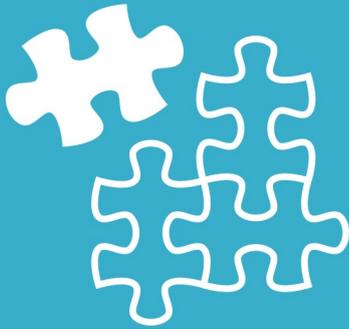
¹ GMA (General Mental Ability) = Allgemeine geistige Fähigkeit ist ein Begriff, der verwendet wird, um das Niveau zu beschreiben, auf dem eine Person lernt, Anweisungen versteht und Probleme löst. Tests der allgemeinen geistigen Fähigkeiten umfassen Skalen, die spezifische Konstrukte wie verbale, numerische, räumliche oder auch mechanische und soziale Fähigkeiten messen

Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen, indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.

MASTER HUMAN RESOURCES CONSULTING GMBH

Personaldiagnostik und Potenzialanalysen
Mooslackengasse 17 • 1190 Wien • Österreich
Telefon: +43 (1) 535 44 7910
info@master-hr.at / www.master-hr.at

master™
VALUE PEOPLE



ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

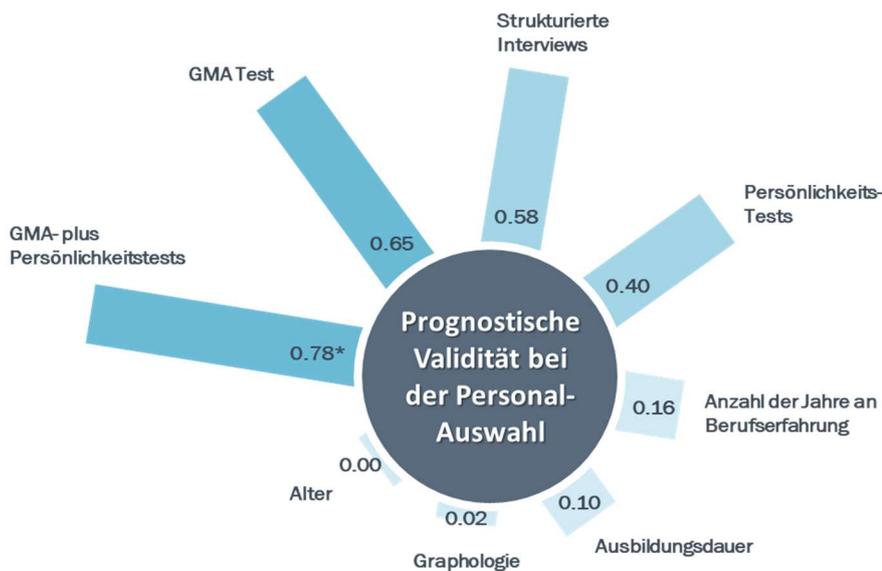


Abbildung 1: Verschiedene Methoden und ihre Kriteriumsvalidität basierend auf den Studien von Schmidt, Oh & Shaffer (2016) von Master International A/S

Validitäten für die Vorhersage der zukünftigen Arbeitsleistung haben. Einige, wie z.B. der Bildungsgrad, haben eine sehr geringe Validität. Andere, wie z. B. die Grafologie (*die Untersuchung der Handschrift*), haben praktisch keine Validität; mit anderen Worten, wenn Sie einen Kandidaten aufgrund seiner Handschrift auswählen würden, wäre das gleichbedeutend mit einer zufälligen Einstellung.

Andere Methoden, wie z. B. GMA-Tests, haben eine sehr hohe Validität. Schmidt und Hunter (1998) untersuchten die Kombinationen von Methoden und fanden heraus, dass die Verwendung einer Kombination eines GMA-Tests und eines strukturierten Interviews eine Kriteriumsvalidität von 0,63 zeigte.

Schmidt, Shaffer & Oh (2008) kamen später zu dem Schluss, dass GMA einen noch größeren

Wert bei der Vorhersage der Arbeitsleistung hat, als frühere Studien zeigen. Und im Jahr 2016 aktualisierten sie die Meta-Analyse von 1998, mit den Daten aus 100 Jahren Forschung. Ihre Ergebnisse zeigen eine überzeugende Stärke von GMA-Tests. (Schmidt, Oh & Shaffer, 2016)

Salgado et al. (2003) führten eine Meta-Analyse der Validität der GMA in 6 europäischen Ländern durch, sie fanden die Validität im Bereich von 0,56-0,68, ähnliche Ergebnisse wie die amerikanischen Metastudien, die die Konsistenz der Validität der GMA über Länder hinweg zeigen.

Le & Schmidt (2006) führten eine andere Meta-Analyse durch, um die Validität der GMA über verschiedene Job-Komplexitätsstufen zu beleuchten. Sie fanden heraus, dass selbst für die am wenigsten komplexen Berufe

die Validität der GMA 0,39 und für die komplexesten Berufe überwältigende 0,73 beträgt. Für Berufe mit mittlerer Komplexität (in denen die größte Anzahl von Arbeitnehmern tätig ist) wird die prädiktive Validität auf 0,66 geschätzt. (Le & Schmidt, 2006)

Die Vielzahl der Studien, die einen so starken Konsens in der hohen Kriteriumsvalidität zwischen GMA und zukünftiger Arbeitsleistung zeigen, macht es schwer, sie zu übersehen.

DIE FINANZIELLEN VORTEILE DER FORSCHUNG

Abbildung 1 zeigt deutlich, dass es signifikante Unterschiede in der Kriteriumsvalidität der verschiedenen Rekrutierungsmethoden gibt. Was passiert also, wenn wir bei der Rekrutierung immer noch die Forschung übersehen?

Um diese Frage zu beantworten, haben wir die Fragestellung umgedreht:



Wie vorteilhaft kann es sein, wenn wir bei der Beurteilung von Kandidaten auf die Forschung hören und das beste Instrument zur Vorhersage der Arbeitsleistung verwenden?

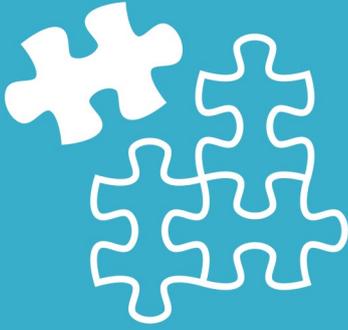
Um den finanziellen Nutzen der Auswahl der besten Rekrutierungsmethode aufzuzeigen, werden wir die Nutzwertanalyse verwenden -

Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen, indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.

MASTER HUMAN RESOURCES CONSULTING GMBH

Personaldiagnostik und Potenzialanalysen
Mooslackengasse 17 • 1190 Wien • Österreich
Telefon: +43 (1) 535 44 7910
info@master-hr.at / www.master-hr.at

master™
VALUE PEOPLE



ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

eine Reihe von Verfahren mit Wurzeln in der Ökonomie, Finanzwirtschaft und Psychologie. (Sturman, 2003)

In diesem Fall werden wir es als Werkzeug zur Berechnung der Rentabilität von Rekrutierungsmethoden verwenden. Durch den Vergleich zweier unterschiedlicher Rekrutierungsmethoden können wir zeigen, dass selbst kleine Unterschiede in der Kriteriumsvalidität große wirtschaftliche Auswirkungen haben können. Um zwei Rekrutierungsmethoden mit Hilfe der Nutzwertanalyse zu vergleichen, benötigen

wir die Kriteriumsgüte jeder Methode und ein Rekrutierungsszenario, in dem wir die beiden Methoden vergleichen möchten.

Basierend auf diesen Informationen und den Validitätskoeffizienten aus Schmidt, Oh & Shaffer, 2016 (dargestellt in Abbildung 1) können wir die durchschnittliche Leistungsverbesserung in Euro durch das Auswahlinstrument berechnen. Die Kriteriumsvalidität für den GMA-Test liegt bei 0,65 und für das strukturierte Interview bei 0,58, d.h. es besteht ein Unterschied von 0,07.

Der letzte Teil bedeutet, dass wir ein hypothetisches Szenario aufstellen müssen

Unternehmen XY ist ein Vertriebsunternehmen, das im Durchschnitt 20 Mitarbeiter pro Jahr für sein Vertriebsteam einstellt. Sie erhalten 10 gute Bewerber, wenn sie jeweils einen einstellen. Die neuen Mitarbeiter erhalten ein durchschnittliches Jahresgehalt von 35.000 Euro. Unternehmen XY schätzt, dass die eingestellten Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt 2 Jahre im Unternehmen bleiben werden.



Wenn wir alle Informationen in einen Nutzwertanalyse-Rechner oder Nutzwert-Algorithmus² eingeben, können wir einen finanziellen Nutzen von EUR 58.992,- ermitteln. Selbst wenn jeder GMA-Test nur EUR 50,- kosten sollte, dann beträgt der Return of Investment erstaunliche 590 %. Beachten Sie, dass weder im finanziellen Gesamtnutzen noch im Return of Investment die Kosten für die aktuelle Rekrutierungsmethode enthalten sind.

² Nutzwert-Algorithmus

Wir verwenden das Brogden-Cronbach-Glaser-Nutzwertmodell, um den finanziellen Vorteil der einen Rekrutierungsmethode gegenüber der anderen zu berechnen. Die Formel, die wir verwenden lautet:

$$\Delta U = N_S * T_S * SD_V * r_{XR} * \frac{\phi}{P} - C$$

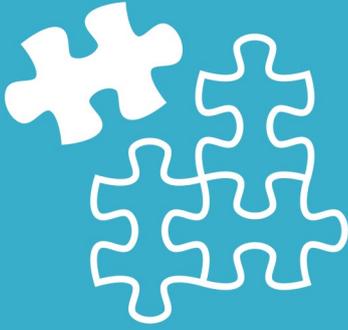
Dabei ist ΔU der Nutzenzuwachs durch die neue Rekrutierungsmethode, N_S ist die Anzahl der eingestellten Personen, T_S ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der eingestellten Personen, SD_V ist der zusätzliche monetäre Wert einer Standardabweichungsdifferenz in der Prädiktorvariable. Wir verwenden 40 % des Gehalts, was wahrscheinlich eine untere Grenze darstellt (siehe Schmidt & Hunter, 1998). r_{XR} ist die inkrementelle Validität der neuen Rekrutierungsmethode, $\frac{\phi}{P}$ ist die Ordinate in $N(0,1)$ am Punkt des Auswahlchnitts, geteilt durch den P-Anteil der eingestellten Personen. C ist die Differenz der Kosten zwischen den beiden Methoden.

Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen, indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.

MASTER HUMAN RESOURCES CONSULTING GMBH

Personaldiagnostik und Potenzialanalysen
Mooslackengasse 17 • 1190 Wien • Österreich
Telefon: +43 (1) 535 44 7910
info@master-hr.at / www.master-hr.at

master™
VALUE PEOPLE



ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

Und dennoch ergibt sich ein finanzieller Vorteil von EUR 58.992,- pro Jahr, wenn 20 neue Mitarbeiter eingestellt werden und die Bedingungen wie oben beschrieben sind.

Dies ist der monetäre Unterschied bei der Einstellung von Personen, die High-Performer sind im Vergleich zur Einstellung von Personen, die mit geringerer Wahrscheinlichkeit High-Performer sind.

Diese Ergebnisse zeigen, wie sich der scheinbar kleine Unterschied von 0,07 in einen ziemlich großen finanziellen Unterschied bei realen Einstellungsmethoden verwandeln kann.

Alles in allem gilt also: Wenn wir die Möglichkeit eines finanziellen Gewinns bei der Einstellung des richtigen Kandidaten haben und unsere Chancen bei der Rekrutierung durch die Wahl der richtigen Assessment-Tools verbessern, warum sollten wir sie nicht nutzen?

EINE LÜCKE ZWISCHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Wie bereits erwähnt, wurden die Ergebnisse aus der Forschung zu Rekrutierungsmethoden über mehrere Jahrzehnte mit kleinen Variationen reproduziert. Nichtsdestotrotz wird die Verwendung von GMA-Tests bei der Rekrutierung unter Personalverantwortlichen immer noch nicht als Best Practice angesehen. (Fisher et al, 2020)

Wie kann es sein, dass wir, wenn wir wissen, was das Beste ist, trotzdem etwas anderes tun?

Schmidt und Hunter (1998) argumentieren, dass Organisationen wettbewerbsfähiger wären, wenn sie GMA-Tests in ihre Rekrutierung einbeziehen würden:

"In einer wettbewerbsorientierten Welt schaffen diese Organisationen unnötigerweise einen Wettbewerbsnachteil für sich selbst" (Schmidt, 1993).

Durch die Einführung von valideren Einstellungsverfahren könnten sie diesen Wettbewerbsnachteil in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln." (Schmidt & Hunter, 1998, Seite 273)

Mehr noch, Fisher et al. (2020) fanden eine signifikante Lücke zwischen dem, wie HR-Praktiken durchgeführt werden, und dem, was wir aus der Forschung wissen.

Die größte Diskrepanz zwischen HR-Forschung und HR-Praxis findet sich im Bereich der Personalbeschaffung, die sich seit fast 20 Jahren nicht verändert hat. (Fisher et al, 2020)

In der von Fisher et al. (2020) durchgeführten Untersuchung wurden verschiedene Mythen im Personalwesen untersucht und wie stark sie in der Praxis von Personalfachleuten in Kanada und den USA verankert sind. Die Untersuchung zeigte, dass relativ wenige der an der Studie teilnehmenden HR-Professionals angaben, dass ein extrem hoher Prozentsatz der Leistungsvarianz zum Zeitpunkt der Einstellung vorhergesagt werden kann. Mit anderen Worten:

Die HR-Professionals aus der Studie glaubten fälschlicherweise, dass die zukünftige Arbeitsleistung überhaupt nicht vorhergesagt werden kann.

Dies könnte darauf hindeuten, dass die Lücke nicht nur auf mangelndes Wissen über relevante Forschung zurückzuführen ist, sondern auch auf einen generellen Widerstand gegen die Tatsache, dass Personalbeschaffung wissenschaftlich fundiert sein kann, und wenn ja, Personalverantwortliche tatsächlich die Möglichkeit haben, zukünftige Leistung vorherzusagen. (Fisher et al, 2020)

Daher möchten wir hier Personalverantwortliche, die mit der Personalbeschaffung arbeiten, ermutigen, sich mit der Forschung auf diesem Gebiet zu beschäftigen. Bauen Sie Ihren Rekrutierungsprozess um

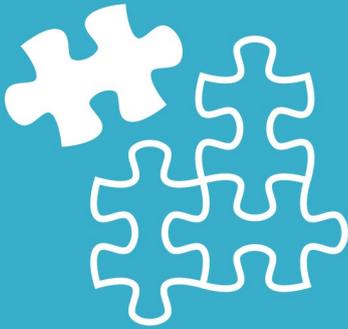


Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen, indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.

MASTER HUMAN RESOURCES CONSULTING GMBH

Personaldiagnostik und Potenzialanalysen
Mooslackengasse 17 • 1190 Wien • Österreich
Telefon: +43 (1) 535 44 7910
info@master-hr.at / www.master-hr.at

master™
VALUE PEOPLE



ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

anerkannte Standards herum auf. Und nutzen Sie Daten von z.B. GMA-Tests als Bewertungsinstrumente bei der Rekrutierung.

ISO³-STANDARDS FÜR DIE REKRUTIERUNG

Wie bereits erwähnt, ist der Bereich innerhalb des Personalwesens, der das größte Potenzial für die Einbindung datengesteuerter Forschung in die Personalpraxis hat, der Bereich der Rekrutierung und Auswahl. (Fisher et al., 2020)

Hier ist es erwähnenswert, dass die ISO (International Organization for Standardization) einen Standard für die Rekrutierung entwickelt hat. Die Befolgung dieser Standards für die Rekrutierung stellt einen strukturierten Ansatz für die Rekrutierung sicher und erhöht dadurch die Qualität des Prozesses, wobei der Schwerpunkt auf der Candidate Experience liegt und ein evidenzbasierter Prozess sichergestellt wird, der in der Praxis leicht zu bewerten ist.

EMPFEHLUNGEN AN HR-FACHKRÄFTE

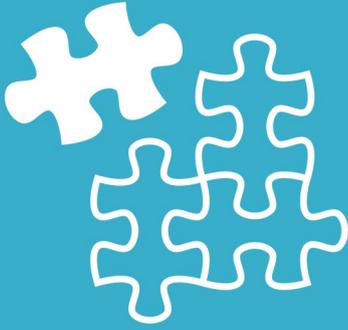
Die hier vorgestellten Elemente lassen sich in der Praxis von HR-Fachleuten recht einfach umsetzen. Wie in Abbildung 2 dargestellt, beginnt alles mit der Einsicht, dass es bei der Personalbeschaffung nicht darum geht, unüberlegte Risiken einzugehen. Die Arbeitsleistung kann vorhergesagt werden. Dann muss man wissen, welche Instrumente man verwendet, warum man diese Instrumente wählt und wie man sie am besten einsetzt. Die Forschung plädiert auch dafür,



Abbildung 2: Minimierung der Lücke zwischen Forschung und HR-Praxis von Master International A/S

³ ISO (International Organization for Standardization) ist eine unabhängige, nicht-staatliche, internationale Organisation, die Normen entwickelt, um die Qualität, Sicherheit und Effizienz von Produkten, Dienstleistungen und Systemen zu gewährleisten.

Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen, indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.



ACE - DIE AUSWIRKUNGEN DER VERWENDUNG VON GMA-TESTS IN DER REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Was uns die Personalforschung seit Jahrzehnten zeigt und Empfehlungen wie man die Personalforschung in der Praxis umsetzen kann.

dass HR-Professionals ihre professionelle Neugier nutzen, um nach relevanter Forschung im Bereich HR zu suchen und diese zu betrachten. Und schließlich haben wir hier einen Rahmen von ISO vorgestellt, der dabei hilft, strukturierte Rekrutierungsprozesse zu schaffen.



REFERENZEN

Boudreau, J. W., and Rynes, S. L. (1985) Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, Volume 70(2): 354–366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.354>

Fisher, P., Risavy, S., Robie, C., Köni, C., Christiansen, N.D., Tett, R.P., and Simonet, D.V. (2020) Selection Myths: A Conceptual Replication of HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices in the US and Canada. *Journal of Personnel Psychology*, Volume 20(1): 1-28 (in press). <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000263>

ISO 30405:2016(E) - Human resource management — Guidelines on recruitment - <https://www.iso.org/standard/64149.html>

Le, H. and Schmidt, F. (2006) Correcting for Indirect range restriction in meta-analysis: Testing a new meta-analytic procedure. *Psychological Methods*, Volume 11: 416–438. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.11.4.416>

O'Boyle, E.H., Jr., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. and Story, P.A. (2011) The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 32: 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., and De Fruyt, F. (2003) International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities: A European Community Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Volume 56: 573-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00751.x>

Schmidt, F. and Hunter, J. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, Volume 124(2): 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Schmidt, F. L., Oh, I. S., and Shaffer, J. A. (2016) Validity and utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. Working paper

Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., and Oh, I.-S. (2008) Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, Volume 61(4): 827-868. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x>

Sturman, C. M., (2003) Utility Analysis: Definition and History. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 44(2): 109-116, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90024](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90024)

* Wir schätzen Damen und Herren gleichermaßen, und erlauben uns darauf hinzuweisen, dass nur aufgrund der leichteren Lesbarkeit auf die Konjunktion im Text verzichtet wurde.

**Mit ACE können Sie die richtige Person für die Aufgabe auswählen,
indem Sie das kognitive Potenzial mit der Komplexität der Aufgabe abgleichen.**

MASTER HUMAN RESOURCES CONSULTING GMBH

Personaldiagnostik und Potenzialanalysen
Mooslackengasse 17 • 1190 Wien • Österreich
Telefon: +43 (1) 535 44 7910
info@master-hr.at / www.master-hr.at

master™
VALUE PEOPLE