

Maik Spengler\* und Stefan Remke\*\*

## Welche Personalauswahlverfahren sagen die Eignung von Führungskräften am besten vorher?

### – Ergebnisse einer Testerprobung der Polizei Sachsen –

*Die interne Auswahl potenzieller Führungskräfte gilt als eine große Herausforderung für die Personalauswahlverantwortlichen der Polizei. Für das neu zu gestaltende Auswahlverfahren, das über die Zulassung zum Bachelorstudium an der Hochschule der Sächsischen Polizei (FH) entscheidet, war die Zielstellung, auch Verfahren der Persönlichkeitsdiagnostik einzusetzen, um eine umfassende Einschätzung der Eignung von Bewerbern vornehmen zu können. Zu diesem Zweck wurde untersucht, ob neben den hierfür üblicherweise verwendeten Intelligenztests auch die Diagnostik relevanter Persönlichkeitsmerkmale sowie die Analyse des Umgangs mit typischen Führungsaufgaben zur Prognose beruflicher Leistung beitragen können.*

*Der hier vorgelegte Artikel beschreibt zunächst die Entwicklung eines polizeispezifischen Auswahltests, der Führungssituationen simuliert und – wie auch alle weiteren hier vorgestellten Verfahren – eine effiziente computergestützte Vorauswahl erlaubt. Im Anschluss daran wird berichtet, welche der untersuchten Auswahlverfahren das im Rahmen der Studie erfasste Leistungskriterium einer Vorgesetztenentscheidung am besten vorhersagen. Die in der Erprobung ermittelte Prognosekraft der Testverfahren zur Vorhersage beruflicher Eignung belegen, dass klassische Intelligenztests die Möglichkeiten personalpsychologischer Eignungsdiagnostik keineswegs ausschöpfen. Daher wird empfohlen, in Ergänzung zu Verfahren der Intelligenzdiagnostik auch simulationsbezogene Verfahren und geeignete Persönlichkeitstests bei der polizeiinternen Personalauswahl zu etablieren.*

### 1. Anforderungen an erfolgreiche polizeiliche Führung

Das Vertrauen der Bürger in die Arbeit der Polizei ist sehr hoch. Laut der Studie »Reader's Digest European Trusted Brands 2012<sup>1</sup> sprechen 79 Prozent der Deutschen der Polizei »sehr hohes« bzw. »ziemlich hohes« Vertrauen aus. Ein Wert der 20 % über dem europäischen Schnitt liegt und gleichbedeutend mit dem sechsten Platz im Gesamt ranking ist. Damit befindet sich der Polizeiberuf lediglich einen Rang hinter dem Arztberuf. Dieses Ergebnis stellt einen sehr hohen Vertrauensvorsprung sowie gleichzeitig eine große Herausforderung an die Führungskräfte der Polizei dar. Schließlich wirkt sich die Führungsarbeit über mehrere Ebenen auf die Leistung der Mitarbeiter aus.

In einem Expertenworkshop mit Führungskräften unterschiedlichster Bereiche des gehobenen Polizeivollzugsdiens-

tes (gPVD) der Polizei Sachsen wurden Anforderungen an Führungskräfte in kritischen, polizeilichen Situationen herausgearbeitet. Demnach wird von Führungskräften u. a. gefordert, dass sie ihren Mitarbeitern definierte Freiräume innerhalb gesetzlicher Vorschriften gewähren, transparent und mitarbeiterorientiert führen, ohne dabei ihre Weisungskompetenz in kritischen Situationen zu unterminieren.

Von Führungskräften wird zudem erwartet, Konflikte im Team frühzeitig anzusprechen und konstruktiv zu bewältigen. Ohne jeglichen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, illustrieren diese Beispiele wie wichtig der erfolgreiche Umgang mit Führungsdilemmata einzuschätzen ist. Es darf weiter angenommen werden, dass die Bewältigung dieser Situationen, bei denen Führungskräfte unterschiedliche Interessen gegeneinander abwägen müssen, die Arbeitsbelastung der unterstellten Mitarbeiter reduziert. Nach einer Studie von Remke, Fischer und Reschke<sup>2</sup> zählt das erlebte Führungsverhalten zu den relevanten Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Polizeibeamten. In dieser Untersuchung konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Gesundheit von Mitarbeitern und dem Verhalten der verantwortlichen Führungskraft ermittelt werden.

Es ist für die Polizei daher ein zentraler Erfolgsfaktor, hochqualifiziertes Führungspersonal auszuwählen. Im letzten Jahrzehnt sind in einigen Polizeien der Länder neue Entwicklungen hinsichtlich einer differenzierten und anforderungsgerechten Personalauswahl bei Führungskräften zu verzeichnen, die diesen Anforderungen gerecht werden<sup>3</sup>.

### 2. Methoden zur Auswahl von Führungskräften

In mehreren Studien konnte nachgewiesen werden, dass Fähigkeitstests im Rahmen von Auswahlverfahren, wie z. B. Intelligenztests, einen wesentlichen Beitrag zur Prognose von Studienleistungen sowie der Bewahrung in einer Führungsfunktion beitragen<sup>4</sup>, aber laut Neick diese bei Weitem nicht alleine erklären. Aus diesem Grund werden inzwischen neben kognitiven Testverfahren häufig auch Persönlichkeitstests eingesetzt. Letztere bieten wichtige zusätzliche Informationen über den späteren Berufserfolg, wie Barrick,

\* Dipl. Psych. Maik Spengler ist wissenschaftlicher Leiter der HR Diagnostics (Human Resources Diagnostics) AG, die auf die Themen, Bewerbermanagement, Personalauswahl, Potenzialanalyse und Leistungsbeurteilung spezialisiert ist. (E-Mail: spengler@hr-diagnostics.de).

\*\* Dr. Stefan Remke ist Polizeipsychologe bei der Bereitschaftspolizei Sachsen. In seiner Tätigkeit ist er u. a. zuständig für die Konzeption und Evaluierung von Personalauswahlverfahren für unterschiedliche Zielgruppen. (E-Mail: stefan.remke@polizei.sachsen.de).

1 Reader's Digest (2012): Deutschlands vertrauenswürdigste Berufe. Internet: www.rd-presse.de, März 2012.

2 Remke, S., Fischer, K. & Reschke, K. (2011). Der Einfluss von Arbeits- und privaten Belastungen sowie des Betriebs- und Organisationsklimas auf die Gesundheit von Polizeibeamten. In: C. Lorei (Hrsg.), *Polizei & Psychologie 2009. Kongressband der Tagung »Polizei & Psychologie« am 27. und 28. Oktober 2009 in Frankfurt am Main (371–387)*. Frankfurt a. M., Verlag für Polizeiwissenschaft.

3 Neick, S. (2008). *Eine prognostische Validierung des polizeilichen Auswahlverfahrens in Mecklenburg Vorpommern*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

4 Schmidt, F. L. & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 162–173.

Mount und Judge<sup>5</sup> in ihrer Metaanalyse – auch spezifisch für den Führungs- und Polizeikontext – für mehrere Persönlichkeitseigenschaften belegen. Bei Metaanalysen werden die Ergebnisse von mehreren Einzelstudien zu einer Thematik zusammengefasst, um möglichst verallgemeinerbare und grundsätzliche Schlussfolgerungen ableiten zu können. Der Nutzen darüber hinaus auch verhaltensorientierte Simulationsverfahren im Auswahlkontext darzubieten, fand mittlerweile ebenfalls eine solche metaanalytische Bestätigung<sup>6</sup>.

Im deutschsprachigen Raum wurde diese Kombination unterschiedlicher Testmethoden erstmals von der HR Diagnostics AG als webbasierter Personal(vor)auswahlprozess bei Polizeibehörden eingeführt und findet sich bei Frintrup, Behrmann und Mussel<sup>7</sup> beschrieben. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren auch bei der Polizei Sachsen etabliert und damit zu einer starken Modifizierung und qualitativen Optimierung der internen Personalauswahl im Allgemeinen und von Führungskräften im Besonderen geführt. Basis dafür waren interne Diskussionen zur nicht immer befriedigenden Qualität der Führung durch neue Vorgesetzte, Erfahrungen in der Führungskräfteauswahl in anderen Polizeien und der Privatwirtschaft sowie eigene Evaluierungen der Auswahlverfahren.

#### *Neues Konzept der Auswahl für das Masterstudium*

Das neue Konzept für die Auswahl künftiger Führungskräfte im höheren Polizeivollzugsdienst (hPVD) beinhaltet eine deutliche Steigerung des Anteils von Verfahren zur Diagnostik der persönlichen und sozialen Kompetenz. Im Sinne einer Potenzialanalyse soll das Entwicklungspotenzial der Bewerber für eine Führungsfunktion im hPVD prognostiziert werden. Neben verhaltensorientierten Simulationsverfahren werden in einem nicht unerheblichen Umfang computergestützte Verfahren zur Persönlichkeitsdiagnostik eingesetzt. Dieses Konzept der Führungskräfteauswahl bei der Polizei Sachsen erweitert damit die methodische Bandbreite der, in diesem Prozessschritt allesamt computergestützt dargebotenen, diagnostischen Auswahlverfahren. Zusammengefasst hat sich die Führungsauswahl in den letzten Jahren damit von der großen Dominanz von Fähigkeitstests hin zu einer stärkeren Gewichtung von Persönlichkeitstests und Führungssimulationen entwickelt.

#### *Auswahlverfahren für den Bachelor-Studiengang neu konzipiert*

Entsprechende Erfahrungen mit der Potenzialanalyse für Bewerber der hPVD sollten auch in die Neukonzeption des Auswahlverfahrens für die Aufstiegsfortbildung (Bachelor-Studiengang) zum gPVD umgesetzt werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei Persönlichkeitstests, die die Eignung für eine Tätigkeit im gPVD mit prognostizieren sollen. Neben der methodischen Verfahrenserweiterung wurde bei der Polizei Sachsen auch ein hoher Berufsfeldbezug angestrebt, da dieser die Vorhersagekraft von Persönlichkeitstests substan-

ziell erhöht<sup>8</sup>. Es wurde daher die Entwicklung eines berufsfeldbezogenen Führungsauswahltests angestrebt. Die spezifische Entwicklung eines computergestützten Tests im Kontext der Polizei, eines sogenannten Situational Judgment Tests (SJT), wurde gemeinsam mit der Firma HR Diagnostics AG umgesetzt.

Nach Wagner und Sternberg<sup>9</sup> erfassen SJTs praktische Führungsfertigkeiten und grenzen diese von theoretischen Wissensinhalten ab. SJTs vereinen bewährte Instrumente der Personalauswahl, wie situative Fragen des strukturierten Interviews und Einstellungen und Verhaltensweisen, wie sie in Persönlichkeitstests erfragt werden. Die Bewerber werden in SJTs mit erfolgsrelevanten kritischen Führungssituationen aus dem polizeilichen Führungsalltag konfrontiert, die zuvor gemeinsam von Experten entwickelt wurden. Zu jeder Führungssituation werden unterschiedliche Verhaltens- oder Entscheidungsmöglichkeiten vorgegeben, die entsprechend ihrer Zweckmäßigkeit durch den Bewerber in eine Rangreihe gebracht werden sollen. Die von den Testteilnehmern gewählte Rangreihe der vorgegebenen Antwortalternativen gibt Aufschluss über ihren Umgang mit Führungsdilemmata, die – der Testlogik folgend – Vorhersagen über die bestehende Führungseignung erlauben. Aus den Antwortmustern kann zusätzlich auf das Führungsverständnis, führungsrelevante Verhaltensweisen und Eigenschaften sowie etwaige Entwicklungspotenziale der Bewerber geschlossen werden.

### **3. Entwicklung des Situational Judgement Tests**

Die Entwicklung des Testverfahrens für die sächsische Polizei verlief in sechs Schritten. Zunächst wurde ein Workshop mit ausgewählten Experten, allesamt Führungskräfte des gehobenen Polizeivollzugsdienstes (gPVD) unterschiedlichster Tätigkeitsbereiche, durchgeführt. In diesem Rahmen wurden zahlreiche erfolgskritische Führungssituationen, Situationen an deren Realisierung von Führungskräften gut zwischen effektiven und ineffektiven Führungsverhalten unterschieden werden kann, herausgearbeitet. Diese bildeten die Grundlage des späteren Tests. Neben diesem Pool erfolgsrelevanter kritischer Führungssituationen wurden für jede Situation fünf möglichst gleich attraktive, aber unterschiedlich effektive Lösungsalternativen herausgearbeitet. Diese Situationen wurden im zweiten Schritt von psychologischer Seite hinsichtlich mehrerer testtheoretischer Qualitätsmerkmale optimiert, und nach erfolgter Endabnahme der Fragen durch eine polizeiliche Expertengruppe in eine webbasierte Testumgebung überführt. Eine Beispielfrage kann der Abb. 1 entnommen werden.

5 Barrick, M., Mount, M. & Judge, T. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9, 9–30.  
6 McDaniel, M.A., Hartman, N.S., Whetzel, D.L. & Grubb, W.L. (2007). »Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis«, *Personnel Psychology*, 60, 63–91.  
7 Frintrup, A., Behrmann, M. & Mussel, P. (2006). *Innovative Personalauswahl bei der Polizei: Integration von effizientem E-Recruiting und Personalauswahlmethoden*. Kongressband der BaKÖV.

8 Shaffer, J. A. & Postlethwaite, B. E. (2012). A Matter of Context: A Meta-Analytic Investigation of the Relative Validity of Contextualized and Non-Contextualized Personality Measures. *Personnel Psychology*, 65, 445–493.  
9 Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. In: R. J. Sternberg & R. K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world* (pp. 51–83). New York: Cambridge University Press.

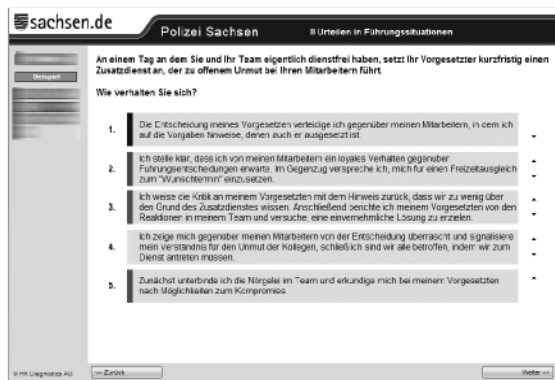


Abb. 1: Eine erfolgskritische Führungssituation aus den SJT

Im dritten Schritt wurde eine Stichprobe aus Beamtinnen und Beamten des gPVD gewonnen, die zum Testzeitpunkt alle eine Führungsfunktion wahrnahmen und deren Studienabschluss zum gPVD maximal zehn Jahre zurücklag. Diese Mitarbeiter bearbeiteten mehrere computergestützte Tests, die aus der ungekürzten Ursprungsvariante des SJT einerseits sowie persönlichkeitsbezogene Führungstestfragen, wie dem KLF<sup>10</sup> (s. Abb. 2) bestand, um deren angenommenen Zusammenhänge mit relevanten Führungseigenschaften zu untersuchen. Andererseits wurde auch ein kognitives Verfahren (Intelligenztest) eingesetzt, schließlich gilt die kognitive Leistungsfähigkeit nach Schmidt & Hunter als wichtigster Prädiktor für Berufserfolg überhaupt. Darüber hinaus werden durchschnittlich moderate Zusammenhänge von kognitiven Fähigkeiten mit SJTs berichtet<sup>11</sup>, sodass angenommen werden kann, dass Teile der Vorhersageleistungen von SJTs auf allgemeine kognitive Fähigkeiten zurückzuführen sind und deshalb kontrolliert werden sollten.

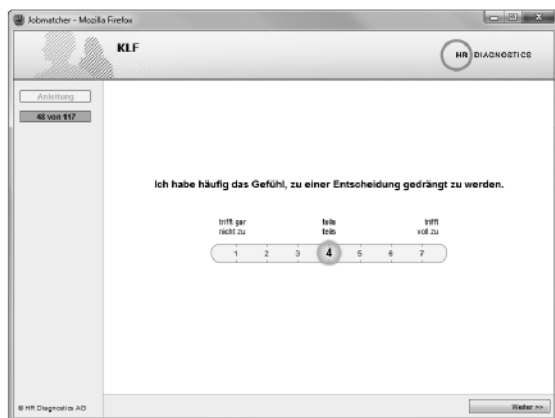


Abb. 2: Beispiel aus dem Führungspersönlichkeitstest (KLF)

10 S & F Personalpsychologie GmbH (o. J.). *Key Leadership Factors (KLF)*. Unveröffentlichtes Manuskript.  
 11 Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. In R. J. Sternberg & R. K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world* (pp. 51–83). New York: Cambridge University Press.

Die Testteilnehmer (112 gPVD's) wurden mit einem differenzierten und persönlichen Testfeedback und Hinweisen zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung zur Testteilnahme motiviert. Der Test fand im Computerkabinett des Auswahlteams bei der Bereitschaftspolizei in Leipzig statt, um eine angemessene Testatmosphäre sicherzustellen und mögliche Störquellen auszuschließen.

In einem vierten Schritt beurteilten die unmittelbar Vorgesetzten das Führungsverhalten der Testteilnehmer mittels einer ebenfalls webbasiert dargebotenen Leistungseinschätzung. Dieses Instrument konnte am Arbeitsplatz eingesetzt werden, indem die jeweiligen Vorgesetzten eine E-Mail mit einem Link sowie ein personalisiertes Passwort für den zu bewertenden Mitarbeiter erhielten. Dieses durch den unmittelbar Vorgesetzten eingeschätzte Führungsverhalten bzw. -potenzial diente dazu, die Prognosekraft der eingesetzten Testverfahren zu untersuchen. Dabei handelt es sich eine siebenstufige grafische Einschätzungsskala (S & F Personalpsychologie GmbH, o. J.)<sup>12</sup>, die auf der Grundlage von 30 Items eine differenzierte Einschätzung der Führungsleistung erlaubt. Die Vorgesetztereinschätzung erfasst Aspekte wie Mitarbeiterorientierung und -beteiligung, Integrität als Führungskraft, Einflussnahme, Ziel- und Veränderungsorientierung sowie allgemeine polizeiliche Eignung und allgemeine Führungseignung (s. Abb. 3).

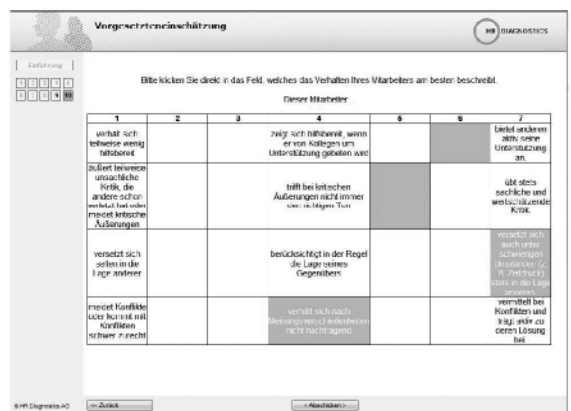


Abb. 3: Vorgesetztereinschätzung »Einschätzung der Führungsleistung«

Die Test- bzw. Vorgesetztereinschätzungen wurden anonym erhoben, d. h. weder die Vorgesetzten erhielten Kenntnis über die Testergebnisse der Kandidaten noch die Mitarbeiter Einblick in die Einschätzungen ihrer Vorgesetzten, um möglichst objektive Resultate sicherzustellen. Vor der Einführung in den Regelauswahlprozess, galt es im letzten Schritt die Brauchbarkeit des Verfahrens empirisch zu untersuchen. Dazu wurde eine klassische Testvalidierungsstrategie angewendet. Für alle eingesetzten Testverfahren wurden deshalb gängige empirische Kennwerte berechnet, um deren Gültigkeit im Polizeikontext zu untersuchen<sup>13</sup>. Die bedeutsamste ist dabei zweifellos die Vorhersagegüte (prädiktive Validität) der eingesetzten Verfahren, die klassischerweise über korrelative Zusammenhänge angegeben wird. Da angenommen wird,

12 S & F Personalpsychologie GmbH (o. J.). *Grafische Vorgesetztereinschätzungsskala*. Unveröffentlichtes Manuskript.  
 13 Weitere psychometrische und statistische Informationen sind auf Anfrage bei den Autoren erhältlich.

dass hohe Testleistungen der Testteilnehmer mit hohen Führungsleistungen (bewertet durch die unmittelbar Vorgesetzten) einhergehen, gilt die Hypothese: Je höher der ausgewiesene Zusammenhang zwischen Testleistungen und der Vorgesetzten-einschätzung (positiver Korrelationskoeffizient) umso besser die Vorhersageleistung der psychologischen Testverfahren für Führungserfolg.

Des Weiteren wird angenommen, dass jedes Testverfahren zusätzliche Informationen über andere erfasste Personenmerkmale hinaus bietet. Demnach sollten Persönlichkeits-tests auch dann noch Berufserfolg vorhersagen, wenn kognitive Testverfahren bereits statistisch berücksichtigt wurden und der führungsspezifische SJT wiederum zusätzliche Informationen über die beiden genannten Testmethoden hinaus liefern.

Im letzten Schritt wurde der spezifische Anteil der untersuchten Verfahren für eine optimale Auswahlentscheidung ermittelt. Dazu ist laut Johnson<sup>14</sup> wichtig, sowohl die Vorhersage der Testverfahren für das Kriterium (den durch den Vorgesetzten eingeschätzten Führungserfolg) zu berücksichtigen als auch die Zusammenhänge der Verfahren untereinander. Denn schlussendlich sollten Tests eine umso höhere Bedeutung in der Auswahlentscheidung erhalten, je größer ihr eigener – nicht bereits durch andere Verfahren erklärter – Beitrag zur Vorhersage des herangezogenen Kriteriums ausfällt.

#### 4. Ergebnisse der Testerprobung bei Führungskräften

Die mittels Korrelationsanalysen untersuchten Zusammenhänge (Validitäten) der drei untersuchten Kriterien mit der Einschätzung des unmittelbar Vorgesetzten ergaben die in der Tabelle 1 aufgelisteten Ergebnisse.

Testverfahren	Vorgesetzten-einschätzung
Kognitive Fähigkeitsmodule (KFM)	
KFM – Analoges Schließen	0,13
KFM – Gedächtnisleistung	0,21 *
Führungspersönlichkeitstest (KLF)	0,33**
Polizeispezifischer Führungs-SJT	0,43**

Tab: 1. Korrelative Zusammenhänge zwischen den eingesetzten Testverfahren und der vorliegenden Vorgesetzten-einschätzung

Die erste Annahme, wonach die eingesetzten Verfahren Führungserfolg vorhersagen, konnte für drei der vier berücksichtigten Testverfahren bestätigt werden. Es zeigen sich sowohl für den Führungspersönlichkeitstest (KLF) und den Führungs-SJT sehr hoch signifikante Zusammenhänge (\*\* $p < .01$ ) mit der von den unmittelbar vorgesetzten Führungskräften eingeschätzten Führungsleistung der Testteilnehmer bzw. deren Führungspotenzial, was auch für eines der beiden kognitiven Fähigkeitsmodule (»Gedächtnisleistung«; \* $p < .05$ ) galt, allerdings nicht für das Modul »Analoges Schließen«. Dass die berichteten Zusammenhänge zufällig zustande kamen, kann demnach mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % für KLF und SJT bzw. von 95 % für das Modul Gedächtnisleistung ausgeschlossen werden. Die Vorhersagequalität – bzw. die Höhe der Zusammenhänge – des SJT und der Persönlichkeitstests übertraf dabei in der Forschungsliteratur üblicher-

weise berichtete Zusammenhänge, die Ergebnisse der kognitiven Fähigkeitstests lagen hingegen unter diesen Werten.

Insgesamt bestätigten die Ergebnisse der durchgeführten statistischen Analyse (Regressionsanalyse) erwartungsgemäß den Nutzen aller Methoden, da sowohl die Persönlichkeitstests als auch die eingesetzten kognitiven Testverfahren zur Vorhersage von Führungsleistung beitragen. Auch der angemessene bedeutsame zusätzliche Nutzen des polizeispezifischen Führungs-SJTs über den Führungspersönlichkeitstest (KLF) und die kognitiven Testverfahren konnte bestätigt werden. Während lediglich 5 % der Unterschiede (Varianz) zwischen den eingeschätzten Führungskräften des gPVD auf kognitive Fähigkeiten zurückzuführen sind, werden zusätzlich 11 % durch den Führungspersönlichkeitstest (KLF) vorhergesagt. Wenn in einem weiteren Schritt die Ergebnisse des SJT berücksichtigt werden, können abermals 10 % zusätzliche Varianz aufgeklärt werden. Die multiple Korrelation der bei den Testverfahren zur Vorhersage von Führungserfolg beträgt damit stattliche  $R = .50$ . Das bedeutet, dass 25 % der aufgeklärten Varianz im Kriterium Führungserfolg durch die Testverfahren vorhergesagt wird.

In der Regel erfolgt die Zusammenstellung und Gewichtung psychologischer Testverfahren für die Personalauswahl mangels (empirischer) Alternativen auf der Grundlage von vorliegenden testbezogenen Informationen. Dazu gehören die Verlässlichkeit und Vorhersagegüte (u. a. für den Berufserfolg) der verfügbaren Testverfahren, aber auch Praktikabilitätsgründe, wie die Dauer der Testdurchführung und die Akzeptanz der Verfahren bei den Bewerbern. Im Gegensatz dazu bietet die hier berichtete Studie, neben der Qualitätsprüfung der einzelnen Verfahren, auch eine empirisch fundierte Bestimmung des Auswahlalgorithmus für die Auswahl zukünftiger Führungskräfte. Schließlich kann mit den vorliegenden Daten nicht nur die berichtete Vorhersagegüte für die erfolgte anonyme Vorgesetzten-einschätzung bestimmt werden, sondern auch die Zusammenhänge der Testverfahren untereinander. Diese Informationen bilden die Grundlage für die von Johnson vorgestellte Methode zur Bestimmung des relativen Gewichts unterschiedlicher Testverfahren im Auswahlkontext. Entsprechend wurde für die Führungsleistung ermittelt, welchen prozentualen Anteil die vorgestellten Testverfahren optimaler Weise im Gesamtauswahlalgorithmus erhalten sollten, um die bestmögliche Vorhersage zu leisten. Dabei ergab sich die in Tab. 2 dargestellte prozentuale Verteilung.

Testverfahren	Empfohlenes relatives Gewicht
Kognitive Fähigkeitsmodule (KFM)	
KFM – Analoges Schließen	2,7 %
KFM – Gedächtnisleistung	9,7 %
Führungspersönlichkeitstest KLF	31,8 %
Polizeispezifischer Führungs-SJT	55,8 %

Tab. 2: Empfohlenes relatives Gewicht an der späteren Auswahlentscheidung je Testverfahren

#### 5. Optimierung der Personalauswahl von Führungskräften durch vielfältige Auswahlmethoden

Die hier vorgestellte Studie untersuchte die Prognoseleistung verschiedener psychologischer Testverfahren bzw. -methoden für Führungsleistungen im Polizeikontext. Die Führungsleistung der Studienteilnehmer, Führungskräften des gPVD der Polizei Sachsen, wurde dabei durch die unmittelbar Vorgesetzten der Testteilnehmer standardisiert einge-

schätzt. Alle eingesetzten Testmethoden (einen kognitiven Fähigkeitstest, der eingesetzte Führungspersönlichkeitstest sowie ein Situational Judgment Test) bestätigten ihren Nutzen für die (Vor-)auswahl zukünftiger Führungskräfte. Es sei an dieser Stelle herausgehoben, dass es sich bei dieser Stichprobe um eine bereits vorausgewählte Stichprobe handelt (alle Testteilnehmer haben bereits erfolgreich das Auswahlverfahren und das Studium zum gPVD absolviert und sind in einer Führungsfunktion), sodass die hier berichteten Zusammenhänge die wahren Korrelationen zwischen Tests und Erfolgskriterium vermutlich unterschätzen. Diese Einschränkung bezieht sich vor allem auf die kognitiven Fähigkeitstests, die in ähnlicher Form zur Auswahl von Kandidaten beim Eintritt Polizeidienst der Behörde eingesetzt werden. In einer Studie von Hahnel<sup>15</sup> wurde ein bedeutsamer Zusammenhang von kognitiven Testleistungen und Ausbildungserfolg bei Studenten zum gPVD der Polizei Sachsen herausgefunden. Es kann zudem angenommen werden, dass der Beitrag der kognitiven Fähigkeitstests zur Vorhersage des Studenerfolgs höher ausfällt als der hier untersuchte Berufserfolg. Gleichwohl bestätigen die Daten den oben ausgeführten diagnostischen Trend zum Einsatz mehrerer Auswahlmethoden. Der in der Vergangenheit häufig ausschließliche Einsatz kognitiver Testverfahren verspricht hingegen geringere Vorhersageleistungen als die hier überprüfte Auswahllogik, die um anforderungs- und berufsbezogene Testverfahren und -methoden zur Diagnostik der Persönlichkeit erweitert wurden. So hat sich die Erprobung eines auf die Zielgruppe von Führungskräften ausgerichteten Auswahltests als sehr erfolgreich erwiesen. Die hier gefundenen korrelativen Zusammenhänge liegen am oberen Ende der zu erwartenden Vorhersageleistungen von Persönlichkeitstests und unterstreichen die besondere Nützlichkeit von berufsbezogenen Verfahren. Diese werden noch weiter von dem spezifisch für diese Zielgruppe entwickelten SJT übertroffen. Die Vorteilhaftigkeit einer spezifischen Testentwicklung zeigt sich auch daran, dass die be-

rechnete Vorhersagekraft des SJTs durch eine gezielte Kürzung auf die prognosestärksten Items weiter substanziiell gesteigert werden konnte und für Führungsleistungen auch dann Gültigkeit behält, wenn bereits klassische Testmethoden wie kognitive Fähigkeiten und Persönlichkeitsaspekte berücksichtigt wurden. Das empfohlene relative Gewicht von Persönlichkeitstests und dem spezifischen SJT an der Auswahl zukünftiger Führungskräfte liegt, der durchgeführten Analyse zufolge, bei über 87 %. Dieses Ergebnis soll auch zeigen, wie weit die vormalig auf kognitive Testverfahren begrenzte Auswahllogik hinter den Möglichkeiten einer anforderungsanalytisch optimierten Diagnose des vorhandenen Führungspotenzials zurückbleiben kann. Die berichteten Ergebnisse legen daher nahe, psychologische Testverfahren einzusetzen, die sich durch Methodenvielfalt und hohe Spezifität für die Stichprobe auszeichnen. Auf diese Weise kann Personaldiagnostik einen nachhaltigen Beitrag dazu leisten, dass die Führungskräfte der Polizei, die an sie gestellten modernen Anforderungen noch besser bewältigen als bisher. Denn die vorgestellten Verfahren haben auch die Zielstellung, gezielt die Personen auszuwählen, die ein produktives Arbeitsklima in ihren Teams stärken, was sich langfristig positiv auf die Wahrnehmung der Polizei in der Bevölkerung insgesamt, aber auch auf die Gesundheit der Polizisten auswirkt.

#### Fazit

Mit diesem Artikel möchten wir dazu beitragen, die Diskussion um den Einsatz von Persönlichkeitstests in der internen Personalauswahl zu beleben. Aus Sicht der Autoren hat die vorgestellte Studie Befunde geliefert, die für den Einsatz von Persönlichkeitstests sprechen. Welchen prozentualen Anteil kognitive Tests und Persönlichkeitstests jeweils in einem Auswahlverfahren einnehmen sollen, unterliegt jeweils der Spezifik des Verfahrens. In einer Vielzahl von Länderpolizeien kommen Absolventen eines polizeilichen Bachelorstudienganges (wenn überhaupt) erst spät zu einer Führungsvwendung. In späteren Evaluierungen von Auswahlverfahren für den gPVD ist daher zu überprüfen, welchen Anteil die eingesetzten Testverfahren zur Prognose der Führungsleistung haben sollten.

15 Hahnel, C. (2011): *Die Bewertung komplexer Situationen als prognostischer Zugang im polizeilichen Kontext*. Masterarbeit an der Universität Halle/Saale.

*Kriminaloberkommissarin Julia Kiefert M.A. und Kriminalhauptkommissar Dr. Stefan Kersting<sup>1</sup>*

## Vertrauen. Die Basis erfolgreicher Polizeiarbeit

– Ergebnisse einer internationalen Befragung zum Vertrauen der Bevölkerung in die Polizei<sup>2</sup> –

*»Mord in A-Stadt. Die Polizei bittet um Ihre Mithilfe: ...«  
Aussicht auf Erfolg haben Aufrufe dieser Art nur, wenn die  
Bevölkerung der Polizei vertraut. Ohne Vertrauen geht es*

*nicht! Daher ist es für die Polizei wichtig zu wissen, wie viel  
Vertrauen die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland ihrer  
Polizei entgegenbringen. Repräsentative Bevölkerungsbefragungen  
auf nationaler Ebene zeigen seit vielen Jahren, dass  
der Polizei in Deutschland ein hohes Maß an Vertrauen entgegen  
gebracht wird. Während im Rahmen dieser Erhebungen das  
Vertrauen abstrakt und losgelöst von konkreten Erfahrungen mit  
der Polizei erfragt wurde, bietet der European Social Survey (ESS)  
die Möglichkeit einer differenzierteren Betrachtung und darüber  
hinaus die Gelegenheit, das Vertrauensverhältnis zwischen der  
Bevölkerung und der Polizei in Deutschland mit dem Vertrauensverhältnis  
in anderen Nationen zu vergleichen.*

1 Die Autoren sind Mitarbeiter der Kriminalistisch-Kriminologischen Forschungsstelle des LKA NRW. (Kontakt: kfkf@polizei.nrw.de). Wir danken Frau Dr. Daniela Pollich für die kritische Durchsicht des Manuskripts.  
2 Der vorliegende Beitrag baut auf die im Intrapol der Polizei NRW publizierten Ergebnisberichte »Ein Meinungsbild zur Polizei« und »Vertrauen in die Polizei« auf. Diese Berichte stehen auch im Extrapol zum Download bereit: URL: < <http://www.extrapol.de/Forschungs-und-Analyseberichte-.18937.htm> >.