

Heinz Schuler

# Psychologische Personalauswahl

Eignungsdiagnostik für  
Personalentscheidungen  
und Berufsberatung

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

# Psychologische Personalauswahl

# **Wirtschaftspsychologie**

## **Psychologische Personalauswahl**

von Prof. Dr. Heinz Schuler

---

Herausgeber der Reihe:

**Prof. Dr. Heinz Schuler**

# Psychologische Personalauswahl

Eignungsdiagnostik für  
Personalentscheidungen  
und Berufsberatung

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

von  
Heinz Schuler

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

*Prof. Dr. Heinz Schuler*, geb. 1945 in Wien. Studium der Psychologie und Philosophie in München. 1973 Promotion und 1978 Habilitation an der Universität Augsburg. 1979–1982 Professor und Institutsleiter an der Universität Erlangen. Von 1982–2010 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Gründungsherausgeber der Zeitschrift für Personalpsychologie. Langjähriger Vorsitzender der Ethikkommissionen der DGPs und des BDP. Berater zahlreicher Unternehmen und Behörden.

© 1996, 1998, 2000, 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston  
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Satz: Beate Hautsch, Göttingen

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-1864-3

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

*Psychological assessment is  
psychology's major contribution  
to everyday life*

Hogan & Roberts



# Vorwort

Psychologische Berufseignungsdiagnostik besteht im Bemühen, Zusammenhänge zwischen menschlichen Merkmalen und beruflichem Erfolg zu entdecken sowie Methoden zu entwickeln, um beides zu messen und zueinander in Beziehung zu setzen. Es lässt sich zeigen, dass die sachgemäße Anwendung dieser Methoden bessere Prognosen des Berufserfolgs ermöglicht als jede andere Vorgehensweise. Die Verfahren der Berufseignungsdiagnostik stellen deshalb – bei allem Verbesserungsbedarf im Einzelnen – die angemessenste derzeit bekannte Grundlage der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern dar, desgleichen der individuellen Beratung bei der Berufswahl.

Die wichtigsten Verfahrenstypen werden in diesem Text in ihren Grundmerkmalen, ihrer Brauchbarkeit und ihren Grenzen dargestellt; zudem werden ihre psychologischen und methodischen Grundlagen erörtert – nur in Ausschnitten selbstverständlich, aber doch so, dass ein vertieftes Verständnis eignungsdiagnostischen Vorgehens erreicht werden sollte. Vor allem der überragenden Bedeutung der Persönlichkeitspsychologie bzw. Differentiellen Psychologie muss hierbei Rechnung getragen werden. Auch über Rahmenbedingungen organisationaler und rechtlicher Art sowie über Formen personeller Entscheidung und Möglichkeiten der Evaluation wird informiert. Schließlich wird auch die Sichtweise der Bewerber angesprochen, was dazu beitragen soll, die Verantwortung für das Wohl der betroffenen Individuen nicht aus dem Auge zu verlieren. Nach dem Empfinden des Verfassers ist die psychologische Personalauswahl nicht nur dazu da, Unternehmen zu einer besseren Rendite und Behörden zu besserem Funktionieren zu verhelfen, sondern mit zumindest gleichem Gewicht auch dazu, Menschen mit beruflichen Aufgaben zusammenzubringen, die ihnen Glück, Erfüllung und „Lebenserfolg“ bringen. Beim Einsatz der Berufseignungsdiagnostik zur Berufs- und Studienberatung steht dieser Gesichtspunkt sogar vollends im Vordergrund.

Voraussetzung qualifizierter Eignungsdiagnostik für Personalauswahl und Berufsberatung ist jedoch nicht nur die Verfügbarkeit brauchbarer Verfahren, sondern auch die Kompetenz zu deren Verwendung. Psychologische Standesorganisationen sehen diese Kompetenz nur bei Psychologen gegeben und haben deshalb lange Zeit ein berufliches Privileg für die psychologische Diagnostik gefordert. Hierfür spricht einiges, vor allem die Ausbildung von Psychologen in Diagnostik und Methodenlehre; auch Kenntnisse in Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, Übung in der Verhaltensbeobachtung und andere spezifische Qualifikationen kommen dieser Berufsgruppe zugute und lassen von ihren Mitgliedern eine kompetentere Auswahl und Anwendung diagnostischer Verfahren erwarten als von Angehörigen anderer Professionen. Tatsächlich liegt in der Assessment Center-Forschung sogar ein gewichtiger empirischer Beleg für diese Annahme vor.

Dennoch richtet sich der vorliegende Text nicht allein an Psychologen und Studierende dieser Wissenschaft. Nicht alle Verfahren der Personalauswahl erfordern spezifisch fachpsychologische Kompetenz (z. B. das Auswahlgespräch), andere dürften sogar in den Händen erfahrener Personalleute besser aufgehoben sein, etwa die Auswertung von Bewerbungsunterlagen oder Personalfragebogen. Beim Kernbestand psychologischer Diagnostik, den Tests, sollte sich die Verwendungslegitimation nach der Art des Verfahrens und des Einsatzbereichs richten. Ein nicht unerheblicher Teil an Tests wird

dementsprechend schon heute von Angehörigen anderer Berufsgruppen eingesetzt – umso mehr dann, wenn ihre Durchführung und Auswertung computergestützt erfolgt. Der Qualifikationsbedarf für Anwender eignungsdiagnostischer Verfahren wird mit der DIN 33430 beschrieben; auch wird entsprechende Fortbildung angeboten.

Anders sieht die Lage freilich bei der *Konstruktion* von Auswahlverfahren aus: Nur in den seltensten Fällen dürfte psychologischen Laien die Erarbeitung eines Verfahrens gelingen, das den psychometrischen Anforderungen genügt. Dieses Ziel allerdings wird mit dem vorliegenden Band nicht verfolgt. Seine Aufgabe ist es, Hilfestellung bei der Orientierung über die heutigen Möglichkeiten der Eignungsfeststellung zu geben und damit zu besseren Personalentscheidungen zu verhelfen. Dass hierbei auch die methodischen Ansprüche und einige theoretische Grundlagen erörtert werden, soll die Leser (und natürlich die Leserinnen – an sie ist immer und ganz besonders gedacht!) unterstützen, bei künftigen Entscheidungen über einen Verfahrenseinsatz „aufgeklärt“ zu handeln und sich nicht mit unzulänglichen Lösungen zufriedenzugeben. Die angesprochenen Rahmenbedingungen sollen darauf hinweisen, dass berufsbezogene Eignungsdiagnostik sich aber nicht darauf beschränken kann, die technische Qualität der verwendeten Verfahren zu beachten, sondern in einen sozialen Kontext eingebettet ist, den es in vielerlei Weise zu berücksichtigen gilt.

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Bandes 1996 – der unverändert in zweiter und dritter Auflage nachgedruckt wurde – hat die Berufseignungsdiagnostik eine erfreuliche Entwicklung genommen. Nicht nur hat die internationale Forschung Fortschritte in Theorie, Verfahrenskonstruktion, Anwendungsformen und Evaluation erzielt, sondern auch in den deutschsprachigen Ländern ist ein Wiedererwachen dieser Arbeitsrichtung, die hierzulande so lange Zeit ein Stiefkinddasein geführt hat, zu verzeichnen, das zu einer großen Zahl sehr respektabler Arbeiten geführt hat. Bedauerlicherweise können bei Weitem nicht alle neueren Arbeiten in diesem Text Berücksichtigung finden. Auch mögen Leser wie Kollegen dem Verfasser nachsehen, dass Ergebnisse aus der Hohenheimer Arbeitsgruppe, deren Forschungsschwerpunkt seit Jahrzehnten die Berufseignungsdiagnostik ist, in der Darstellung reichlich überrepräsentiert sind. (In der Phase abnehmender Gedächtnisleistung ist es von Vorteil, die eigenen Produkte in Griffnähe zu dokumentieren.) Gleichwohl wird versucht, einen ausgewogenen Überblick über das Feld zu geben und nützliche Information für alle diejenigen zu bieten, die sich aus persönlichen oder institutionellen Gründen für die Berufseignungsdiagnostik interessieren, sowie Unterstützung zu leisten, wo Entscheidungen über Methoden und Vorgehen bei der Auswahl von Mitarbeitern zu treffen sind.

Sollte es darüber hinaus gelingen, mit diesem Buch einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Verwendung fragwürdiger vorwissenschaftlicher Auswahlverfahren, die derzeit noch einen erheblichen Teil des Marktes dominieren, zugunsten hochwertiger eignungsdiagnostischer Instrumente als unzureichend erkannt wird und zurückgeht, wäre ein wichtiges Ziel erreicht.

Nachdem die „digitale Kompetenz“ des Verfassers leider nicht ausreicht, ihm das Abliefern eines verlagsgerechten Manuskripts zu ermöglichen, war er auf Hilfestellung beim Schreiben des Manuskripts, der Gestaltung der Abbildungen und Tabellen sowie bei verwandten Aufgaben angewiesen. Hierfür und für die Unterstützung bei der Literatursuche und beim Erstellen des Sachregisters danke ich ganz herzlich Frau Susanne Braunschweiger-Fink, Frau Anne-Sophie Konz, Herrn Steffen Nickel und Herrn Domi-

---

nik Schwarzinger. Gleichmaßen bin ich den Kooperationspartnern im Hogrefe Verlag, allen voran Herrn Dr. Michael Vogtmeier, Frau Tanja Ulbricht und Herrn Stefan Reins für die auch in diesem Fall sehr gute Zusammenarbeit dankbar. Sie alle haben Wesentliches dazu beigetragen, dass die Erarbeitung dieses Buchs für den Verfasser nicht nur Mühe, sondern auch Vergnügen war und dies hoffentlich auch für die geschätzten Leser sein wird.

Stuttgart, im Sommer 2013

Heinz Schuler



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	VII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Überblick .....	1
1.2 Definitionen .....	3
1.3 Die Bedeutung von Personalentscheidungen für Person und Organisation .....	3
1.4 Entwicklungsgeschichte und gegenwärtige Trends .....	6
1.5 Die Einsatzhäufigkeit von Auswahlverfahren .....	18
<b>2 Voraussetzungen und Grundlagen der psychologischen Personalauswahl</b> .....	23
2.1 Leistungsunterschiede .....	23
2.2 Erfolgsrelevanz psychischer Merkmale .....	25
2.3 Relative Merkmalsstabilität .....	28
2.4 Person und Organisation .....	33
2.5 Soziale Urteilsbildung .....	38
2.6 Testtheoretische Grundlagen .....	45
<b>3 Anforderungsanalyse</b> .....	63
3.1 Wege und Quellen der Anforderungsbestimmung .....	63
3.2 Aufgabenbezogene, verhaltensbezogene und eigenschaftsbezogene Analyseverfahren .....	66
3.3 Neuere Entwicklungen .....	74
3.4 Evaluation von Anforderungsanalysen .....	76
<b>4 Eignungsmerkmale</b> .....	81
4.1 Kognitive Fähigkeiten .....	81
4.2 Nicht-kognitive Persönlichkeitseigenschaften (Temperamentsmerkmale) .....	96
4.3 Handlungseigenschaften (Bedürfnisse, Motive und Interessen) .....	120
4.4 Bewertungsdispositionen (Einstellungen und Werthaltungen) .....	125
4.5 Selbstbezogene Dispositionen .....	128
4.6 Körperliche, sensorische und psychomotorische Fähigkeiten .....	129
4.7 Physische Attraktivität .....	131
4.7 Verhaltensmerkmale .....	135
4.9 Biografische Merkmale .....	138
4.10 Kenntnisse und Fertigkeiten .....	140
4.11 Kompetenzen .....	143
4.12 Zusammenwirken und Kompensation von Eigenschaften .....	145
<b>5 Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl</b> .....	155
5.1 Der trimodale Ansatz als Verfahrenssystematik .....	156
5.2 Eigenschafts- oder konstruktorientierte Verfahren .....	160
5.2.1 Tests der Allgemeinen Intelligenz .....	162
5.2.2 Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten .....	177
5.2.3 Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration .....	181
5.2.4 Allgemeine Persönlichkeitstests .....	185
5.2.5 Spezifische Persönlichkeitstests .....	192

5.2.6	Motivations- und Interessentests	197
5.2.7	Testdiagnostik via Inter- und Intranet	204
5.2.8	Verfälschung von Testergebnissen	210
5.3	Simulationsorientierte Verfahren	222
5.3.1	Arbeitsproben	224
5.3.2	Komplexe und computergestützte Simulationen	229
5.3.3	Kenntnis- und Fertigungsprüfungen	231
5.3.4	Situatives Interview	234
5.3.5	Situational Judgment Tests	236
5.3.6	Verfahren der internen Personalauswahl	240
5.4	Biografieorientierte Verfahren	247
5.4.2	Personalfragebogen	256
5.4.3	Biografische Fragebogen	260
5.4.4	Biografisches Interview	267
5.5	Multiple/multimodale Verfahren	271
5.5.1	Assessment Center	272
5.5.2	Das Multimodale Interview	302
5.5.3	Multiindikatorendiagnostik	316
<b>6</b>	<b>Entscheidung und Evaluation</b>	319
6.1	Auswahl und Klassifikation	319
6.2	Validität und Validierung	329
6.3	Nutzen und Kosten	358
6.4	Ethik, Fairness und die Reaktion der Bewerber	367
6.5	Rechtliche und vorrechtliche Regelungen der Personalauswahl	385
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Empfehlungen</b>	395
	<b>Literatur</b>	403
	<b>Glossar</b>	451
	<b>Sachregister</b>	461

# 1 Einleitung

## 1.1 Überblick

Jährlich werden viele Millionen von Auswahlentscheidungen getroffen. Ihre Qualität ist so unterschiedlich wie die hierzu verwendeten Methoden. Dabei gehören sowohl für die Person als auch für die Organisation berufsbezogene Entscheidungen zu den wichtigsten Wahlhandlungen überhaupt.

Um den Kontext und die Möglichkeiten personeller Auswahlentscheidungen besser überschauen zu können, wird im ersten Kapitel nach einem kurzen Überblick zunächst ihre Bedeutung erörtert, und es wird die Entwicklungsgeschichte bis zum gegenwärtigen Stand der Berufseignungsdiagnostik im Überblick skizziert; auch wird über die Einsatzhäufigkeit der wichtigsten Auswahlverfahren in Unternehmen informiert. In Kapitel 2 soll die Darlegung differentialpsychologischer, organisationspsychologischer und sozialpsychologischer Grundlagen das Verständnis für den psychologischen Hintergrund der Personalauswahl vertiefen. Anhand der Grundbegriffe der psychologischen Testtheorie werden die wichtigsten Gütekriterien erklärt, die an Verfahren und Prozesse der Personalauswahl angelegt werden. Im dritten Kapitel werden Erfordernis und Methoden der Anforderungsanalyse dargelegt. Dabei wird sich zeigen, dass es nicht zweckmäßig ist, von „Employability“ zu sprechen, denn Berufseignung ist kein Globalzustand, sondern bemisst sich nach dem Zusammenpassen von Arbeitsplatz und Person, von Tätigkeitsanforderungen und Merkmalsausprägungen. Es geht also um die Frage nach der richtigen Person auf dem richtigen Platz, und nicht darum, ob jemand beschäftigungswert sei oder nicht.

In Kapitel 4 wird die Personenseite dieser Gleichung relativ ausführlich erörtert. Dahinter steht die Überzeugung, dass es Persönlichkeitsmerkmale sind, die für einen erheblichen Teil des beruflichen (wie auch außerberuflichen) Lebensverlaufs und „Lebenserfolgs“ verantwortlich sind (Furnham, 2008; Hough & Oswald, 2008). Sie zeigen auch, dass die allgemeine Einsicht „Auf die Persönlichkeit kommt es an“ nicht weiterhilft. Deshalb wird hier versucht, diejenigen Merkmale ausfindig zu machen, „auf die es ankommt“, die sich als erfolgsbedingend erwiesen haben. Die Kenntnis der wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale und ihrer Zusammenhänge soll zum Verständnis dessen beitragen, weshalb Zuordnungen von Menschen und Berufen mehr oder weniger passend ausfallen können, und dass hiervon der berufliche Erfolg und auch das Lebensglück abhängen kann. Erst auf dieser Basis kann eine einsichtsvolle Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren zum Zwecke der Personalauswahl sowie der Berufsberatung erfolgen.

Kapitel 5 befasst sich mit ebendiesen eignungsdiagnostischen Verfahren, die zur Personalauswahl wie zur Berufsberatung sinnvoll eingesetzt werden können. Dabei wird versucht, die allgemeinen Prinzipien des jeweiligen Verfahrenstypus zu erläutern und an Beispielen die Arbeitsweise und Qualität ausgewählter – zumeist weit verbreiteter – Einzelverfahren aufzuzeigen. Die Klassifikation in eigenschafts-, simulations- und biografieorientierte Verfahren soll verständlich machen, dass sie unterschiedlichen Prinzipien des diagnostischen Schlusses folgen und dass Einzelverfahren zumeist durch die

Ergänzung um Verfahrensweisen gewinnen, die zu einer anderen diagnostischen Kategorie gehören. Selbstverständlich können hier nur wenige typische Verfahren von jedem Typ exemplarisch vorgestellt werden. Zur Übersicht wird auf entsprechende Literatur verwiesen.

Eignungsdiagnostische Daten sind noch keine Personalentscheidung. Da im Regelfall mehrere diagnostische Instrumente eingesetzt werden, u. U. auch klassifiziert wird, d. h. mehrere Personen unterschiedlichen Tätigkeiten zugeordnet werden sollen, sind Algorithmen zu finden, die möglichst optimale Entscheidungen ermöglichen. Dieses Thema ist Gegenstand von Kapitel 6. Daneben wird das für die Frage der Verfahrens- und Prozessqualität essenzielle Thema „Validität und Validierung“ ausführlich erörtert. „Like it or not“, heißt es bei Cascio (2000, S. V), „the language of business is dollars, not correlation coefficients“. Für betriebswirtschaftlich Interessierte (sowie für diejenigen, die primär ökonomisch Motivierten ihre Dienste anbieten) wird deshalb in Kapitel 6 demonstriert, wie das Nutzen/Kosten-Verhältnis psychologischer Personalauswahl zu bestimmen ist und mit welchem geldwerten Vorteil beim Einsatz guter Auswahlmethoden gerechnet werden kann. Im Anschluss daran wird die Orientierung am Wohl der Bewerber – die im gesamten Text nicht aus dem Blickfeld geraten sollte – unter dem Begriff „Fairness“ noch einmal speziell in den Fokus genommen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Darlegung der wichtigsten Regeln und Gesetze, die den rechtlichen Rahmen der Personalauswahl bilden.

Das letzte Kapitel, Nummer 7, dient der Zusammenfassung des Buchinhalts in Form von Ratschlägen für die Nutzung der psychologischen Eignungsdiagnostik in der Praxis der Personalauswahl.

Als Verfasser freut man sich natürlich darüber, wenn ein Buch „von vorne bis hinten“ gelesen wird. Aber bei dicken Schwarten scheidet das manchmal an den „Opportunitätskosten“ des Lesens, wie in der Betriebswirtschaftslehre der Umstand genannt wird, dass man mit seiner Zeit auch noch etwas anderes, vielleicht Nützlicheres oder Angenehmeres, anfangen könnte. Deshalb hat sich der Verfasser bemüht, jedes Kapitel und die meisten Abschnitte darin so zu verfassen, dass sie auch für sich alleine verständlich sind. Wenn man weiß oder zumindest eine fundierte Ahnung hat, welche Informationen man für seine Zwecke benötigt, wird man in der Lage sein, sich aus dem Text jeweils das Relevante herauszuziehen. Querverweise sollten helfen, Bezüge zwischen den Abschnitten herzustellen. Oftmals hilft aber auch einfach Blättern und Schmöckern dabei, auf Wissenswertes zu stoßen.

Wenn man sich als Leser der Mühe aussetzt, sich mit dem vollständigen Text auseinanderzusetzen, sollte man anschließend gerüstet sein, zumindest die theoretischen Wissensvoraussetzungen qualifizierter Eignungsdiagnostik zu erfüllen: Kenntnis der psychologischen und methodischen Grundlagen, der verfügbaren und empfehlenswerten diagnostischen Verfahrenstypen, Wissen über Entscheidungsprinzipien etc. Die Erfahrung, die man in allen Bereichen benötigt, muss man durch praktisches Handeln erwerben.

Eine Voraussetzung soll allerdings noch angesprochen werden, die in kaum einem Lehrbuch der Diagnostik Erwähnung findet – die Unabhängigkeit von persönlicher Betroffenheit. Für die Feststellung von Tätigkeitsanforderungen, für die Entscheidung über einzusetzende Verfahren und erst recht für die Diagnose und ihre Interpretation muss es völlig unerheblich sein, ob der Diagnostiker selbst extra- oder introvertiert ist, für wie

klug und erfolgreich er sich hält, welche Schulnoten er erzielt hat oder wie er in Tests zum räumlichen Vorstellungsvermögen abschneidet. Es ist geradezu eine Grundpflicht, sich davon unabhängig zu machen, um nicht eine (m.W. in ihrem Ausmaß bisher ungeklärte) systematische Fehlerquelle wirksam werden zu lassen. (Man stelle sich vor, ein Arzt würde den diagnostizierten Glukosewert davon abhängig machen, ob er selbst unter Diabetes leidet, oder er würde das Rauchen seiner Patienten für harmlos halten, weil er selbst nicht davon loskommt!) Psychometrisch kontrollierte Diagnoseverfahren können Hilfe dabei leisten, über den Schatten der eigenen Betroffenheit zu springen; persönliche Reife und Erfahrung müssen ein Übriges tun.

## 1.2 Definitionen

Definitionen der für die Eignungsdiagnostik und die Personalauswahl wichtigsten Begriffe finden sich im laufenden Text und im Glossar. Die Bedeutung der Begriffe „Berufseignung“ und „Berufseignungsdiagnostik“ sei aber hier vorangestellt (ergänzt aus Schuler, 2006, S. 717):

Mit *Berufseignung* wird die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person in einem beruflichen Tätigkeitsfeld bezeichnet. Der Begriff „Eignung“ wird also nicht als generelle Eigenschaft einer Person verstanden, sondern als Relationsmerkmal, das den Grad des „Zusammenpassens“ von Person und Aufgabe ausdrückt. Die Eignungseinschätzung bezieht sich seitens der Person vor allem auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und weitere leistungsrelevante Merkmale (engl. KSAOs für *knowledges, skills, abilities and other characteristics*).

*Berufseignungsdiagnostik* bezeichnet die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext. Ihre wissenschaftliche Basis sind vor allem Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messung und Modelle der Klassifikation. Praktische Einsatzbereiche sind alle Arten berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen.

## 1.3 Die Bedeutung von Personalentscheidungen für Person und Organisation

Beruflicher Erfolg hängt von vielem ab. Der familiäre und soziale Hintergrund eines Menschen prägt seine Einstellungen und Erwartungen; seine Ausbildung schafft die Grundlage für die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten; gesellschaftlicher Bedarf und Arbeitsmarktbedingungen beeinflussen die Chancen, in bestimmten Berufsfeldern tätig sein zu können; Fähigkeiten und andere Eigenschaften einer Person erleichtern oder erschweren den Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten, die in berufliche Leistung umgesetzt werden können. Was als beruflicher Erfolg angesehen wird, kann vielfältig sein: Leistung, Sinnerleben, gesellschaftlicher Status, Zufriedenheit, psychische und

physische Gesundheit, das Gefühl, gefordert zu sein oder sein ruhiges Auskommen zu haben, die Überzeugung, das zu tun, was den eigenen Fähigkeiten und Interessen entspricht.

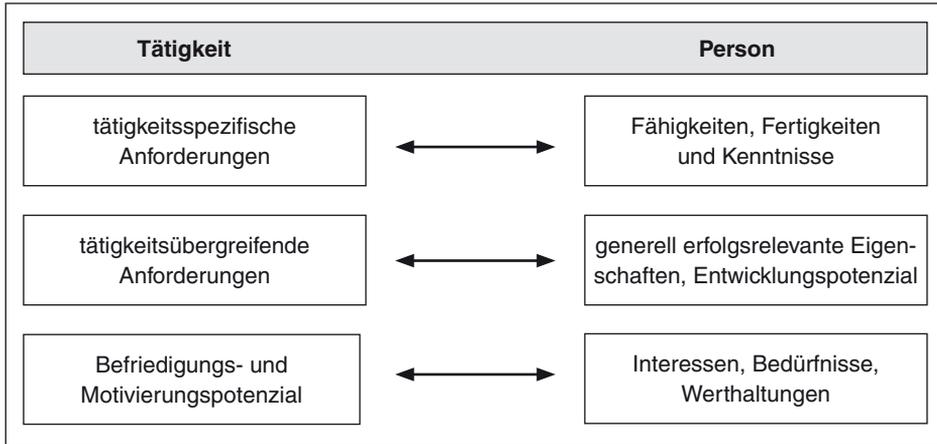
Beruflicher Erfolg in seinen vielen Facetten ist also auf vielfältige und nicht immer durchschaubare Weise bedingt und drückt sich auf ebenso vielfältige Weise aus. Zum Zeitpunkt der konkreten Wahl eines Berufs, einer Organisation oder einer Tätigkeit wird sich ein Mensch von mehreren Gesichtspunkten leiten lassen. Die eigenen Interessen und Wünsche, aber auch Abneigungen und Befürchtungen sind ihm dabei vielleicht besonders deutlich vor Augen. Auch die Aussichten, einen Studienplatz im angestrebten Fach zu bekommen, dürften zu den bewusst ins Kalkül einbezogenen Entscheidungsparametern gehören. Weniger deutlich ist dem Betreffenden wahrscheinlich, in welchem Ausmaß seine Interessen von seinen Fähigkeiten abhängen oder welchen Einfluss frühere Erfahrungen und Werthaltungen in der Familie auf seine jetzigen Präferenzen haben.

Die Berufsberatung, wie sie von der Bundesagentur für Arbeit und von kommerziellen Dienstleistern angeboten wird, hat den Zweck, den Ratsuchenden bei der Klärung dieser Fragen zu helfen und ihnen eine fundierte berufsbezogene Entscheidung zu ermöglichen. Hierbei werden Merkmale der Ratsuchenden berücksichtigt, die sowohl für die berufliche Leistung als auch für die berufliche Zufriedenheit relevant sind. Gleichzeitig wird über die Berufe und ihre Anforderungen sowie über die Lage auf dem Arbeitsmarkt informiert. Die Eignungsdiagnostik im Dienste der Berufswahl hat sich als wertvolles Instrument gegen das Unglück erwiesen, dass junge Menschen so oft hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben, latente Fähigkeiten zu realisieren und Leistungsglück zu erleben. Bedauerlicherweise findet dieser Anwendungsbereich der Berufseignungsdiagnostik sehr geringes wissenschaftliches Interesse, wie Hell und Päßler (2011) aufzeigen.

Sucht ein Unternehmen Mitarbeiter oder Auszubildende, so stellen sich ganz ähnliche Fragen. Das Personalmarketing wird dann am erfolgreichsten sein, wenn es gelingt, das Arbeitsplatzangebot so darzustellen und den Kreis potenzieller Mitarbeiter so anzusprechen, dass diejenigen gewonnen – und später gehalten – werden können, die möglichst viel zum Erfolg der Organisation beitragen. Die Auswahlentscheidung seitens des Unternehmens wird sich primär an der zu erwartenden Leistung orientieren. Aber jedes Unternehmen wäre schlecht beraten, nicht auch die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter als Zielkriterien in die Auswahlentscheidung einzubeziehen. In beider Interesse liegt es, Über- wie Unterforderung zu vermeiden und Möglichkeiten zur Entwicklung berufsbezogener Kompetenzen zu sichern. In besonderem Maße ergibt sich eine solche Sichtweise dann, wenn Auswahlverfahren als Komponente und Informationsgrundlage der Personalentwicklung verstanden werden. Die beste Grundlage langfristiger erfolgreicher Zusammenarbeit besteht auch hier darin, die Ziele und den Nutzen beider Partner auf faire Weise zu berücksichtigen.

Für beide Seiten ergibt sich damit als gemeinsames Interesse, Person und Tätigkeit (inklusive Umfeld) so zu vergleichen, dass eine zufriedenstellende Lösung im Hinblick auf möglichst viele Zielkriterien gefunden wird. Abbildung 1 zeigt auf, dass es zumindest drei Aspekte sind, hinsichtlich derer der Vergleich zwischen Person und Tätigkeit zu erfolgen hat.

Die zum gegebenen Zeitpunkt bekannten Anforderungen der vorgesehenen Tätigkeit sind den Fähigkeiten der Bewerber oder Ratsuchenden gegenüberzustellen, um die künft-



**Abbildung 1:** Vergleiche zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogenen Entscheidungen

tige Leistung zu gewährleisten. Methoden der Arbeits- und Anforderungsanalyse auf der einen Seite, Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik auf der anderen sind Hilfsmittel, diesen Vergleich durchzuführen. Das Befriedigungs- und Motivierungspotenzial der fraglichen Tätigkeit ist mit den Interessen und Bedürfnissen der Personen zu vergleichen, um Zufriedenheit und andere Aspekte des Wohlbefindens sowie das Verbleiben in der Organisation sicherzustellen. Befriedigungspotenziale – also die Möglichkeit, an diesem Arbeitsplatz Bedürfnisse wie z. B. Sicherheitsstreben und Kontaktbedürfnis zu erfüllen – können u. a. durch Organisationsanalysen festgestellt werden, Interessen mittels eines Berufsinteressentests. Sanchez und Levine (2001) weisen darauf hin, dass beide Seiten – Person und Tätigkeit – gleichermaßen sorgfältig gemessen werden müssen.

Nicht alle eignungsrelevanten Merkmale einer Tätigkeit sind allerdings zum Zeitpunkt der Entscheidung bestimmbar – Arbeitsanforderungen verändern sich in einer teilweise nicht vorhersehbaren Weise. Deshalb ist es von Nutzen, zusätzlich zur Bestimmung der derzeitigen Anforderungen abzuschätzen, in welcher Richtung Veränderungen zu erwarten sind, und zusätzlich mit einem nicht bestimmbar Anteil an Änderungen zu rechnen. Das erwünschte Entwicklungspotenzial einer Person sollte sowohl den absehbaren Veränderungen entsprechen als auch darüber hinaus hinreichende Wahrscheinlichkeit bieten, dass sie auch künftigen Entwicklungen ungewisser Art gewachsen sein wird. Die Prognose ist in diesem Bereich natürlich besonders schwierig, aber es haben sich doch einige Eigenschaften als erfolgsrelevant in unterschiedlichstem Berufskontext herausgestellt, die im Weiteren noch genauer zu betrachten sein werden.

Berufliche Entscheidungen sind freilich nicht nur am Start des Berufslebens und beim Eintritt in eine Organisation zu treffen, sondern für die gesamte berufliche Laufbahnentwicklung (Gasteiger, 2011). In vielen beruflichen Entwicklungsverläufen stehen in gewissen zeitlichen Abständen erneut Entscheidungen über die angemessenste Orientierung unter den verschiedenen Wegen an. Seitens einer Organisation ergibt sich beispielsweise bei der Änderung von Anforderungen durch technische Entwicklungen oder aufgrund von Umstrukturierungen Entscheidungsbedarf, wobei Qualifikation und

Interessen der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielen und im Interesse beider Seiten zu berücksichtigen sind (Schmidtborn & Mussel, 2011).

So häufig heute allerdings die Änderung der konkreten Tätigkeitsanforderungen ist, so selten ist nach wie vor ein grundsätzlicher Wechsel des Berufsfelds (Wihler, Solga & Blickle, 2014). Dies unterstreicht die Bedeutung der anfänglichen Ausbildungsentscheidung und Berufswahl.

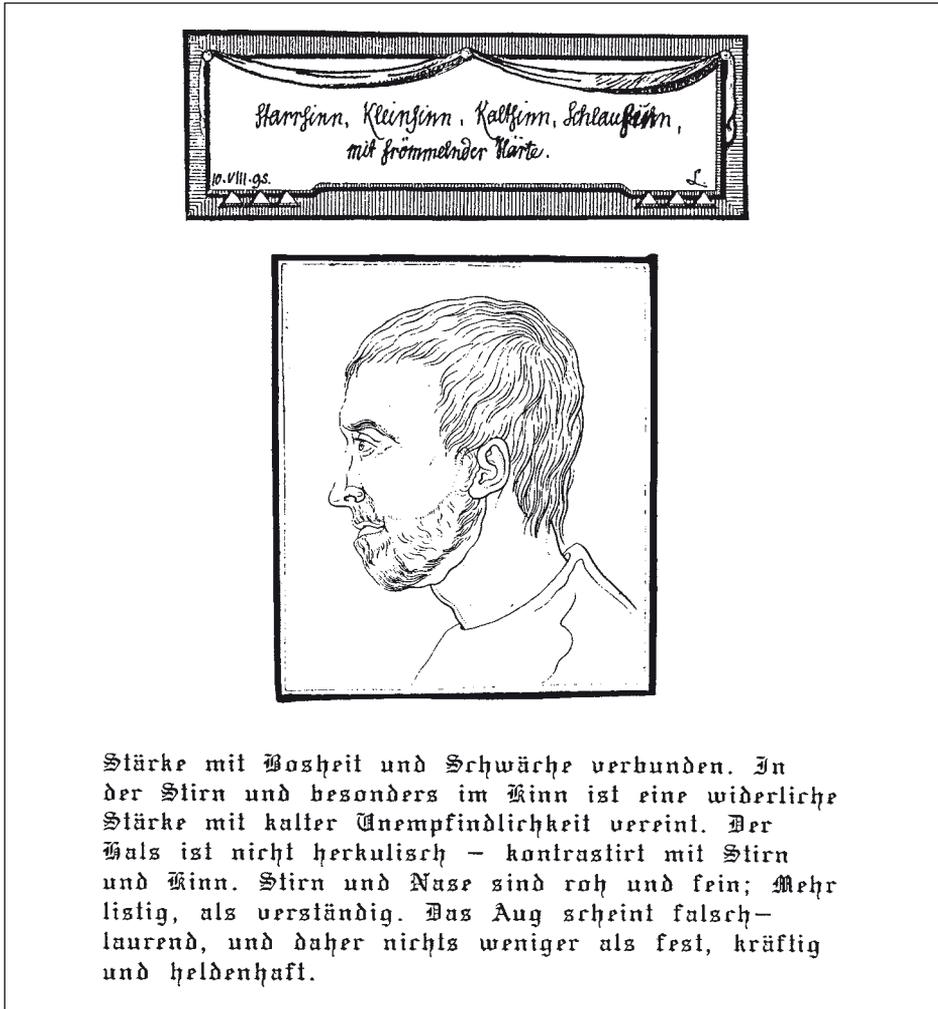
## 1.4 Entwicklungsgeschichte und gegenwärtige Trends

Die Geschichte der von psychologischen Theorien und Methoden geprägten Diagnostik beginnt vermutlich erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts (Herrmann, 1966) und ist mit Namen wie Francis Galton und Alfred Binet verknüpft. Verschiedene Quellen weisen allerdings auf eine viel weiter zurückreichende Geistesgeschichte des Diagnose- und Auswahlgedankens als systematisches und kontrolliertes Vorgehen hin. So wurden in China bereits vor mehr als 3000 Jahren öffentlich Bedienstete mithilfe eines multiplen Verfahrens, das u. a. aus Bogenschießen, Reiten und Arithmetik bestand, auf ihre Eignung für „Managementaufgaben“ im Staatsdienst geprüft (DuBois, 1970). Welsh (1982) beschreibt, dass für die Alten Griechen äußere Zeichen bzw. das Erscheinungsbild eines Menschen seine charakteristischen Persönlichkeitsmerkmale repräsentierten. So charakterisierte Aristoteles einen stolzen Mann nicht nur durch seine Verhaltensweisen gegenüber anderen Menschen, sondern beispielsweise auch durch seinen gemäßigten Schritt (Welsh, 1982, S. 2).

Als eine frühe *systematische* Arbeit, in der die Prinzipien der Physiognomik als Lehre von den Zusammenhängen von äußerem Erscheinungsbild und Charaktermerkmalen dargelegt werden, kann Johann Caspar Lavaters 1775–78 erstmals erschienenes vierbändiges Werk „Physiognomische Fragmente zur Beförderung der Menschenkenntnis und Menschenliebe“ gelten. Lavater war überzeugt – und mit ihm eine große Zahl seiner Zeitgenossen, unter ihnen Goethe –, die charakteristischen physiognomischen Merkmale von Helden, Gelehrten oder militärischen Führern identifiziert zu haben. Darüber hinaus war er der Auffassung, Körperform, Haar, Stimme, Sprache, Handschrift, Kleidung usw. seien bedeutsame und valide eignungsdiagnostische Indikatoren (s. Abbildung 2).

Folgt man Welsh (1982), so haben die Auffassungen von Lavater einen bedeutenden Einfluss auf Kunst, Literatur und Film bis in unsere Zeit, bilden sozusagen den kulturgeschichtlichen Hintergrund für das, was wir heute „implizite Persönlichkeitstheorien“ nennen. Möglicherweise findet auch das Interesse an Analysen der Handschrift von Bewerbern (besonders in Frankreich und in der Schweiz) hier seine Erklärung.

Der Beginn der wissenschaftlich-psychologischen Eignungsdiagnostik dürfte erst auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zu datieren sein, weil erst zu dieser Zeit Berufseignungsdiagnostika psychologisch fundiert und nach psychometrischen Prinzipien konstruiert oder zumindest evaluiert wurden. Im Zentrum frühen eignungsdiagnostischen Bemühens standen die Entwicklung von Papier- und Bleistifttests, apparativen Verfahren sowie Arbeitsproben (Giese, 1924). Hauptsächlich Anwendungsfelder der Eignungsdiagnostik nach dem 1. Weltkrieg waren Berufs- und Arbeitsämter, Bahn und Post sowie Industriebetriebe wie AEG, Siemens und Bosch (Herrmann, 1966). Bis in die 30er



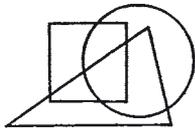
**Abbildung 2:** Physiognomische Charakterdeutung (Zeichnung von Lips im Auftrag Lavaters; Privatsammlung)

Jahre hinein lag der Schwerpunkt der Anwendungen vor allem in Produktions- und Dienstleistungsberufen, wobei Führungspositionen kaum einbezogen waren.

Persönlichkeitstests wurden seit den 20er Jahren in den USA zur Auswahl von Verkäufern eingesetzt (Anastasi, 1985), biografische Fragebogen bereits seit der Jahrhundertwende bei Versicherungsvertretern (Owens, 1976). Ebenfalls seit dieser Zeit finden Intelligenztests Anwendung, zunächst in der Funktion von Schulfreifetests, in größerem Umfang bei Erwachsenen erstmals zur Selektion amerikanischer Rekruten ab 1917 (Greif, 2007). Die erste Seite des berühmten Intelligenztests *Army Alpha* ist in Abbildung 3 wiedergegeben. Die Aufgaben dieses Tests waren denen heutiger Intelligenztests bereits sehr ähnlich (z. B. Zahlenreihen fortsetzen, Beziehungen erkennen und Wissens-

FORM 8	GROUP EXAMINATION ALPHA	GROUP NO.....
Name .....		Rank..... Age.....
Company..... Regiment.....		Arm..... Division.....
In what country or state born?.....		Years in U. S.?..... Race.....
Occupation.....		Weekly Wages.....
Schooling: Grades, 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8: High or Prep. School, Year 1. 2. 3. 4: College, Year 1. 2. 3. 4.		

**TEST 1**

1. ○ ○ ○ ○ ○
2. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
3. 
4. 
5. ○ ○ ○ Yes No
6. ○ ○ ○ ○ ○
7. **A B C D E F G H I J K L M N O P**
8. ○ ○ ○ MILITARY GUN CAMP
9. 34-79-56-87-68-25-82-47-27-31-64-93-71-41-52-99
10. 

--	--	--	--
11. 

7F	△ 4	○ 3	△ 5A	○ 8	□ 2	△ 6	○ 9B	□ 3
----	-----	-----	------	-----	-----	-----	------	-----
12. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**Abbildung 3:** Der Intelligenztest Army Alpha (Auszug; Privatsammlung)

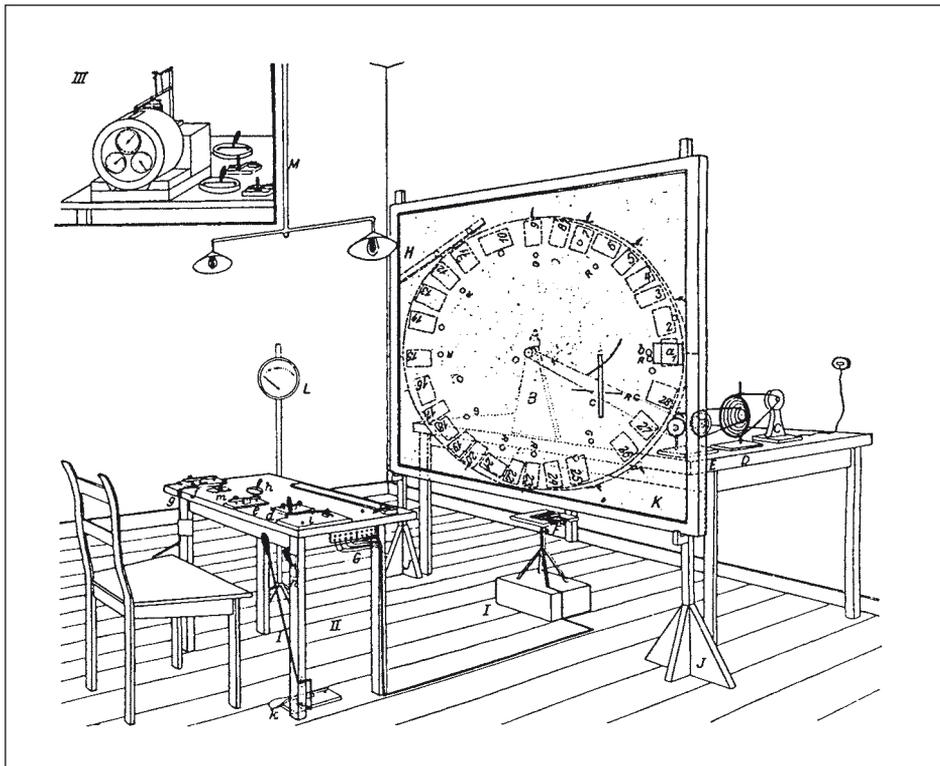
fragen beantworten). Auch ist erkennbar, dass bereits damals die drei Modalitäten Sprache, Zahlen und Figuren in den Testaufgaben repräsentiert waren, die für viele heute verwendete Intelligenztests kennzeichnend sind (vgl. Abschnitte 4.1 und 5.2.1).

Der Zusammenhang der Berufseignungsdiagnostik mit der industriellen, arbeitsteiligen Produktionsweise ist umstritten. Einerseits wurde bei der Suche nach leistungssteigernden Formen der Arbeitsorganisation (Taylor, 1911) auch immer wieder die differentialpsychologische Komponente – also die Frage nach unterschiedlichen Bega-

bungen, die sich wirtschaftlich nutzbar machen lassen – angesprochen (z.B. bei Stern, 1903, sowie bei Münsterberg, 1912); andererseits wurden bereits von den gleichen Autoren die Auswüchse des Taylorismus kritisiert und menschengerechte Formen der Arbeitsgestaltung gefordert.

Eine weltweite Institutionalisierung fand die „Industrielle Psychotechnik“, wie seit Moede (1920) die Anwendung der Psychologie in Produktionsbetrieben und anderen Berufsfeldern genannt wurde, in einer großen Zahl psychotechnischer Forschungs- und Prüfstellen. So wurden allein in Deutschland zwischen 1918 und 1926 etwa 250 Institute dieser Art gegründet (Jaeger & Staeuble, 1981). Die bevorzugte Methode zur Eignungsüberprüfung war die Arbeitsprobe, wobei man mit den bestentwickelten Arbeitsproben häufig die zentralen psychischen Funktionen herauszufinden und dann zu messen suchte.

Heute sehen wir die Konzentration auf psychologische Konstrukte eher als Merkmal psychologischer Tests an, während Arbeitsproben eher die Vielfalt der Anforderungskomponenten repräsentieren sollen (s. Kapitel 5). In der damaligen Orientierung kommt die starke Stellung der Experimentalpsychologie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zum Ausdruck. Ein Beispiel für ein elaboriertes Prüfverfahren, die Apparatur für die Straßenbahnführerprüfung, zeigt Abbildung 4.



**Abbildung 4:** Apparatur für die Straßenbahnführerprüfung (Schackwitz, 1920, zit. n. Greif, 2007, S. 36)

Auch andere eignungsdiagnostische Verfahrenstypen, insbesondere das Einstellungsinterview und der biografische Fragebogen, wurden bereits seit der vorletzten Jahrhundertwende zur Auswahl von Mitarbeitern verwendet. Als Konglomerat von Tests, Interviews und Arbeitsproben wurde etwas später ein multiples Verfahren entwickelt, das heute als „Assessment Center“ einen hohen Stellenwert bei der Auswahl von Führungskräften einnimmt. Vorläufer des heutigen Assessment Centers finden sich erstmals ab 1926/27 in der Weimarer Republik zur Offiziersauswahl der Reichswehr, wenig später wurden ähnliche Verfahren auch in Großbritannien zur Auswahl von Offiziersanwärtern und in den USA für Auswahl und Training von Agenten eingesetzt (für eine detaillierte Darstellung vgl. Moser & Schuler, 2013). Bereits in jener Zeit wurden Validitätswerte erzielt, die heute als typisch für das Assessment Center gelten und einem der Protagonisten des Verfahrens, George Thornton, Anlass zu dem Resümee geben, die Methode habe sich im Laufe der letzten 50 Jahre nicht wirklich verbessert (Thornton, 1992).

Nicht die erste, aber ohne Zweifel die für die spätere Verbreitung dieses Instruments bedeutendste Assessment Center-Studie im zivilen Bereich war die ab 1956 in der *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) durchgeführte *Management Progress Study* (Bray, Campbell & Grant, 1974). Hierbei wurden bereits im Unternehmen beschäftigte Nachwuchs-Führungskräfte mit einer großen Anzahl psychologischer Tests untersucht und mit Aufgaben („Übungen“) konfrontiert, die auch heute noch zum Assessment-Standardrepertoire zählen, darunter Postkorbübung, Wirtschaftsspiel und führerlose Gruppendiskussion. In neuerer Zeit ist speziell beim Assessment Center die Praxis der Forschung teilweise vorausgeeilt, und manches von dem, was als neuere Entwicklung propagiert wird, entbehrt noch der wissenschaftlichen Fundierung. Neueste Daten (Hardison & Sackett, 2007) zeigen sogar, dass die Qualität des Assessment Centers in den letzten Jahrzehnten abgenommen hat.

In den 80er und 90er Jahren begann eine neue Verfahrensgroupe besondere Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, die computerunterstützte Eignungsdiagnostik. Computer wurden zunehmend zur Konstruktion von Auswahlverfahren, zur Vorgabe, Auswertung und als Entscheidungshilfe sowie zur Realisierung prinzipiell neuer Aufgaben- oder Testkonzepte eingesetzt. Ein Beispiel ist der Einsatz computersimulierter komplexer Systeme, der auf die Problemlöseforschung zurückgeht (Dörner, Kreuzig, Reither & Stäudel, 1983). Zum Zeitpunkt des ersten deutschsprachigen Kongresses für Berufseignungsdiagnostik im Jahre 1991 ergab die Bestandsaufnahme, dass Berichte über computerunterstützte Testverfahren, Simulationen und Diagnosesysteme die größte Gruppe unter den vorgestellten Verfahrenstypen bildeten (Schuler & Funke, 1991). Dieses Interesse begann wieder abzuflauen, als sich herausstellte, dass die Ergebnisse dieserart Diagnostik trotz relativ großen Aufwands in ihren Prognoseleistungen zu wünschen übrig ließen und dass es nur selten gelang, damit inkrementelle Validität gegenüber Intelligenztests nachzuweisen (vgl. allerdings Abschnitt 5.3.2).

Als nachhaltigere Entwicklung hat sich der Einsatz *strukturierter* Auswahlgespräche oder *Einstellungsinterviews* erwiesen. Werden Interviews testartig aufgebaut und durch eine Anforderungsanalyse unterlegt, vermögen sie erheblich bessere Validitätswerte zu erzielen, als wenn sie in freier Form nach Gutdünken jedes Interviewers geführt werden. Wurden explizite Konzepte für strukturierte Interviews erst ab den 80er Jahren publiziert (Latham, Saari, Pursell & Champion, 1980), so dominieren sie heute schon die Personalauswahl zumindest in größeren Unternehmen (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Bo-

ramir, 2007). Mit *Situational Judgment Tests* hat in neueren Jahren ein Verfahren an Verbreitung gewonnen, das gewissermaßen als schriftliche Variante situativer Interviews angesehen werden kann, allerdings historische Vorläufer hat, die bis in die 20er Jahre des vorangegangenen Jahrhunderts zurückreichen (s. Abschnitt 5.3.5).

Die bedeutendste methodologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte war die Einführung der *Metaanalyse* in die eignungsdiagnostische Forschung. Speziell die metaanalytische Variante „*Validitätsgeneralisierung*“ nach Schmidt und Hunter (ab 1977; neuere Darstellung bei Hunter & Schmidt, 2004) hat sich als durchschlagender Erfolg erwiesen und nicht nur neue Standards für Sammelreferate wie für die empirische Forschung gesetzt, sondern auch entscheidende Einsichten in die Frage der *differentiellen Validität* ermöglicht und ganz wesentlich zur Forschungsökonomie beigetragen (s. Abschnitte 2.6 und 6.2).

Inhaltlich-verfahrensbezogen ist die gegenwärtige Berufseignungsdiagnostik durch methodische Vielfalt gekennzeichnet; beispielsweise wurden Persönlichkeitstests wieder in das Verfahrensrepertoire aufgenommen, nachdem sie in den 60er bis 80er Jahren in Ungnade gefallen waren. Konzepte zur Strukturierung der Vielfalt als *multimodale* oder *multimethodale* Diagnostik sowie der Einsatz statistischer Methoden wie der *multiplen Regression* tragen dazu bei, Optimalkombinationen verschiedener Verfahrenstypen zu ermitteln. In der Praxis konnten sich diese Möglichkeiten noch nicht breit durchsetzen, ihre Vorteile sind aber so eklatant, dass ihre Verbreitung nur eine Frage der Zeit sein kann. In neuester Zeit mehren sich die am naturwissenschaftlichen Modell orientierten Bemühungen um mathematisch-statistische Formulierung von Merkmalszusammenhängen (Holling & Schulze, 2004).

Seit den 80er Jahren hat sich auch ein verstärktes Bemühen um das Wohlergehen von Stellenbewerbern und um die Akzeptanz der eingesetzten Verfahren entwickelt. Es wurden Systematiken der Gestaltung von Auswahlprozessen sowie des Fairness- und Gerechtigkeitserlebens erarbeitet. Mittlerweile gehört die Berücksichtigung der Bewerberinteressen zum eignungsdiagnostischen Standard.

Offensichtliche pragmatische Vorteile bietet die *online-gestützte Personalauswahl*, die im Laufe des letzten Jahrzehnts entwickelt wurde; sie spart den Unternehmen nämlich Aufwand und Kosten und ermöglicht darüber hinaus eine validere „Vorauswahl“ der Bewerber als auf der Basis schriftlicher Bewerbungsunterlagen. Obwohl diese Methodik derzeit erst in mäßigem Umfang genutzt wird (s. folgender Abschnitt), steht außer Frage, dass sie künftig an Bedeutung gewinnt.

Tabelle 1 bietet eine Zusammenstellung der wichtigsten Schritte in der Entwicklung der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik.

**Tabelle 1:** Entwicklungsgeschichte der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik

<b>Zeit/Ort</b>	<b>Autor/Innovation</b>	<b>Methode</b>	<b>Diagnostische Indikatoren</b>	<b>Bezüge zur Gegenwart</b>
1000 v. Chr. China	Tauglichkeitsprüfung für Managementaufgaben im Staatsdienst	Kenntnisprüfungen und Arbeitsproben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arithmetik</li> <li>- Bogenschießen</li> <li>- Reiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsproben</li> <li>- Kennnisprüfungen</li> <li>- Outdoor-Trainings</li> </ul>
150 n. Chr. Pergamon/Rom	Galenus Medizinische Charakterlehre	Charakterdeutung als Ausdruck der Dominanz von Körpersäften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanguiniker – Blut</li> <li>- Phlegmatiker – Schleim</li> <li>- Melancholiker – schwarze Galle</li> <li>- Choliker – gelbe Galle</li> </ul>	Typologien
1775 Zürich	Johann Caspar Lavater „Physiognomische Fragmente zur Beförderung der Menschenkenntnis und Menschenliebe“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Physiognomik</li> <li>- Charakterologische Interpretation von Gesichtszügen und Körperformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesichtszüge</li> <li>- Körperform</li> <li>- Haar</li> <li>- Stimme</li> <li>- Handschrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierung „impliziter Persönlichkeitstheorien“</li> <li>- Graphologie</li> <li>- Einfluss auf Kunst, Literatur, Film (Typenwahl)</li> </ul>
1800 Pforzheim/Wien/Paris	Franz Joseph Gall Phrenologie	Charakter- und Intelligenzdiagnose	Schädelform, vermutete Gehirnareale	Hirnlokalisationslehren, Brodmann-Areale
1869 England	Francis Galton Fähigkeits- und Vererbungslehre: „Hereditary Genius“	Statistik der Familienbegabungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- außergewöhnliche Leistungen</li> <li>- Verwandtschaftsgrad</li> </ul>	Annahmen über Merkmalsstabilität und -heredität, Zwillingsforschung
ab 1890 England	Francis Galton Karl Pearson	Korrelationsrechnung	Merkmalszusammenhänge	Validierung
Wende 19./20. Jahrhundert Frankreich	Alfred Binet und Théophile Simon Schulreife-tests	Intelligenztests	Schluss von Testwerten auf künftige Schulleistungen	als Stanford-Binet-Test noch heute im Gebrauch

Tabelle 1: (Fortsetzung)

Zeit/Ort	Autor/Innovation	Methode	Diagnostische Indikatoren	Bezüge zur Gegenwart
1904 USA	Edward Thorndike	Theorie geistiger und sozialer Messungen		Messtheorie als Grundlage der Testtheorie
1904 England	Charles Spearman	Annahme eines generalen Intelligenzfaktors	Korrelation aller intellektuellen Leistungen	g-Faktor als Träger der generalisierbaren Validität
seit Wende 19./20. Jahrhundert USA	Auswahl geeigneter Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einstellungsinterviews</li> <li>– Vorformen biografischer Fragebogen</li> </ul>	<p>mutmaßlich erfolgskritische Fragen</p>	strukturierte Auswahlverfahren
1915/16 USA	Walter Scott Evaluation von Interviews	Prüfung der Objektivität und Validität	Beurteilerübereinstimmung und Erfolgskriterien	Einsicht, dass alle Auswahlmethoden der empirischen Überprüfung bedürftig sind
ab 1917 USA	Rekruten-Auswahl	Intelligenztests	<p>Army-Alpha-Test:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zahlenreihen fortsetzen</li> <li>– Beziehungen erkennen</li> <li>– Wissensfragen</li> </ul>	eigenschaftsbezogene Eignungsdiagnostik, insbesondere Intelligenzdiagnostik
Beginn 20. Jahrhundert Deutschland	Anwendung psychologischer Eignungsdiagnostik im Produktions-/Dienstleistungsbereich (Arbeitsämter, Bahn, Post, Siemens, Bosch), z.B. Walter Moede „Industrielle Psychotechnik“ (1920)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Papier- und Bleistift-Tests</li> <li>– Apparative Verfahren</li> <li>– Arbeitsproben</li> </ul>	diverse Verhaltensindikatoren	simulationsbezogene Eignungsdiagnostik

Tabelle 1: (Fortsetzung)

Zeit/Ort	Autor/Innovation	Methode	Diagnostische Indikatoren	Bezüge zur Gegenwart
1921 Zürich	Carl Gustav Jung „Psychologische Typen“	intuitive Typologie, tiefenpsychologisch und esoterisch beeinflusst	u. a. extravertiertes vs. introvertiertes Denken, Fühlen, Intuition und Empfinden	vorwissenschaftliche Typologie-Tests; allein Extraversion als Persönlichkeitsmerkmal bestätigt
1921 Zürich	Hermann Rorschach „Formdeutungsverfahren“	projektiver Test	Form- und Farbdeutungen vieldeutiger Bildvorlagen	vereinzelte projektive und semi-projektive Diagnostik
1921 Tübingen	Ernst Kretschmar „Körperbau und Charakter“	psychiatrisch-psychologische Typologie zum Zusammenhang körperbaulicher mit psychischen Merkmalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– leptosom-schizothym</li> <li>– pykknisch-zyklothym</li> <li>– athletisch-viskös;</li> <li>– auch Diagnose der Arbeitsweise und Berufsauffähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nur Bedeutung in der intuitiven Alltagsdiagnostik</li> <li>– wissenschaftlich aufgrund der (vermeintlichen) Nähe zu Rassenlehren tabu</li> </ul>
1921 Stuttgart	Fritz Giese „Psychotechnische Eignungsprüfungen an Erwachsenen“	Arbeitsproben, Tests und physiologische Maße	diverse Reaktionsweisen auf vielfältige Stimuli, Arbeitsweisen und -haltungen	dauerhafte Wirkung auf simulationsbezogene und multimethodale Eignungsdiagnostik
1920er Jahre USA	Auswahl von Versicherungsvertretern	Biografische Fragebogen	Aggregation erfolgsrelevanter Fragen und Antwortalternativen	biografiebezogene Eignungsdiagnostik
1920er Jahre Deutschland	Industrielle Psychotechnik in 250 Instituten	Vielfalt testartiger Arbeitsproben Bsp. Straßenbahnführerprüfung	Reaktion auf diverse Stimuli	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experimentalpsychologie</li> <li>– Arbeitsproben</li> <li>– Ergonomie</li> </ul>

**Tabelle 1:** (Fortsetzung)

<b>Zeit/Ort</b>	<b>Autor/Innovation</b>	<b>Methode</b>	<b>Diagnostische Indikatoren</b>	<b>Bezüge zur Gegenwart</b>
1926/27 Deutschland	Offiziersauswahl der Reichswehr	Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beobachtetes Verhalten</li> <li>- Tests</li> <li>- Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessment Center</li> <li>- Potenzialanalyse</li> </ul>
1930er und 1940er Jahre Großbritannien, USA	Auswahl von Offiziersanwärtern Auswahl und Training von Agenten	Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beobachtetes Verhalten</li> <li>- Fitnessprüfungen</li> <li>- Tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessment Center</li> <li>- Potenzialanalyse</li> </ul>
ab 1930er Jahre	Psychologische Testtheorie	Mess- und Evaluationsvorschriften		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konstruktion psychometrischer Verfahren</li> <li>- Qualitätsnormen</li> <li>- Evaluation</li> </ul>
1931 USA	Lewis Thurstone	Faktorenanalyse	Multiple Faktoren im Gegensatz zu Spearmans Generalfaktor der Intelligenz	differenzierte Intelligenzmodelle
ab 1940er Jahre	Raymond B. Cattell, Joy Paul Guilford	Faktorenanalyse	Persönlichkeits- und Fähigkeitsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faktorenanalytische Persönlichkeitsmodelle</li> <li>- Vergleich Anforderungs- und Personprofile</li> </ul>
1956 USA	Management Progress-Study (AT&T)	Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beobachtetes Verhalten</li> <li>- Tests</li> <li>- Interviews</li> <li>- Biografischer Fragebogen;</li> <li>- Prädiktoren unter Ver-schluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessment Center</li> <li>- Potenzialanalyse</li> </ul>

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Zeit/Ort	Autor/Innovation	Methode	Diagnostische Indikatoren	Bezüge zur Gegenwart
ab 1960er Jahre	Referenz-Persönlichkeitstheorie	Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit	Selbst- und Fremdeinschätzung	Einsatz von Persönlichkeitstests in Forschung und Personalpraxis
1977 USA	Frank Schmidt & John Hunter Ermittlung „wahrer Validität“	Validitätsgeneralisierung (Metaanalyse)	Aggregation und Korrektur der Ergebnisse aus Einzelstudien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schätzung „wahrer Validität“</li> <li>– Neukonzeption differenzieller Validität</li> <li>– Forschungsökonomie</li> <li>– erkenntnistheoretischer Gewinn</li> </ul>
ab 1980er Jahre Deutschland	Simulationsdiagnostik	PC-unterstützte Eigenschaftsdiagnostik	Entscheidungsverhalten	Managementtraining; abnehmende diagnostische Bedeutung
Ab 1980er Jahre weltweit	Bemühung um Fairness der Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermittlung von Bewerberreaktionen</li> <li>– akzeptable Gestaltung von Auswahlverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einschätzung durch Bewerber</li> <li>– seltener offenes Verhalten</li> </ul>	Fairness als Qualitätskriterium für Auswahlverfahren
1990 USA	Renaissance von Persönlichkeitstests	inkrementelle Validität verschiedener Testkonstrukte	Fähigkeits- und Persönlichkeitstests in Kombination	berufsbezogene Persönlichkeitstests
ab 1990	Validitätsausweitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Multimethodale Diagnostik</li> <li>– Optimalkombinationen</li> </ul>	Diagnostische Vielfalt	Beachtung der inkrementellen Validität