Uwe Peter Kanning

# Standards der Personaldiagnostik

## Personalauswahl professionell gestalten

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

hogrefe

# Standards der Personaldiagnostik

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**Uwe Peter Kanning**

# Standards der Personaldiagnostik

Personalauswahl professionell gestalten

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

hogrefe

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**Prof. Dr. Uwe Peter Kanning,** geb. 1966. Studium der Psychologie in Münster und an der Universität Canterbury. 1997 Promotion. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seit 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen, fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**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.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / Cecilie_Arcurs
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019
© 2004 und 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2740-9)
ISBN 978-3-8017-2740-6
http://doi.org/10.1026/02740-000

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**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.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

# Vorwort

Der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens liegt in der Qualifikation der Mitarbeiter. Autos bauen sich ebenso wenig von allein wie sich Versicherungen von selbst verkaufen oder Kredite eigenständig vermitteln. Es sind immer Menschen, die sich technische Innovationen ausdenken und umsetzen, dem Kunden begegnen und die alltägliche Arbeit verrichten. Wenn Unternehmen Gewinn erwirtschaften oder in Konkurs gehen, dann nicht in erster Linie, weil marktpolitische Rahmenbedingungen sie dazu treiben, sondern weil die Unternehmensführung mehr oder weniger gut in diesen Rahmenbedingungen wirtschaftet. Schätzungen zufolge kann der Leistungsunterschied zwischen dem besten und dem schwächsten Mitarbeiter einer Organisation selbst dann noch bis zu 100 % betragen, wenn beide über die gleiche formale Qualifikation verfügen und die gleichen Aufgaben bearbeiten (Weuster, 1994). Insofern lohnt es sich in der Regel, sehr genau hinzuschauen, ob die Bewerber den Anforderungen einer vakanten Stelle entsprechen bzw. in welchen Bereichen Mitarbeiter durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen weiterqualifiziert werden sollten. Dabei geht es um sehr große Summen. Die jährlichen Personalkosten, die in der deutschen Wirtschaft auf der Grundlage von Neueinstellungen anfallen, liegen bei mehr als 150 Milliarden Euro (Kanning, 2017b). Im selben Zeitraum werden in der deutschen Wirtschaft fast 34 Milliarden Euro in Weiterbildungsmaßnahmen investiert (Seyda & Werner, 2014).

Vor diesem Hintergrund kommt der Personaldiagnostik eine zentrale Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens zu. Mithilfe diagnostischer Methoden gilt es, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden und sie ihren Kompetenzen und Neigungen entsprechend optimal zu platzieren. Die Personaldiagnostik hilft bei der Analyse von Schwachstellen und definiert den Entwicklungsbedarf eines Unternehmens im Hinblick auf die Qualifikation des Personals sowie grundlegende Strukturen und Prozesse der Organisation. Darüber hinaus dient sie der Evaluation von Personal- bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen und legt damit die Basis für einen effektiven Einsatz der Ressourcen. Der wirtschaftliche Nutzen einer anspruchsvollen Personaldiagnostik ist mithin offensichtlich und wurde vielfach empirisch belegt.

Doch wie ist es um die Praxis der Personaldiagnostik in deutschen Unternehmen (und Behörden) tatsächlich bestellt? Schaut man einmal hinter die Kulissen, so

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

bietet sich einem viel zu oft ein Bild des Grauens (Kanning, 2015a, 2017f). Das Personal wird nach Gutdünken der Verantwortlichen ausgewählt und platziert, wobei die Entscheidungsträger außer ihrer eigenen Meinung kaum stichhaltige Argumente für oder gegen einen Kandidaten vorzubringen wissen. Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden ohne Bedarfsanalyse nach dem Gießkannenprinzip eingesetzt. Allzu gern orientiert man sich dabei an modischen Strömungen, Bestsellern der Ratgeberliteratur oder prominenten Trainergurus (Kanning, 2013a). Eine systematische Evaluation derartiger Maßnahmen ist noch immer die Ausnahme. Auf wissenschaftliches Know-how wird nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen. Daher entsteht eine große Diskrepanz zwischen den Investitionen, die man z. B. in der Entwicklung und Produktion neuer Produkte tätigt und dem Niveau der Personaldiagnostik. Während man im ersten Bereich ganz selbstverständlich und gezielt wissenschaftliche Fachkompetenz sucht, geht man ihr im zweiten Bereich fast schon aus dem Weg. Ohne Übertreibung darf man wohl davon ausgehen, dass jedes Jahr Milliarden zum Fenster hinausgeworfen werden, da die vorhandenen Potenziale einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik nicht hinreichend genutzt werden.

Die Standards der Personaldiagnostik richten sich an alle Berufsgruppen, die schon heute Personalverantwortung tragen oder dies in Zukunft beabsichtigen. Hierzu zählen z. B. Personaler, Führungskräfte, Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Ingenieure, Pädagogen, Psychologen und Studierende.

Die zweite Auflage der „Standards der Personaldiagnostik“ wurde grundlegend überarbeitet und aktualisiert. In manchen Feldern, wie etwa der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, sind die Erkenntnisse in den letzten 10 Jahren deutlich angewachsen. Andere Themen, wie das Personalmarketing oder das E-Assessment, haben vor allem in der Praxis an Bedeutung gewonnen und in wieder anderen Bereichen unterstreichen die neueren Befunde das etablierte Wissen. In keinem anderen Bereich der Personalarbeit können wir heute aus der Forschung heraus ähnlich gut fundierte Handlungsanleitungen für die Praxis ableiten wie in der Personaldiagnostik. Hoffen wir, dass die Verantwortlichen in Unternehmen und Behörden sich in Zukunft entsprechendes Fachwissen aneignen und es in ihrem Alltag beherzigen.

Für ihre Unterstützung bei der Eliminierung unzähliger Tippfehler haben insbesondere Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg, aber auch Carolin Krumme (B. Sc. Wirtschaftspsychologie), Marie Ohlms und Philipp Graffe unverzichtbare Dienste geleistet. Vielen Dank dafür! Alle verbliebenen Tippfehler – und davon wird es erfahrungsgemäß immer noch einige geben – gehen allein auf mein Konto. Frau Tanja Ulbricht vom Hogrefe Verlag danke ich herzlich für die hervorragende Betreuung des gesamten Projektes.

Münster, im Sommer 2018 *Uwe Peter Kanning*

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

# Inhaltsverzeichnis

## I. Grundlagen


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Was ist Personaldiagnostik?** | **15** |
| 1.1 | Wo liegen die Aufgabenfelder der Personaldiagnostik? | 17 |
| 1.1.1 | Personalauswahl | 19 |
| 1.1.2 | Personalplatzierung | 23 |
| 1.1.3 | Personalentwicklung | 25 |
| 1.1.4 | Organisationsentwicklung | 31 |
| 1.2 | Was wird mithilfe der Personaldiagnostik gemessen? | 36 |
| 1.2.1 | Einstellungen | 36 |
| 1.2.2 | Kompetenzen | 40 |
| 1.2.3 | Verhalten | 44 |
| 1.2.4 | Verhaltenskonsequenzen | 48 |
| 1.3 | Wem nutzt professionelle Personaldiagnostik? | 49 |
| 1.4 | Fazit | 55 |
| **2** | **Von Menschenkennern und anderen Mythen** | **57** |
| 2.1 | Der ideale Personaldiagnostiker ist ein Menschenkenner | 57 |
| 2.2 | Nur ein erfahrener Personaldiagnostiker ist ein guter Personaldiagnostiker | 86 |
| 2.3 | Die bisherige Praxis hat sich bewährt | 92 |
| 2.4 | Diagnostische Methoden lassen sich beliebig verfälschen | 101 |
| 2.5 | Fazit | 115 |
| **3** | **Grundformen der Personaldiagnostik** | **117** |
| 3.1 | Befragen | 120 |
| 3.2 | Beobachten | 132 |
| 3.3 | Testen | 145 |
| 3.4 | Computergestützte Diagnostik | 153 |
| 3.5 | Fazit | 161 |


Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**4 Messtechnische Grundlagen der Personaldiagnostik ... 163**
4.1 Reduzierung der Komplexität ... 163
4.2 Quantifizierung des Qualitativen ... 166
4.2.1 Auszählen richtig gelöster Aufgaben ... 171
4.2.2 Checklistentechnik ... 172
4.2.3 Rankingtechnik ... 176
4.2.4 Ratingtechnik ... 182
4.3 Messfehler ... 189
4.4 Fazit ... 193

**5 Allgemeine Qualitätskriterien der Personaldiagnostik ... 194**
5.1 Objektivität ... 195
5.2 Reliabilität ... 205
5.3 Validität ... 214
5.4 Normierung ... 229
5.5 Effizienz ... 239
5.6 Akzeptanz ... 248
5.7 Ethik ... 253
5.8 Fazit ... 260

**6 Der Prozess der Personaldiagnostik ... 262**
6.1 Aufgabendefinition ... 266
6.2 Anforderungsanalyse ... 269
6.3 Personalmarketing ... 286
6.4 Auswahl der Untersuchungsmethoden ... 294
6.5 Auswahl und Konstruktion der Messinstrumente ... 303
6.6 Datenerhebung ... 314
6.7 Datenauswertung ... 319
6.8 Entscheidungsfindung ... 325
6.9 Intervention ... 346
6.10 Evaluation ... 353
6.11 Fazit ... 367

**II. Methoden der Personaldiagnostik**

**7 Analyse von Bewerbungsunterlagen ... 373**
7.1 Praxis der Sichtung von Bewerbungsunterlagen ... 373
7.2 Die Perspektive der Bewerber ... 385
7.3 Gestaltung der Unterlagen ... 389
7.4 Anschreiben ... 398

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

7.5 Lebenslauf ... 403
7.6 Schul- und Berufsausbildung ... 429
7.7 Arbeitszeugnisse ... 443
7.8 Referenzen ... 457
7.9 Spuren im Internet ... 462
7.10 Standards ... 468

**8 E-Recruitment und E-Assessment ... 475**
8.1 Praxis des E-Recruitments und E-Assessments ... 475
8.2 Die Perspektive der Bewerber ... 479
8.3 Anwerbung von Bewerbern ... 480
8.4 Vorauswahl von Bewerbern ... 483
8.5 Standards ... 490

**9 Testverfahren ... 492**
9.1 Praxis der Testdiagnostik ... 492
9.2 Die Perspektive der Bewerber ... 494
9.3 Klassische Leistungstests ... 495
9.4 Computergestützte Problemlöseszenarien ... 501
9.5 Situative Tests ... 507

**10 Fragebögen ... 517**
10.1 Praxis der Fragebogendiagnostik ... 517
10.2 Die Perspektive der Bewerber ... 519
10.3 Persönlichkeit ... 521
10.4 Soziale Kompetenzen und Führung ... 527
10.5 Interessen und Motive ... 531
10.6 Integrität ... 535
10.7 Biografische Fragebögen ... 540
10.8 360°-Beurteilung ... 547
10.9 Belastung, Zufriedenheit, Commitment und Klima ... 557

**11 Einstellungsinterview ... 560**
11.1 Einstellungsinterviews in der Praxis ... 560
11.2 Die Perspektive der Bewerber ... 564
11.3 Interview als soziale Situation ... 568
11.4 Strukturierung und Validität ... 571
11.5 Interviewfragen ... 581
11.6 Aufgaben der Interviewer ... 589
11.7 Telefon- und Online-Interview ... 592
11.8 Standards ... 594


Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**12 Arbeitsprobe ... 597**
12.1 Praxis der Arbeitsprobe ... 598
12.2 Die Perspektive der Bewerber ... 599
12.3 Varianten der Arbeitsprobe ... 599
12.4 Validität, Vorteile und Nachteile ... 604
12.5 Standards ... 605

**13 Assessment Center ... 608**
13.1 Praxis des Assessment Centers ... 608
13.2 Die Perspektive der Bewerber ... 612
13.3 Validität ... 614
13.4 Ablauf ... 627
13.5 Übungen ... 633
13.6 Funktionsträger ... 650
13.7 Abwandlungen des klassischen Assessment Centers ... 661
13.8 Standards ... 663

**14 Potenzialanalyse ... 668**
14.1 Aufgabenfelder ... 668
14.2 Varianten ... 670
14.3 Standards ... 673

**15 Leistungsbeurteilung ... 675**
15.1 Aufgabenfelder ... 675
15.2 Skalenformate zur Einschätzung der Leistung ... 676
15.3 Entwicklung eines Leistungsbeurteilungssystems ... 681

**16 Mitarbeiterbefragung ... 684**
16.1 Ziele und Themen ... 684
16.2 Bildung eines Projektteams ... 685
16.3 Entwicklung eines Messinstrumentes ... 687
16.4 Durchführung der Mitarbeiterbefragung ... 692

**17 Ungeeignete Methoden ... 698**
17.1 Deutung von Gesichtsausdruck, Schädelform und Körperbau ... 698
17.2 Projektive Verfahren ... 703
17.3 Graphologie ... 707

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

## III. Anhang

**Literatur** . . . . . **713**
**Glossar** . . . . . **759**
**Prozentrangnormen für Abiturnoten** . . . . . **774**
**Taylor-Russel-Tafeln** . . . . . **778**
**Sachregister** . . . . . **789**

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

# I. Grundlagen

## Kapitelübersicht


1 Was ist Personaldiagnostik? ..... 15

2 Von Menschenkennern und anderen Mythen ..... 57

3 Grundformen der Personaldiagnostik ..... 117

4 Messtechnische Grundlagen der Personaldiagnostik ..... 163

5 Allgemeine Qualitätskriterien der Personaldiagnostik ..... 194

6 Der Prozess der Personaldiagnostik ..... 262



Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

# 1 Was ist Personaldiagnostik?

Viele Menschen verorten die *Diagnostik* allein in der Medizin. Mithilfe eines Gesprächs, der genauen Beschreibung einer Symptomatik, vor allem aber durch den Einsatz verschiedenster Instrumentarien versucht die Medizin, Störungen des gesundheitlichen Wohlbefindens auf den Grund zu gehen. Ist der Status quo der gesundheitlichen Situation eines Menschen erst einmal definiert, müssen in einem zweiten Schritt geeignete Interventionen gefunden werden, mit deren Hilfe sich der aus dem Lot geratene Organismus in einen akzeptablen Zustand zurückführen lässt. Dabei leistet die Diagnostik bei der Auswahl erfolgversprechender Interventionsmaßnahmen unverzichtbare Dienste, denn je nach Art der vorliegenden Störungen führen ganz unterschiedliche Behandlungsstrategien zum Ziel. Die Diagnostik liefert mithin Hilfestellungen bei der Lösung praktischer Probleme des medizinischen Alltags. Sie hilft dabei, eine Problemsituation genau zu eruieren und aus der Vielzahl denkbarer Handlungsalternativen diejenigen auszuwählen, die den größten Erfolg versprechen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit der *Personaldiagnostik*. Auch hier geht es um Hilfestellungen bei der Lösung alltäglicher Probleme. Die Aufgaben liegen jedoch nicht im gesundheitlichen Bereich, sondern im beruflichen Kontext. Im Zentrum des Vorgehens stehen immer (potenzielle) Mitarbeiter eines Unternehmens, deren Kompetenzen, Potenziale, Motive, Verhaltensweisen etc. es zu untersuchen gilt. Typische Aufgaben, bei deren Lösung die Personaldiagnostik helfen kann, sind die Personalauswahl, die Personalplatzierung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Steht z. B. die Besetzung einer neuen Stelle an, so hilft die Personaldiagnostik dabei, aus einer Vielzahl der Bewerber diejenigen auszuwählen, die hinsichtlich ihrer fachlichen, sozialen oder sonstigen Kompetenzen die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mitbringen. Plant ein Unternehmen die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, so ist es gut beraten, wenn es sich auch in diesem Fall der Personaldiagnostik bedient. Mithilfe einschlägiger Methoden stellt man zunächst einmal den Weiterbildungsbedarf fest. Nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme kann dann unter Anwendung der gleichen Methoden festgestellt werden, ob und inwieweit die Intervention den erhofften Erfolg gebracht hat.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Die Forschung in der Psychologie beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, wie diagnostische Prozesse ablaufen sollten, damit am Ende möglichst gut abgesicherte Aussagen stehen. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über die Entwicklung wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Recruiting/Personalauswahl in den letzten 100 Jahren. In unseren Tagen erscheinen jährlich mehr als 700 Veröffentlichungen, von denen in der Praxis leider so gut wie nichts wahrgenommen wird. In keinem Bereich des Personalwesens können wir heute so gut aus der Forschung ableiten, wie die Verantwortlichen in den Unternehmen eigentlich vorgehen sollten. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass hier selbst grundlegende Prinzipien bestenfalls ansatzweise umgesetzt werden (Kanning, 2015a). Dies zu verändern, ist eine wichtige Aufgabe, der sich auch dieses Buch verschrieben hat.

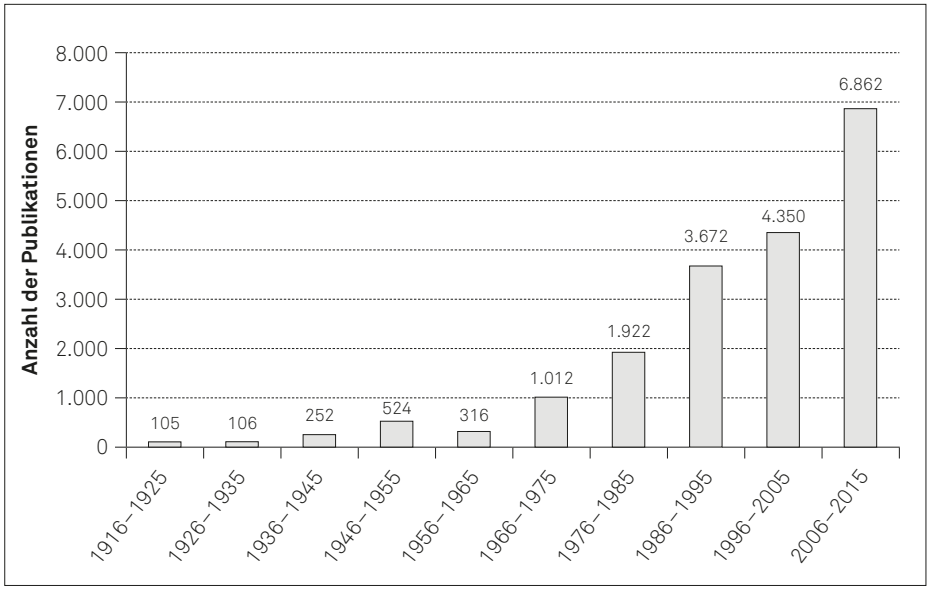


**Abbildung 1.1:** Entwicklung wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Recruiting/Personalauswahl in der Datenbank PsycINFO

Wir verwenden den Begriff der Personaldiagnostik, wenn diagnostisches Handeln auf der *Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden* erfolgt. Wenn sich beispielsweise ein Personalreferent ohne irgendeine Vorbereitung in ein Einstellungsgespräch begibt, seiner vermeintlichen Intuition folgend irgendwelche Fragen stellt und am Ende eine Entscheidung aus dem Bauch heraus trifft, ist dies zwar leider ein übliches Vorgehen, aber dennoch keines, das die Bezeichnung „Personaldiagnostik“ verdient.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**Zusammenfassung**

Die Personaldiagnostik stellt Prinzipien, Methoden, Erkenntnisse und Messinstrumente zur Bewältigung diagnostischer Aufgaben im Personalwesen bereit. Sie greift dabei auf wissenschaftliche Methoden und Forschungsergebnisse der akademischen Psychologie zurück.

## 1.1 Wo liegen die Aufgabenfelder der Personaldiagnostik?

Wie bereits erwähnt, ist der Anwendungsbereich der Personaldiagnostik sehr groß. In Anlehnung an von Rosenstiel (2000) bzw. Jäger (1995) können wir vier zentrale Felder unterscheiden (vgl. Abbildung 1.2).

Eine Aufgabe, die wohl den meisten Menschen gleich in den Sinn kommt, wenn sie die Bezeichnung „Personaldiagnostik" hören, ist die Auswahl von Bewerbern. In der Tat stellt die *Personalauswahl* wahrscheinlich das größte Anwendungsfeld dar. Unabhängig von der Frage, ob es um eine Personalauswahl in einem kleinen, mittelständischen oder großen Unternehmen geht, ob wir uns im produzierenden

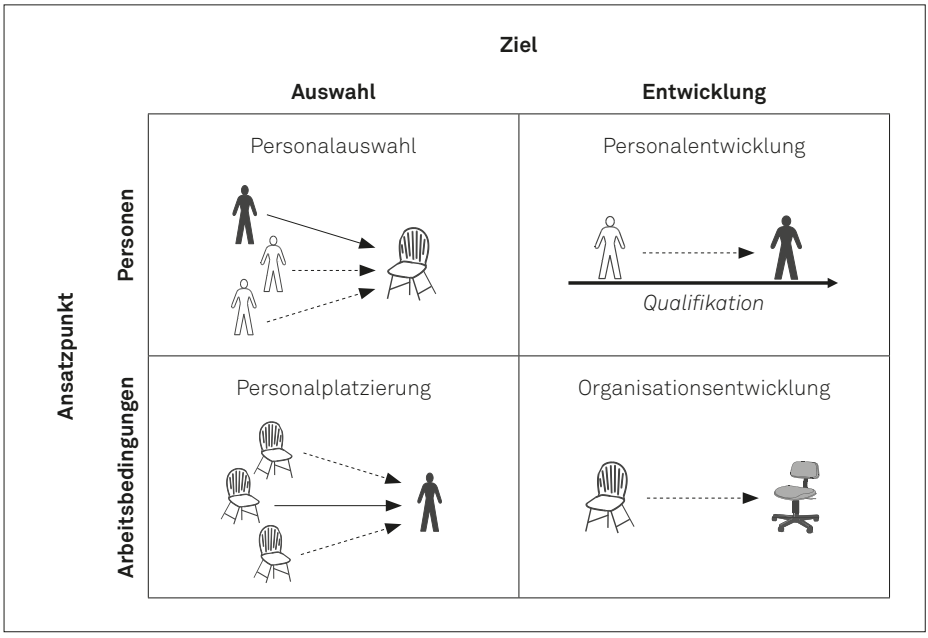


**Abbildung 1.2:** Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Sektor oder auf dem Gebiet der Dienstleistungen bewegen: Die Ausgangsbedingungen der Personalauswahl sind fast immer die gleichen. Auf der einen Seite gibt es eine begrenzte Menge von Arbeitsplätzen, die mit geeignetem Personal besetzt werden sollen. Auf der anderen Seite steht eine Anzahl von Bewerbern, die in der Regel die Menge der offenen Stellen deutlich übersteigt. Ziel der Personaldiagnostik ist es, aus der Gruppe der Interessenten diejenigen zu identifizieren, die am besten zu den fraglichen Arbeitsplätzen passen.

Die zweite Aufgabe der Personaldiagnostik ist aus der Sicht der Mitarbeiter eines Unternehmens sehr viel angenehmer als die Personalauswahl. Bei der *Personalplatzierung* kehren sich nämlich die Verhältnisse um: Einem einzelnen Kandidaten stehen mehrere offene Stellen gegenüber. Erneut geht es um die Frage der Passung zwischen den Eigenschaften des Menschen auf der einen und den Anforderungen eines Arbeitsplatzes auf der anderen Seite. Diesmal sucht man jedoch zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters einen möglichst optimal zugeschnittenen Arbeitsplatz. In der Praxis tritt eine solche Situation z. B. nach Abschluss von Trainee-Programmen ein, wenn entschieden wird, auf welchem Arbeitsplatz ein bestimmter Trainee in Zukunft tätig werden soll.

Ein völlig anderes Aufgabenfeld stellt die *Personalentwicklung* dar. Auch hier ist der Ansatzpunkt der Mensch. Im Gegensatz zur Personalauswahl geht es bei der Personalentwicklung nicht in erster Linie darum, Menschen nach ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu unterscheiden. Ziel ist vielmehr die Veränderung derselben. Wenn beispielsweise in einem großen Unternehmen Trainings zur Steigerung der sozialen Kompetenzen von Führungskräften durchgeführt werden, so möchte man damit die Qualifikationen der Organisationsmitglieder so weit verbessern, dass sie den Anforderungen des Arbeitsplatzes besser gewachsen sind. Die Aufgabe der Personaldiagnostik ist in diesem Zusammenhang zweigeteilt. Zum einen muss im Vorfeld des Trainings diagnostiziert werden, welche Mitarbeiter welchen Weiterbildungsbedarf aufweisen, zum anderen kann nach dem Training mit denselben Methoden der Lernerfolg gemessen werden. Die Personaldiagnostik hilft insofern auf unterschiedliche Weise bei der Optimierung von Maßnahmen zur Personalentwicklung.

Das vierte Aufgabenfeld der Personaldiagnostik liegt in der *Organisationsentwicklung* (neuer: „Change Management"). Hierbei geht es um Veränderung von Arbeitsplätzen, Produktionsprinzipien, Organisationsstrukturen oder Entscheidungsprozessen innerhalb eines Unternehmens. Damit reagiert man z. B. auf neue Technologien oder auf Schwachstellen in der Organisation. Im günstigsten Falle sind Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen verbunden, da die Merkmale der Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden. Stellt man beispielsweise fest, dass die Arbeitszufriedenheit in einer bestimmten Abteilung des eigenen Unternehmens besonders niedrig ausfällt und dies noch dazu mit einer vergleichsweise geringen Pro-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

duktivität einhergeht, so kann dies u. a. an den Arbeitsbedingungen liegen. Die natürliche Konsequenz einer solchen Situation ist die Modifikation der Arbeitsbedingungen. Möglicherweise muss man sich Gedanken über veränderte Entscheidungsprozesse innerhalb von Arbeitsgruppen, über technische Veränderungen oder – im Extremfall – über einen Austausch der Vorgesetzten machen. Wie auch immer die Maßnahmen im Einzelnen aussehen werden, der Personaldiagnostik kommt im Prozess der Organisationsentwicklung immer eine Schlüsselfunktion zu. In unserem Beispiel hilft sie dabei, das Problem als solches aufzudecken. Mithilfe personaldiagnostischer Methoden wird zunächst einmal die Zufriedenheit der Mitarbeiter gemessen und in einen Zusammenhang zur Produktivität gebracht. Vor dem Hintergrund einer ausführlichen Problemanalyse erfolgt dann in einem zweiten Schritt die Einleitung von Gegenmaßnahmen, deren Erfolg wiederum mit personaldiagnostischen Instrumenten evaluiert werden kann.

**Merke**

Die Personaldiagnostik wird nicht nur zur Personalauswahl, sondern auch zur Personalplatzierung sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt.

In den folgenden Abschnitten werden wir die vier Aufgabenfelder näher beschreiben. Zum einen wird sich dabei zeigen, wie vielfältig die Anwendungsmöglichkeiten der Personaldiagnostik sind, zum anderen wird deutlich, wie wichtig eine qualitativ hochwertige Personaldiagnostik für jedes Unternehmen ist.

### 1.1.1 Personalauswahl

Die Funktion der Personaldiagnostik in der Personalauswahl ist für jedermann offensichtlich. Bewerber sollen dahingehend beurteilt werden, ob sie die notwendigen Qualifikationen für eine erfolgreiche Bewältigung beruflicher Aufgaben mitbringen. Die Bewerber kommen meist von außerhalb, können sich aber ebenso gut aus der Gruppe der Mitarbeiter rekrutieren. Letzteres ist in größeren Unternehmen durchaus üblich. Wenn beispielsweise die Stelle eines Abteilungsleiters neu besetzt werden muss, sind viele Unternehmen sehr viel mehr an organisationsinternen als an externen Bewerbern interessiert. Die organisationsinternen Bewerber haben den Vorteil, dass sie mit der Kultur des Unternehmens bereits vertraut sind und oft schon sehr genau wissen, worauf sie sich einlassen (Moser, 1995). Daher ist auch die Fluktuation nach einer Einstellung interner Bewerber geringer (Moser, 1995). Externe Bewerber bieten demgegenüber den Vorteil des unvoreingenommenen Blicks auf die Routinen des Unternehmens und verfügen daher über ein besonderes Potenzial zur Innovation.

Neben der Frage der Vertrautheit der Bewerber mit dem Unternehmen ist das *quantitative Verhältnis zwischen Bewerbern und offenen Stellen* von Bedeutung. Im Allgemei-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

nen übersteigt die Anzahl der Bewerber die Zahl der offenen Stellen. Dies ist für das Unternehmen von Vorteil. In Zeiten des Fachkräftemangels und des so oft beschworenen „war for talents" haben viele Unternehmen jedoch mit sinkenden Bewerberzahlen oder – was noch schlimmer ist – mit einem sinkenden Anteil gut qualifizierter Menschen unter den Bewerbern zu kämpfen (Kanning 2017a). Besonders schwierig wird es, wenn sich genauso viele Menschen bewerben, wie offene Stellen existieren. Nun kann eine Auswahl im engeren Sinne nicht mehr erfolgen. Will man nicht einzelne Stellen unbesetzt lassen – und dies verbietet sich meist aus wirtschaftlichen Gründen –, geht es nun nur noch darum, die Bewerber den Arbeitsaufgaben zuzuordnen, die sie am besten bewältigen können. Im Extremfall muss man nach dem Prinzip der Schadensminimierung vorgehen und bei der Besetzung denjenigen auswählen, der im Vergleich zu seinen Konkurrenten am wenigsten „nicht geeignet" ist. Dies ist natürlich für beide Seiten keine angenehme Situation. Wer möchte schon gern nur deshalb eingestellt werden, weil die Mitbewerber noch weniger geeignet waren als man selbst? Zudem läuft man bei solchen Entscheidungen Gefahr, dass sie sich langfristig als nicht haltbar erweisen. Hier wäre eine erneute Ausschreibung der Stelle die bessere Alternative.

Aus der Perspektive des Unternehmens wird man also immer daran interessiert sein, dass es deutlich mehr Interessenten als offene Stellen gibt. Gerade kleinere, unbekannte Unternehmen, die noch dazu auf hoch spezialisierte Fachleute angewiesen sind, haben damit bisweilen ein Problem. In manchen Regionen ist es schwierig, selbst Auszubildende für weniger attraktive Berufe zu finden. In solchen Situationen kommt das *Personalmarketing* ins Spiel. Mithilfe des Personalmarketings versucht man, möglichst viele, potenziell geeignete Kandidaten auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen (vgl. Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014). Doch selbst eine sehr große Anzahl von Bewerbern bietet keine Gewähr dafür, dass man sich am Ende auch für die Richtigen entscheidet. In Abbildung 1.3 werden die potenziellen Probleme der Auswahlentscheidung grafisch dargestellt.

Angenommen, wir haben 10 Interessenten und nur eine einzige Stelle zu besetzen. Wenn nun alle Bewerber über die gewünschten Qualifikationen verfügen, so benötigt man gar kein gutes Personalauswahlverfahren. Jeder Aufwand würde nur unnötige Kosten verursachen, da man schon allein durch eine Zufallsauswahl einen geeigneten Kandidaten finden kann. In der Realität wird diese Situation eher selten vorkommen. Völlig unrealistisch ist sie aber nicht. Denken wir hier nur einmal an berufliche Tätigkeiten, für die nur sehr geringe Qualifikationen benötigt werden. Da kann es schon einmal vorkommen, dass alle Bewerber hinreichend qualifiziert sind. Im zweiten und dritten Beispiel (vgl. Abbildung 1.3) wäre eine Zufallsauswahl weitaus gewagter. Mit nur 50- bzw. 10-prozentiger Wahrscheinlichkeit würde man in diesen Fällen per Zufall einen geeigneten Kandidaten finden. Bei anspruchsvollen Tätigkeiten wird die Quote der Geeigneten sehr viel niedriger liegen. Je geringer die Quote ausfällt, desto wichtiger ist ein qualitativ gutes

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

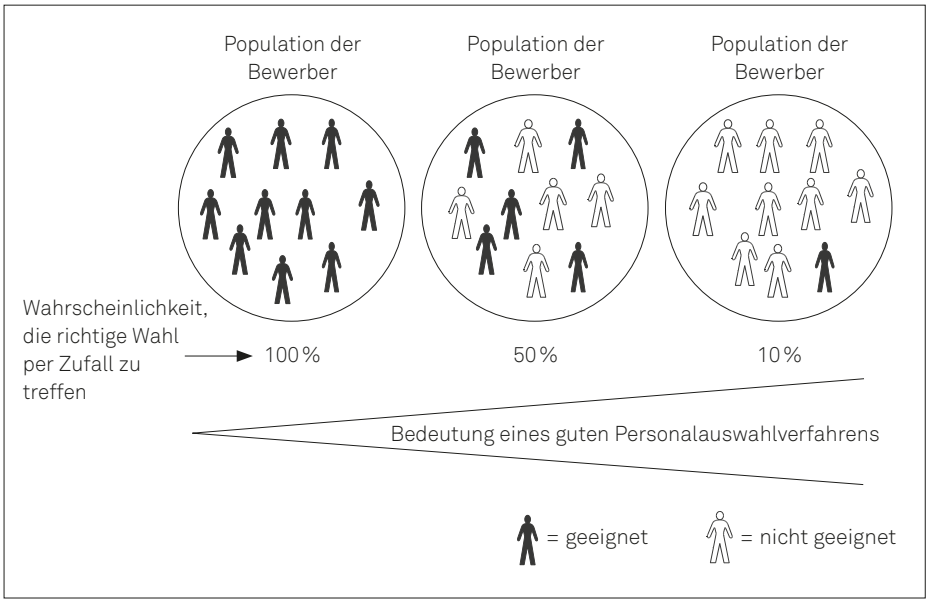


**Abbildung 1.3:** Bedeutung des Personalauswahlverfahrens in Abhängigkeit von der Qualifikation der Bewerber

(d. h. prognostisch valides) Personalauswahlverfahren, da Zufallsentscheidungen nicht mehr zum Ziel führen. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um Mitarbeiter handelt, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.

Der Wert eines Personalauswahlverfahrens ergibt sich also aus den Rahmenbedingungen der Auswahlentscheidung. Nun wäre es naiv anzunehmen, dass jede Auswahlprozedur automatisch zu richtigen Entscheidungen führt. Jedes Vorgehen – auch ein sehr aufwändiges und kostspieliges – birgt die Gefahr von Fehlentscheidungen in sich. Wir können zwei zentrale Fehlerarten unterscheiden (Amelang & Zielinski, 1997; Fisseni, 2004; siehe Tabelle 1.1). Ein *Fehler der ersten Art* liegt vor, wenn ein Kandidat, der objektiv nicht geeignet ist, durch das Auswahlverfahren als geeignet eingeschätzt wird. Beim *Fehler zweiter Art* erscheint ein Bewerber nicht geeignet, obwohl er objektiv geeignet ist. Beide Fehler haben unterschiedliche Konsequenzen.

**Tabelle 1.1:** Systematische Fehler bei Personalauswahlentscheidungen

| **Einschätzung des Bewerbers als …** | **Bewerber ist objektiv …** | |
|---|---|---|
| | nicht geeignet | geeignet |
| geeignet | *Fehler 1* | richtige Entscheidung |
| nicht geeignet | richtige Entscheidung | *Fehler 2* |

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Tritt der Fehler der ersten Art in einem frühen Stadium des Auswahlprozesses auf, also etwa bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen auf, so kann er im weiteren Verlauf des Verfahrens aufgedeckt werden. Der Bewerber scheitert dann z. B. im Einstellungsinterview. Für den Arbeitgeber entstehen zwar höhere Kosten, weil er mit einem ungeeigneten Kandidaten ein Interview geführt hat, letztlich kann eine Einstellung des Kandidaten aber verhindert werden. Sollte der Fehler jedoch am Ende des Auswahlprozesses stehen, so stellt der Arbeitgeber einen ungeeigneten Kandidaten ein, mit entsprechend negativen Konsequenzen für sein Unternehmen. Der neue Mitarbeiter bringt nicht die erwünschte Leistung, verursacht vielleicht Schäden, erzeugt Konflikte mit Kollegen oder Kunden. Für den betroffenen Bewerber ist eine solche Überschätzung seiner Fähigkeiten weniger positiv als es auf den ersten Blick scheint. Niemand kann langfristig damit zufrieden sein, einen Arbeitsplatz zu erhalten, der einen überfordert. Hinzu kommt, dass andere Bewerber, die vielleicht viel besser für die Stelle geeignet waren, unfairerweise keine Zusage erhalten haben.

Tritt der Fehler der zweiten Art in einem frühen Stadium der Personalauswahl – beispielsweise bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen – auf, so kann er durch die nachfolgenden Auswahlschritte (Einstellungsinterview, Testverfahren etc.) in aller Regel nicht mehr korrigiert werden, da der Bewerber frühzeitig aus dem weiteren Verfahren ausscheidet, also nicht mehr eingehend untersucht wird. Befindet sich der Arbeitgeber in einer sehr guten Position und zieht die Bewerbungen von vielen sehr guten Kandidaten auf sich, ist ein Fehler der zweiten Art für ihn nicht weiter schlimm, solange die vakanten Positionen mit sehr guten Personen besetzt werden. Aus der Perspektive der Bewerber ist jedoch jeder Fehler der zweiten Art unbefriedigend, da die eigene Eignung verkannt wird. Wer weiß, selbst wenn die betreffende Person nur eine von mehreren gut geeigneten Bewerbern gewesen wäre, vielleicht hätte sie ja am Ende die Stelle bekommen, wenn ein entsprechender Fehler ausgeblieben wäre.

Die dichotome Unterscheidung zwischen „geeignet“ und „nicht geeignet“ stellt eine grobe Vereinfachung der Realität dar. In der Personalauswahl geht es sinnvollerweise nicht nur um die Frage, ob ein Bewerber geeignet ist – also bildlich gesehen über alle Einstellungshürden springt. Mindestens ebenso interessant ist die Frage, wie groß das Ausmaß der Eignung ist – wie hoch also ein Bewerber über die Hürden springt. Innerhalb der Gruppe der prinzipiell geeigneten Bewerber ist die Bandbreite der Leistungsfähigkeit mitunter sehr groß. Leistungsunterschiede von 100 % sind durchaus im Bereich des Möglichen (Weuster, 1994). Für den Arbeitgeber ist es von großer Bedeutung zu wissen, ob Bewerber A ggf. 30 % mehr Leistung im Berufsalltag bringen wird als Bewerber B, obwohl beide prinzipiell geeignet sind. Ziel der Personalauswahl ist es daher nicht nur, zwischen geeigneten und ungeeigneten Kandidaten zu unterscheiden, sondern auch den *Grad der Eignung* differenziert abbilden zu können. Hierzu müssen die eingesetzten Auswahlmethoden eine hohe diagnostische Qualität aufweisen (vgl. Kapitel 5). Wäh-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

rend ein unstrukturiertes Einstellungsinterview vielleicht noch ausreicht, um die schlechtesten Kandidaten herauszufiltern, ist für das „Feintuning" ein methodisch anspruchsvolleres Vorgehen vonnöten.

Da prinzipiell jedes Personalauswahlverfahren Fehlentscheidungen produzieren kann, ist es besonders wichtig, schon bei der Planung, aber auch bei der praktischen Durchführung reflektiert vorzugehen und grundsätzliche Methodenstandards einzuhalten. Im weiteren Verlauf der Abhandlung werden wir zahlreiche Standards kennenlernen, mit deren Hilfe die Gefahr von Fehlentscheidungen reduziert werden kann. Die wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik erfüllt in diesem Zusammenhang mehrere Aufgaben. Zum einen wird mithilfe wissenschaftlicher Methoden im Vorfeld der eigentlichen Auswahlentscheidung ermittelt, über welche Merkmale ein zukünftiger Stelleninhaber verfügen soll. Zum zweiten stellt die Personaldiagnostik konkrete Messinstrumente sowie das Know-how zur Entwicklung und Anwendung neuer Instrumentarien zur Verfügung, mit deren Hilfe sich die relevanten Merkmale der Bewerber erfassen lassen. Darüber hinaus liefert die Forschung methodisches Know-how zur Evaluation eines Auswahlverfahrens. Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich Hinweise zur Optimierung des Verfahrens ableiten.

**Zusammenfassung**

Im Rahmen der *Personalauswahl* hilft die Personaldiagnostik bei der Reduzierung von Fehlentscheidungen. Eine wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik ist umso wichtiger, je geringer die Wahrscheinlichkeit einer Zufallsauswahl geeigneter Kandidaten ist und je bedeutsamer die zu treffenden Personalentscheidungen für das Unternehmen sind. Dabei geht es nicht nur um die Unterscheidung zwischen ungeeigneten und geeigneten Kandidaten, sondern um die differenzierte Messung des Grades der Eignung. Die Personaldiagnostik liefert Methoden zur Anforderungsanalyse, zur Messung der Merkmale von Bewerbern sowie zur Evaluation von Personalauswahlverfahren.

### 1.1.2 Personalplatzierung

Bei der Personalplatzierung kehrt sich das quantitative Verhältnis zwischen Bewerbern und Arbeitsplätzen um. Einem einzelnen Kandidaten stehen mehrere offene Stellen gegenüber. Ziel der Bemühungen ist es, für den Kandidaten solche Arbeitsbedingungen auszuwählen, die am besten zu seinem Merkmalsprofil – also seinen Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten, Einstellungen etc. – passen.

Dies ist u. a. eine zentrale Aufgabe der *Berufsberatung*. Im Zuge der Berufsberatung wird beispielsweise untersucht, ob ein Schüler nach Abschluss seiner Schullaufbahn eher einen technischen Beruf ergreifen soll oder sich im Besonderen für

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

soziale Aufgaben eignet. Wurde eine Berufsausbildung bereits abgeschlossen, geht es um die Zuweisung eines ganz konkreten Arbeitsplatzes. Zwar ist die Menge potenziell geeigneter Arbeitsplätze nach einer abgeschlossenen Ausbildung weitaus kleiner als vor der Ausbildung, doch auch in dieser Situation unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen mitunter ganz erheblich. Ein Kfz-Mechatroniker, der in einer kleinen Tankstelle arbeitet, muss nicht nur Autos reparieren, sondern auch Kunden in einer verständlichen Sprache beraten können und freundlich sein. Wäre er hingegen in einer großen Vertragswerkstatt angestellt, würde die Kundenbetreuung durch einen eigens für diesen Zweck geschulten Meister erfolgen. Je größer die Werkstatt ist, desto wichtiger wird es, dass unser Kandidat mit anderen Kollegen im Team zusammenarbeiten kann. Aus der Sicht des Ratsuchenden erweist es sich bei der Berufsberatung als störend, dass die Entscheidung immer auch stark durch den Arbeitsmarkt beeinflusst wird. So wäre es z. B. wenig sinnvoll, einem Abiturienten ein Lehramtsstudium zu empfehlen, wenn in den nächsten 10 Jahren nicht auch mit einer nennenswerten Nachfrage nach entsprechend qualifizierten Personen zu rechnen ist.

Größere Unternehmen und Behörden stehen oft vor ähnlichen Aufgaben wie die klassische Berufsberatung. In den eigenen Reihen gibt es qualifizierte Mitarbeiter, denen man einen möglichst passgenauen Arbeitsplatz zuweisen möchte. Dies liegt sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch im Interesse der Organisation. Mitarbeiter, die entsprechend ihrer Fähigkeiten und Interessen eingesetzt sind, werden mehr leisten und gleichzeitig zufriedener sein. Ähnlich wie in der Berufsberatung muss man jedoch auch bei der organisationsinternen Personalplatzierung Kompromisse eingehen. Oft wird es nicht möglich sein, allen Mitarbeitern einen passgenauen Arbeitsplatz zuzuweisen. Das Ziel ist daher eher eine möglichst weitgehende Passung zwischen den Merkmalen der Mitarbeiter und den Merkmalen ihrer beruflichen Tätigkeit. Dabei kommt es nicht selten zu Überschneidungen mit den Aufgabenfeldern der Personal- und Organisationsentwicklung. Lässt sich für einen Mitarbeiter zu einem gegebenen Zeitpunkt keine zufriedenstellende Passung erzielen, so kann man einerseits versuchen, die Merkmale der Mitarbeiter zu verändern (Personalentwicklung) oder andererseits die Arbeitsbedingungen an die Merkmale der Mitarbeiter anzugleichen (Organisationsentwicklung).

Die Aufgaben der *Personaldiagnostik* im Zuge der Personalplatzierung sind zunächst zweigeteilt. Zum einen muss mithilfe diagnostischer Instrumente ermittelt werden, welche besonderen Anforderungen die zur Auswahl stehenden Arbeitsplätze an die Mitarbeiter stellen (Anforderungsanalyse), zum anderen müssen die Merkmale des Kandidaten erfasst werden. Hierzu bieten sich z. B. Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse an. Aus einem Vergleich zwischen beiden Informationen ergibt sich dann die Lösung der Aufgabe. Im günstigsten Fall lässt sich ein Arbeitsplatz benennen, der optimal zu den Merkmalen des Kandidaten passt. Eine weitere Aufgabe der Personaldiagnostik kann darin bestehen, den Erfolg der

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Stellenzuweisung langfristig zu evaluieren. Dabei stellt man sich die Frage, inwieweit die getroffene Entscheidung richtig war. Aus den Ergebnissen der Evaluation lassen sich Verbesserungsvorschläge für zukünftige Entscheidungsprozeduren ableiten.

**Zusammenfassung**

Im Rahmen der *Personalplatzierung* reduziert die Personaldiagnostik die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen, indem sie Methoden zur Anforderungsanalyse, zur Messung der Merkmale des Kandidaten und zur Evaluation der getroffenen Entscheidungen bereitstellt. Durch die Evaluation ermöglicht die Personaldiagnostik eine Optimierung zukünftiger Entscheidungen.

### 1.1.3 Personalentwicklung

Im Zuge der *Personalentwicklung* sollen die Kompetenzen der Organisationsmitglieder so verändert werden, dass die Mitarbeiter den Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes möglichst gut gewachsen sind. Die Bedeutung der Personalentwicklung lässt sich u. a. an den getätigten Investitionen der deutschen Wirtschaft ablesen. Sie lagen im Jahr 2013 bei umgerechnet 33,5 Milliarden Euro (Seyda & Werner, 2014). Dies entspricht einer durchschnittlichen Weiterbildungsdauer von 32,7 Stunden pro Mitarbeiter. Hinzu kommen Investitionen im Öffentlichen Dienst und private Investitionen der Beschäftigten, sodass der „Weiterbildungskuchen" sicherlich weit mehr als 50 Milliarden Euro groß ist – mit steigender Tendenz. Von diesem Kuchen wollen Tausende von Anbietern etwas abhaben, und so existiert inzwischen ein völlig unübersichtlicher Markt an Weiterbildungsangeboten, von denen viele mehr als fragwürdig sind (Kanning 2013a). So überrascht es nicht, dass die Effektivität von Personalentwicklungsmethoden in skeptischen Schätzungen bei gerade einmal 10 % liegt (Baldwin & Ford, 1988; Machin, 2002). Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen ihre Bemühungen um wirksame Weiterbildung deutlich intensivieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die Auswahl und Implementierung wissenschaftlich gestützter Methoden, sondern auch auf eine gute Personaldiagnostik (Kanning, 2014a).

Im Wesentlichen lassen sich sechs Gründe für die Implementierung einer Personalentwicklungsmaßnahme denken (vgl. Abbildung 1.4).

Der erste Grund ist im *Arbeitsmarkt* zu sehen. Findet der Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt keine hinreichend geeigneten Personen, so bleibt ihm meist nichts anderes übrig, als Bewerber einzustellen, die unter dem für die Stelle notwendigen Niveau liegen und sie anschließend weiterzubilden. Die wichtigste Ursache für diesen Zustand liegt darin, dass zu wenig Menschen mit entsprechender Qualifi-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

kation ausgebildet wurden. Verschärft wird dieses Problem, wenn der betreffende Arbeitgeber weitgehend unbekannt ist oder über ein negatives Image verfügt. Beides muss zu einer Intensivierung der Bemühungen im Bereich des Personalmarketings führen (Kanning, 2017a).

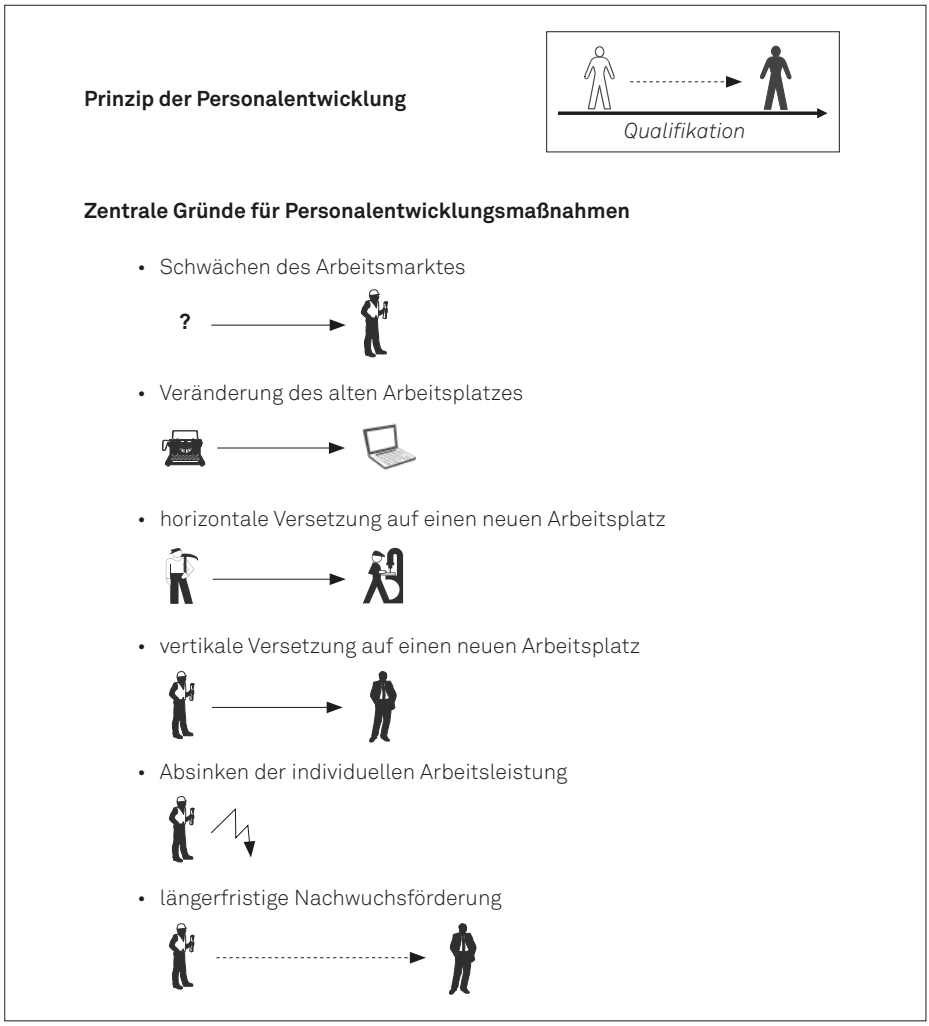


**Abbildung 1.4:** Personalentwicklung

Ein zweiter Grund liegt in der *Veränderung der Arbeitsplätze* selbst. Früher oder später wird in jedem produzierenden Unternehmen eine neue Technologie eingeführt. Computerarbeitsplätze sind durch die kontinuierliche Weiter- und Neuentwicklung diverser Softwarepakete inzwischen schon fast im Jahresrhythmus einer regelmäßigen Innovation ausgesetzt. Und auch solche Arbeitsplätze, in denen man direkt mit Menschen umgehen muss, verändern sich – wenn auch

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

weitaus langsamer –, da die Werte der Gesellschaft und mit ihnen die Erwartungshaltungen von Kunden, Kollegen, eigenen Mitarbeitern oder Auszubildenden einem Wandel unterworfen sind (von Rosenstiel, 1999). In all diesen Fällen reichen die bisherigen Qualifikationen der Stellenplatzinhaber früher oder später nicht mehr aus, um den neuen Aufgaben vollends gewachsen zu sein. In der Konsequenz wird eine Nach- oder Umschulung der Organisationsmitglieder notwendig.

Nicht weniger häufig ist der Grund für die Personalentwicklungsmaßnahme ein Arbeitsplatzwechsel. Eine spezifische Schulung der Mitarbeiter ist oftmals notwendig, wenn sie in eine andere Abteilung des Unternehmens versetzt werden *(horizontale Veränderung)* oder in der Hierarchie des Unternehmens aufsteigen *(vertikale Veränderung)*. In beiden Fällen hängt der Schulungsbedarf u. a. davon ab, wie stark sich der neue Arbeitsplatz vom alten unterscheidet. Dies ist insbesondere bei vertikalen Veränderungen zu bedenken. Ein hervorragender Sachbearbeiter gibt noch lange keine gute Führungskraft ab. In aller Regel verlangen beide Funktionen von den Stelleninhabern sehr unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Ein weiterer Grund mag in einem *Absinken der individuellen Leistung* liegen. Über die Jahre hinweg mag bei manchen Mitarbeitern der Elan nachlassen. Sie sehen keine Perspektive, die eine besondere Anstrengung lohnt oder wähnen ihren Arbeitsplatz so sicher, dass Anstrengung ihnen nicht mehr notwendig erscheint. Andere Gründe können in schwierigen zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, privaten Problemen oder Krankheit liegen. Wo auch immer die Gründe für ein Absinken der individuellen Leistung angesiedelt sind, auch sie können Anlass zur Weiterbildung liefern. Man denke hier z. B. an Trainings zur Teambildung, damit in Zukunft zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz konstruktiv gelöst werden können.

Ein sechster und letzter Grund für Personalentwicklungsmaßnahmen liegt in der *langfristigen Nachwuchsförderung*. Viele Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte bevorzugt aus den eigenen Reihen. Wenn z. B. Abteilungsleiter vor ihrer Berufung das Unternehmen bereits in vielen unterschiedlichen Funktionen kennengelernt haben, weisen sie einen gewissen „Stallgeruch“ auf. Nicht selten werden sie von ihren Mitarbeitern deshalb mehr geschätzt als ein Quereinsteiger. Verfolgt ein Unternehmen eine solche Strategie der Führungskräfterekrutierung, so muss man sich schon frühzeitig mit der Frage beschäftigen, welcher Mitarbeiter von heute eine Führungskraft von morgen sein könnte. Dies ist nicht nur eine Frage der Personalauswahl, sondern auch eine der Personalentwicklung. Schließlich gilt es, frühzeitig die Potenziale einzelner Mitarbeiter zu erkennen und ihre Entfaltung in solche Bahnen zu lenken, die besonders erfolgversprechend sind. Dahinter steht die empirisch abgesicherte Erkenntnis, dass es „die geborene Führungskraft“ nicht gibt (Kanning, 2016a; von Rosenstiel & Kaschube, 2014). Er-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

folgreiche Führung bedeutet immer eine Anpassung des Führungsstils an die Spezifika der jeweiligen Situation, die durch die Rahmenbedingungen des Unternehmens sowie die Merkmale der zu führenden Menschen bestimmt wird. So würden wahrscheinlich die meisten erfolgreichen Manager bei dem Versuch, eine Altenpflegestation oder ein Kinderheim zu leiten, gnadenlos scheitern, sofern sie sich nicht schnell kontextangemessene Führungsstrategien aneignen können.

Welche Rolle spielt nun aber die *Personaldiagnostik* im Rahmen der Personalentwicklung?

**Praxisbeispiel: Personaldiagnostik in der Personalentwicklung**

Stellen wir uns einmal die folgende Situation vor: In der Personalabteilung eines großen Kaufhauskonzerns reift die Idee, man müsse die Verkäuferinnen und Verkäufer in Zukunft alle fünf Jahre einer Schulung unterziehen. Ziel der Maßnahme soll eine verbesserte Kundenorientierung des Personals sein. Da man davon ausgeht, dass einmal gelernte Verhaltensideale im Verkaufsalltag mit der Zeit immer mehr verloren gehen, erscheint eine regelmäßige Nachschulung wichtig. Wie geht man nun aber vor? Zunächst ist zu entscheiden, wer die Schulung durchführen soll. Kann dies durch Mitarbeiter der Personalabteilung erfolgen oder sollte man lieber auf die Kompetenzen externer Anbieter zurückgreifen? Überdies muss geklärt werden, welche Inhalte in einem solchen Training vermittelt werden sollen. Entscheidet man sich für einen externen Anbieter, so muss die Personalabteilung oft nur einen geringen Aufwand betreiben. In den meisten Fällen wird man sich vor Unternehmensberatungen, die Komplettpakete anbieten, kaum retten können. Und in der Tat entscheidet man sich in der Praxis oft für solch ein Komplettpaket, bei dem man selbst nur noch einige eigene Vorstellungen einbringen muss. In den folgenden Monaten werden Hunderte von Mitarbeitern geschult. Berücksichtigt man neben den reinen Trainingskosten auch die Kosten, die durch den Ausfall der Trainingsteilnehmer am Arbeitsplatz entstehen, so kommen schnell große Summen zustande. Früher oder später taucht dann natürlich die Frage auf, ob das Geld auch sinnvoll investiert wurde. Spätestens an dieser Stelle kommt die Personaldiagnostik ins Spiel. Im einfachsten Falle befragt man die Trainingsteilnehmer nach ihrer Einschätzung der Trainingseffektivität. Sind die Mitarbeiter unter dem Strich der Meinung, dass sich die Maßnahme gelohnt hat, so kann der verantwortliche Personalreferent schon ein wenig beruhigter schlafen. Von einer differenzierten Betrachtung der Kosten und des Nutzens ist man allerdings noch weit entfernt.

Die Einsatzmöglichkeiten der Personaldiagnostik in dem soeben skizzierten Praxisbeispiel sind sehr vielfältig. Es beginnt bereits bei der Frage, ob überhaupt ein

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Training benötigt wird – der *Feststellung des Entwicklungsbedarfs* (Kanning, 2007a, 2014a; Sonntag, 2016). Zwar erscheint die Annahme plausibel, dass eine regelmäßige Nachschulung von Vorteil ist. Ob aber tatsächlich ein hinreichender Bedarf besteht, der die Investition von vielleicht mehreren hunderttausend Euro rechtfertigt, lässt sich so ohne Weiteres vom Schreibtisch des Personalchefs aus kaum beurteilen. Niemand – auch nicht der engagierteste Mitarbeiter der Personalabteilung – ist in der Lage, die Kompetenzen aller Mitarbeiter einzuschätzen. Die Personaldiagnostik soll die Entscheidungen auf ein empirisch abgesichertes Fundament stellen. In unserem Beispielfall würde man eine Mitarbeiterbefragung und zusätzlich eine Kundenbefragung durchführen. Die Mitarbeiterbefragung gibt Aufschluss über den Trainingsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter. Man ist gut beraten, die Ergebnisse einer solchen Befragung ernst zu nehmen, schließlich sind die Mitarbeiter selbst in gewisser Weise Experten für ihren Arbeitsplatz. Auch darf man mit einer erhöhten Motivation zukünftiger Trainingsteilnehmer rechnen, wenn diese erkennen können, dass ein Training nicht nur „am grünen Tisch" entwickelt wurde, sondern tatsächlich die Wünsche der Menschen vor Ort aufgreift. Die Kundenbefragung deckt demgegenüber Defizite auf, die Mitarbeiter selbst nicht wahrnehmen oder nicht offen äußern wollen. Ferner hilft sie bei der Abschätzung längerfristiger Veränderungen der Kundenwünsche.

Über die beschriebenen Möglichkeiten zur Befragung der Mitarbeiter und Kunden hinaus wird der Personalentwicklungsbedarf auch auf der Basis von Leistungsbeurteilungen (Kanning, Möller, Kolev & Pöttker, 2013) und Potenzialanalysen (Kanning, 2014b) definiert. Dies ist z. B. bei Nachwuchsführungskräften der Fall. Dabei wird der Kandidat, der in fünf Jahren einmal eine Führungsaufgabe im Unternehmen wahrnehmen könnte, beispielsweise in einem Assessment Center untersucht. Die hier gewonnenen Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des Kandidaten dienen zur Entwicklung eines individuellen Fortbildungsplans. Trotz der offensichtlich sehr großen Bedeutung, die der Personaldiagnostik bei der Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs zukommt, soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass keineswegs immer eine aufwändige empirische Erhebung zur Bestimmung des Entwicklungsbedarfs zwingend notwendig ist. Wird beispielsweise in einem produzierenden Unternehmen eine neue Maschine angeschafft, so versteht es sich von allein, dass die Arbeiter eine Schulung oder zumindest doch eine Einweisung benötigen.

Personaldiagnostische Methoden helfen nicht nur dabei festzustellen, ob überhaupt ein Entwicklungsbedarf besteht, sie können auch zur *Spezifizierung der Weiterbildungsinhalte* herangezogen werden (Kanning, 2007a, 2014a; Sonntag, 2016). In unserem Kaufhausbeispiel ist dies offensichtlich. Natürlich fragt man die Mitarbeiter und Kunden nicht einfach danach, ob sie Veränderungen wünschen. Viel interessanter ist die Frage, welche Veränderungen dies im Einzelnen sein sollen. Ähnlich verhält es sich im Beispiel der Förderung von Nachwuchsführungskräften. Leistungsbeurteilung und Potenzialanalysen liefern konkrete

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Hinweise auf Stärken und Schwächen in spezifischen Verhaltensbereichen. So mag der eine Kandidat Schwierigkeiten mit der Strukturierung komplexer Aufgaben haben, während ein anderer Defizite im Bereich der sozialen Kompetenzen aufweist. Den Prinzipien einer effizienten Personalentwicklung folgend, würde man beide Kandidaten unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen zuführen.

Hat man sich vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse für eine bestimmte Entwicklungsmaßnahme entschieden bzw. eine auf den spezifischen Bedarf zugeschnittene Maßnahme neu entwickelt, so übernimmt die Personaldiagnostik nun die Aufgabe der *Evaluation* (Kanning, 2007a, 2014a). Mithilfe personaldiagnostischer Methoden möchte man herausfinden, inwieweit die eingesetzte Maßnahme von Erfolg gekrönt war. Im einfachsten Falle fragt man die Trainingsteilnehmer nach ihrer Meinung. Dies ist sicherlich besser als gar keine Evaluation. Gleichwohl ist das Kriterium, für das sich das Unternehmen interessiert, in der Regel anspruchsvoller. Natürlich ist es wichtig, dass auch die Trainingsteilnehmer die Maßnahme positiv bewerten, viel entscheidender ist jedoch die Frage, ob sich tatsächlich etwas im beruflichen Alltag verändert. Im Kaufhausbeispiel möchte man z. B. langfristige Veränderungen der Kundenzufriedenheit erreichen. Daher müssen auch die Kunden erneut befragt werden. Im Falle der Förderung des Führungsnachwuchses müssen die Teilnehmer der Trainingsmaßnahme das Assessment Center erneut durchlaufen. Hat sich die Maßnahme tatsächlich gelohnt, so sollte sich auch ein entsprechender Leistungsfortschritt im Assessment Center belegen lassen. Gerade bei der Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen wird die Nähe der Personaldiagnostik zum wissenschaftlichen Arbeiten besonders deutlich. Im Grunde genommen geht man bei der Evaluation nach den gleichen methodischen Prinzipien wie in der psychologischen Grundlagenforschung vor. Auch die mathematischen Verfahren, die dabei zum Einsatz kommen, sind die gleichen. Eine aussagekräftige Evaluation setzt mithin ein gehöriges Maß an Fachkompetenz voraus.

Die Evaluation ermöglicht Aussagen über den Nutzen einer Personalentwicklungsmaßnahme. Im Nachhinein weiß man also, ob sich eine bestimmte Maßnahme aus Sicht der Teilnehmer bzw. aus Sicht des Unternehmens gelohnt hat oder nicht. Eine solche Information ist u. a. für die Zukunft wichtig, erleichtert sie doch die Entscheidung, ob man die Maßnahme ein weiteres Mal einsetzen soll. Gestaltet man das methodische Vorgehen bei der Evaluation entsprechend sorgfältig, so lassen sich darüber hinaus weitergehende Aussagen treffen. So könnte z. B. untersucht werden, ob ein eintägiges Training nicht ebenso effektiv ist wie ein 1,5-tägiges Training, ob spezifische Module der Maßnahme einen differenziellen Einfluss auf den Erfolg der Prozedur nehmen oder ob sich der Nutzen der Maßnahme durch eine sorgfältigere Vorauswahl der Teilnehmer steigern ließe. In diesem Falle bedient man sich der Personaldiagnostik zum Zwecke der *Optimierung* der Personal-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

entwicklungsmaßnahme. Weiß man um die skizzierten Effekte, so können zukünftige Maßnahmen effizienter gestaltet werden.

**Zusammenfassung**

Im Rahmen der *Personalentwicklung* hilft die Personaldiagnostik bei der Feststellung des Entwicklungsbedarfs, der Spezifizierung der Weiterbildungsinhalte, der Evaluation der eingesetzten Maßnahmen sowie der Optimierung zukünftiger Interventionen. Die Personaldiagnostik ist somit unverzichtbarer Bestandteil einer effizienten Personalentwicklung.

### 1.1.4 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung reagiert auf veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Missstände innerhalb des Unternehmens (vgl. Abbildung 1.5). Die Organisation soll so verändert werden, dass sie effizienter arbeiten kann. In den letzten Jahren wird mehr und mehr auch der Begriff „Change Management" als Synonym verwendet. Die Entwicklungsmaßnahmen sind sehr vielgestaltig und reichen von der Neustrukturierung eines Unternehmens über Modifizierungen der Entscheidungsprozesse bis zu Veränderungen einzelner Arbeitsplätze (Stegmaier, 2016; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012). Während man bei der Personalentwicklung eine Optimierung auf der Seite der Organisationsmitglieder vornimmt, setzt die Organisationsentwicklung an *Strukturen und Prozessen der Organisation* selbst an[1].

Mitunter ist die Personalentwicklung eine besonders schwierige Aufgabe. Während es noch vergleichsweise leicht ist, den Mitarbeitern eines Unternehmens berufsrelevantes Faktenwissen beizubringen, fällt die Veränderung konkreten Verhaltens oft schwer. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um routinierte Abläufe handelt und die Trainingsteilnehmer selbst keine hohe Veränderungsmotivation in sich tragen. Besonders augenfällig wird das Problem z. B, wenn es um die Sicherheit am Arbeitsplatz geht. Viele Maßnahmen, die für den einzelnen Arbeiter einen oft nur geringfügigen Mehraufwand bedeuten – wie etwa das Tragen von Schutzkleidung, die Einhaltung von Sicherheitsabständen oder die Durchführung von Sicherheitskontrollen –, werden in der Praxis schlichtweg nicht umge-

1 Die Begriffe „Personalentwicklung" und „Organisationsentwicklung" werden hier betont trennscharf verwendet. In der einschlägigen Literatur geschieht dies meist nicht. So zählt man z. B. die Einführung von Gruppenarbeit einmal zur Personal- und ein andermal zur Organisationsentwicklung. Ebenso wird erstere manchmal als Sonderform der letzteren verstanden (Elke, 1999; Neumann, Edwards & Raju, 1989). Dieser Sprachverwirrung wollen wir uns nicht anschließen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

setzt. Fast nie mangelt es an dem notwendigen Wissen oder gar den Fertigkeiten der Betroffenen. Das Problem liegt in der Motivation. Will man in einer solchen Situation nicht mit Sanktionen arbeiten und die Mitarbeiter ständig überwachen, muss man einen völlig anderen Weg gehen. Nicht die Menschen, sondern die Arbeitsplätze müssen so verändert werden, dass trotz mangelnder Motivation weniger Unfälle geschehen. Ganz ähnlich verhält es sich, wenn es um die Steigerung der Produktivität, eine Verringerung kontraproduktiven Verhaltens oder um Verbesserungen in den Bereichen Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation geht. Meist ist es viel leichter und effektiver, Arbeitsplätze und ihre Rahmenbedingungen zu verändern als die Menschen vor Ort zu einer Veränderung ihrer Verhaltensroutinen zu bewegen. Alle zielgerichteten Veränderungen des Arbeitsplatzes sowie der Arbeitsumgebung, die zu einer besseren Passung zwischen Arbeit und Mensch beitragen, können wir unter dem Begriff der *Organisationsentwicklung* zusammenfassen.

Die Organisationsentwicklung kann auf ganz unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens ansetzen. Sehr weitreichende Maßnahmen widmen sich grundlegenden Entscheidungsstrukturen und Kommunikationsprozessen des Unternehmens. Spezifische Maßnahmen haben demgegenüber einzelne Arbeitsplätze im Blick. Dabei ziehen Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht selten auch Aktivitäten auf dem Gebiet der Personalentwicklung nach sich. Führt man beispielsweise in der Produktion teilautonome Arbeitsgruppen ein, so mag man damit dem Bedürfnis vieler Mitarbeiter nach mehr Verantwortung und Selbstständigkeit entgegenkommen. Die veränderten Arbeitsplätze stellen aber auch höhere Anforderungen an jedes Gruppenmitglied. Während zuvor jeder Arbeiter nur eine sehr überschaubare Tätigkeit ausführen musste, erwartet man nun von ihm, dass er in der Gruppe flexibel unterschiedlichste Arbeitsschritte übernehmen kann. Überdies verlangen die engere Zusammenarbeit der Kollegen sowie die Selbstorganisation der Gruppe den Gruppenmitgliedern Kompetenzen im Sozialverhalten ab, die bislang eine eher untergeordnete Rolle gespielt haben. Personalentwicklungsmaßnahmen helfen den Betroffenen bei der Bewältigung der gestiegenen Anforderungen.

Ausgangspunkt für eine Organisationsentwicklungsmaßnahme sind meist *wirtschaftliche Gründe* (vgl. Abbildung 1.5). Im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen erweisen sich die eigene Organisation oder einzelne Abteilungen derselben als wenig effizient, was dazu führt, dass man sich Gedanken über grundlegende organisationale Strukturen, Entscheidungsprozesse oder Produktionsbedingungen machen muss. Ebenso kann aber auch eine besonders gute Positionierung des Unternehmens am Markt Organisationsentwicklungsprozesse auslösen. Expandiert das Unternehmen sehr schnell, werden schon bald Veränderungen in der Organisationsstruktur notwendig. Eine Konsequenz wäre z. B. die Bildung neuer Hierarchieebenen. Hierdurch wird die Anzahl der direkten Mitarbeiter, die ein Vorgesetzter zu führen hat, überschaubar gehalten.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

**Abbildung 1.5:** Organisationsentwicklung

Eng verbunden mit den wirtschaftlichen Gründen sind Schwachstellen im Unternehmen, die sich nicht unmittelbar in wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern zunächst in *Konflikten am Arbeitsplatz* ausdrücken (Regnet, 2001, 2007). Jenseits aller zwischenmenschlichen Probleme, die immer entstehen, wenn Menschen aufeinandertreffen, können Konflikte am Arbeitsplatz ein Hinweis für ungünstige Arbeitsbedingungen sein. Ist die Leistung der Abteilung B maßgeblich davon abhängig, dass die Abteilung A ihr gut zuarbeitet, verfügen die Mitarbeiter der Abteilung A aber nur über unzureichende Ressourcen, um die Leistung rechtzeitig und zufriedenstellend zu erbringen, so sind Konflikte bereits vorprogrammiert. In einem solchen Fall wird man sich Gedanken über die Arbeitsorganisation bzw. die Menge und Qualität der zur Verfügung stehenden Ressourcen machen müssen. Neben offen zu Tage tretenden Konflikten kann eine geringe Arbeitszufriedenheit als Indikator für Missstände gewertet werden. Sowohl bei offenen Konflikten als auch im Falle geringer Arbeitszufriedenheit bedarf es jedoch zunächst einer detaillierten Analyse der Ursachen, ehe eine gezielte Intervention in Angriff genommen werden kann.

Die Organisationsentwicklung kann aber auch als Reaktion auf grundlegende *technologische Veränderungen* resultieren. Oft zwingt allein der technologische Fort-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

schritt zu einer Anpassung der Produktionsbedingungen, anderenfalls würde man die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen. Neben rein technischen Veränderungen sollte man in diesem Zusammenhang an die zunehmende Komplexität vieler beruflicher Aufgaben denken. Vor hundert Jahren hat das Wissen von Erfindern wie Gottlieb Daimler oder Carl Benz noch völlig ausgereicht, um ein ganzes Auto zu konzipieren. Heute ist die Aufgabe derart komplex geworden, dass hierzu Hunderte von Menschen mit sehr spezifischem Expertenwissen benötigt werden. Sehr oft übersteigt die Expertise der einzelnen Mitarbeiter einer Abteilung bei weitem die Fachkompetenz des Vorgesetzten. In einer solchen Abteilung wird man zwangsläufig einen kooperativeren Führungsstil pflegen müssen. Anordnungen von „oben nach unten" sind kaum sinnvoll, wenn die eigentliche Fachkompetenz „unten" und nicht „oben" in der Unternehmenshierarchie anzutreffen ist. Die Führungskraft wird mehr und mehr zum Koordinator, was wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsplätze jedes einzelnen Mitarbeiters hat.

Langfristig betrachtet, kann ferner der *gesellschaftliche Wandel* eine Organisationsentwicklung forcieren. Ein gutes Beispiel hierfür liefert die Veränderung der deutschen Gesellschaft seit dem zweiten Weltkrieg. Das höhere Bildungsniveau breiter Bevölkerungsschichten und die damit einhergehende Emanzipation von kirchlichen und weltlichen Autoritäten führen zu Verschiebungen in den Normen und Werten. Dies wiederum zieht eine Veränderung vieler Arbeitsplätze nach sich. An Universitäten benoten z. B. die Studierenden die didaktischen Leistungen ihrer Professoren. Plötzlich sieht sich der Hochschullehrer realen Arbeitsanforderungen gegenübergestellt, die bislang bestenfalls auf dem Papier existierten. Mitarbeiter von Stadtverwaltungen sind gezwungen, den Bürger nicht mehr länger als Bittsteller zu betrachten, sondern in ihm den Kunden zu sehen, der sein Recht als Auftraggeber einer Dienstleistung selbstbewusst einfordert. Mehr als jemals zuvor rücken somit die sozialen Kompetenzen in das Zentrum der Arbeitsanforderungen für städtische Angestellte (vgl. Kanning & Walter, 2003). Gleiches gilt für das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern in Unternehmen. Hier spielt nicht zuletzt das gewachsene Mitspracherecht der Arbeitnehmer eine wichtige Rolle. All diese Variablen führen letztlich zu veränderten Entscheidungsprozessen und Arbeitsplätzen.

Die Einsatzmöglichkeiten der *Personaldiagnostik* im Prozess der Organisationsentwicklung sind vergleichbar mit denen, die wir bereits im Abschnitt „Personalentwicklung" beschrieben haben. Auch bei der Organisationsentwicklung helfen diagnostische Methoden wie z. B. die Mitarbeiterbefragung oder objektivierte Leistungsmessungen dabei, Defizite in der bisherigen Arbeitsorganisation aufzudecken. Überdies kann auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Teil der Maßnahmen im Vorhinein spezifiziert werden. Neben der Feststellung, dass generell ein Bedarf zur Organisationsentwicklung besteht, erfährt man also, welche Art von Veränderung besonders viel Erfolg versprechen dürfte. Wurden daraufhin konkrete Maßnahmen zur Organisationsentwicklung ergriffen, kann mithilfe perso-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

naldiagnostischer Instrumente das Vorgehen evaluiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern darüber hinaus Hinweise zur Optimierung zukünftiger Maßnahmen. Da die eingesetzten diagnostischen Methoden zum Teil deutlich über die üblichen personaldiagnostischen Methoden hinausgehen – man denke hier z. B. an die Analyse wirtschaftlicher Kennzahlen –, wird in diesem Zusammenhang auch von „Organisationsdiagnostik" gesprochen (Felfe & Liepmann, 2008).

Verdeutlichen wir uns den Einsatz der Personaldiagnostik einmal anhand eines Praxisbeispiels.

**Praxisbeispiel: Personaldiagnostik in der Organisationsentwicklung**

In einer Stadtverwaltung gehen zunehmend Beschwerden über die städtischen Angestellten des Bauamtes ein. Viele Bürger berichten, dass sie nicht korrekt behandelt werden. Bei telefonischen Anfragen von Bürgern reagieren die Beamten unfreundlich, können keine qualifizierte Auskunft geben oder vertrösten sie auf eine spätere Problemlösung. Schriftliche Eingaben bleiben oft wochenlang unbeantwortet. In Einzelfällen scheinen Briefe sogar vollständig verschwunden zu sein. In einer ersten Diagnosephase versuchen die Verantwortlichen der Stadt, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Zunächst werden die Bürger, die eine Beschwerde eingereicht haben, eingehend befragt. Anschließend führt man Gespräche mit den Angestellten des Bauamtes. Ein Großteil der Vorwürfe lässt sich bestätigen. Die Mitarbeiter berichten von massiven Engpässen, weil die Stelle eines Mitarbeiters, der in Rente gegangen ist, nicht neu besetzt wurde. Hinzu kommt der Ausfall einer weiteren Kollegin, die sich in Elternzeit befindet. Zu allem Überfluss wurde vor einem Vierteljahr eine neue Software eingeführt, die auf den veralteten Rechnern nicht stabil läuft. Schon oft ist es deshalb zu Datenverlusten gekommen. Während man vor der Diagnosephase die Ursachen für die genannten Probleme wahrscheinlich spontan der mangelnden Kundenfreundlichkeit der Angestellten zugeschrieben hätte, erscheint die Situation nun in einem völlig anderen Licht. Die Ursachen liegen vor allem in den Arbeitsbedingungen. Denkbare Maßnahmen zur Organisationsentwicklung wären in diesem Fall z. B. die Einstellung einer zusätzlichen Kraft oder die Anschaffung leistungsstärkerer Computer. Steht hierzu nicht genügend Geld zur Verfügung, könnte man zumindest für die Dauer der Elternzeit eine Mitarbeiterin aus einem anderen Amt abziehen. Notfalls ließe sich zudem die alte Software auf den Rechnern installieren, bis die notwendigen Mittel zur Anschaffung neuer Geräte zur Verfügung stehen. Nach der Einleitung entsprechender Maßnahmen kommt erneut die Diagnostik zum Einsatz. Die wiederholte Befragung von Kunden und Mitarbeitern wird zeigen, inwieweit die erhofften Verbesserungen eingetreten sind. Lassen sich keine weiteren Probleme feststellen, ist an dieser Stelle die Organisationsentwicklungsmaßnahme abgeschlossen. Oftmals werden aber nach der ersten Intervention nicht alle Mängel beseitigt

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

sein. In diesem Fall hilft die Diagnostik bei der Suche nach weiteren Ansatzpunkten zur Optimierung des Vorgehens. In unserem Beispiel ist es nicht ganz unwahrscheinlich, dass neben den Veränderungen der Arbeitsbedingungen auch eine Personalentwicklungsmaßnahme hilfreich wäre, denn bei genauerer Betrachtung lassen sich durchaus auch Verhaltensdefizite der Mitarbeiter entdecken. So hätten sie z. B. gegenüber den Bürgern um Verständnis werben können. Auch bei starker Arbeitsbelastung und ungünstigen Rahmenbedingungen kann man terminliche Absprachen einhalten. Aus Sicht des Kunden ist es besser, einen Termin zu vereinbaren, der eine Woche länger auf sich warten lässt, als den Bürger zweimal zu enttäuschen, weil man von unrealistisch kurzen Bearbeitungszeiträumen ausgegangen ist.

**Zusammenfassung**

Im Rahmen der *Organisationsentwicklung* kann die Personaldiagnostik bei der Feststellung des Entwicklungsbedarfs, der Spezifizierung der Maßnahmen, ihrer Evaluation sowie zur Optimierung der Maßnahmen eingesetzt werden. Die Personaldiagnostik fördert somit eine effiziente Organisationsentwicklung.

## 1.2 Was wird mithilfe der Personaldiagnostik gemessen?

Wie in den vorangestellten Abschnitten deutlich wurde, sind die Einsatzmöglichkeiten der Personaldiagnostik sehr breit. Im Kern geht es dabei immer um eine differenzierte Betrachtung menschlichen Verhaltens mit seinen Antezedenzien und Konsequenzen (vgl. Abbildung 1.6). Gegenstand der Personaldiagnostik sind mithin Einstellungen, Kompetenzen, berufsbezogene Verhaltensweisen sowie Verhaltenskonsequenzen.

### 1.2.1 Einstellungen

Neben den Kompetenzen eines Menschen bilden seine Einstellungen eine wichtige Basis des Verhaltens (vgl. Bierhoff, 2006). Ein Mensch kann noch so fachkompetent oder intelligent sein, wenn er nicht auch eine positive Einstellung zu seiner beruflichen Arbeit hat, wird kaum eine Spitzenleistung resultieren. Umgekehrt reicht eine positive Einstellung nicht zur Spitzenleistung, wenn die notwendigen Kompetenzen nicht vorhanden sind. Vergleichbar zu einem Sportler, der bei der Olympiade nur dann eine Medaille erringen kann, wenn er einerseits ein starkes Leistungsmotiv und andererseits weit überdurchschnittliche Fähigkeiten und Fertigkeiten in sich trägt, hängen auch weniger spektakuläre Verhaltensweisen, wie

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

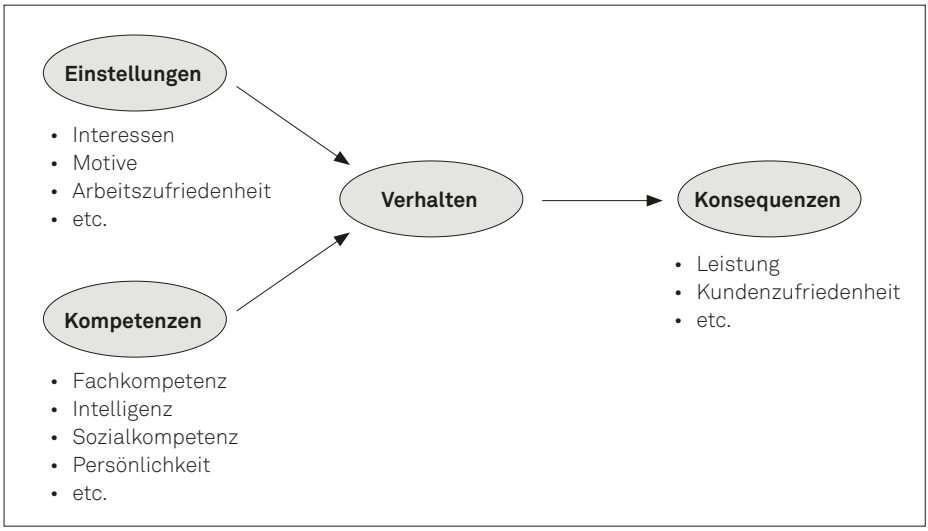


**Abbildung 1.6:** Allgemeines Modell beruflichen Verhaltens

wir sie im beruflichen Alltag beobachten können, letztlich sowohl von den Einstellungen als auch von den Kompetenzen des Handelnden ab. Während die Kompetenzen die Basis des beruflich erfolgreichen Handelns bilden, geben die Einstellungen der Kompetenzanwendung eine Richtung und bestimmen darüber, wie stark sich der Mensch für die Erreichung eines Ziels einsetzt. Ein Mitarbeiter im Vertrieb muss selbstverständlich über fachliche Kompetenzen verfügen, damit er seine Ware dem Kunden gegenüber auch mit den richtigen Argumenten und Strategien vertreten kann. Steht er einem besonders kritischen Kunden gegenüber, so ist es seine positive Einstellung gegenüber der beruflichen Leistung, die ihn zu einem besonders engagierten und beharrlichen Arbeitsverhalten treibt. Überdies stellen Einstellungen einen wichtigen Motor für die Aneignung neuer Kompetenzen dar. Wenn der Vertriebsmitarbeiter eine starke, positive Einstellung zur beruflichen Leistung in sich trägt, will er selbst auch eine entsprechende Leistung erbringen und steht Maßnahmen der Personalentwicklungen, die ihn mit den geeigneten Kompetenzen versorgen können, weitaus aufgeschlossener gegenüber als ein Kollege, für den der berufliche Erfolg keinen besonderen Wert darstellt. Die wohl wichtigsten Einstellungen, die im Rahmen der personaldiagnostischen Praxis Bedeutung haben, sind Interessen, Motive und Arbeitszufriedenheit.

Berufliche *Interessen* spielen heute insbesondere in der Berufsberatung eine wichtige Rolle. Im Kern geht es um die Frage, mit welchen Tätigkeiten sich ein Mensch gern beschäftigt (Kanning 2017a; Rolfs, 2001). So misst z. B. der *Allgemeine Interessen-Struktur-Test* (AIST-R; Bergmann & Eder, 2005) sechs grundlegende Interessen nach dem Modell von Holland (1997): praktisch-technische, intellektuell-forschende, künstlerisch-sprachliche, soziale, unternehmerische und konventionelle

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Interessen. Ziel der Diagnose ist es, für den Ratsuchenden eine berufliche Ausbildung oder einen Arbeitsplatz zu finden, der möglichst gut zu seinen Interessen passt. Parallel zu einem Fragebogen, den die Probanden ausfüllen, existiert ein Fragebogen, mit dessen Hilfe ein Arbeitsplatz dahingehend analysiert wird, wie stark er die entsprechenden Interessen erfüllen kann. In der Personalauswahl interessieren die Interessen der Bewerber, um insgesamt eine gute Passung zwischen den Merkmalen des Bewerbers und den Merkmalen eines Arbeitsplatzes erzielen zu können (*person-job fit*; siehe Abschnitt 1.3). Die neuen Mitarbeiter sollen nicht nur fachlich in der Lage sein, die Arbeitsaufgaben zu bewältigen, sie sollen sich auch inhaltlich für die Aufgaben interessieren. Ganz ähnlich verhält es sich bei Platzierungsentscheidungen oder im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Bei der Platzierung wird innerhalb des Unternehmens ein bestimmter Arbeitsplatz gesucht, der sich weitgehend mit den Interessen des Mitarbeiters deckt. Bei Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen liefert die Messung der Interessen wichtige Informationen zur Planung von Interventionen. In der Personalentwicklung könnte man den – sicherlich sehr anspruchsvollen – Versuch unternehmen, neue Interessen bei den Mitarbeitern zu wecken. Im Erfolgsfall ließe sich auf diesem Wege eine bessere Passung zwischen der Arbeitsrealität und den Merkmalen der Mitarbeiter erreichen. Gerade bei wenig flexiblen Mitarbeitern dürfte dies jedoch oft ein vergebliches Bemühen sein. Sehr viel erfolgversprechender ist demgegenüber der entgegengesetzte Weg: Die Arbeitsrealität wird an die Interessen der Mitarbeiter angepasst (Organisationsentwicklung). Ein Beispiel hierfür liefert die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Freizeitinteressen mit den Verpflichtungen der beruflichen Tätigkeit in Einklang zu bringen (Collatz & Gudat, 2011; Wagner, 1995).

*Motive* drücken aus, was einem Mitarbeiter wichtig ist bzw. was er u. a durch seine berufliche Tätigkeit erreichen möchte. Sie legen eine wichtige Grundlage für das Verhalten am Arbeitsplatz. Bietet der Arbeitsplatz den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Motive (durch berufliche Leistung) zu befriedigen, so ist damit eine wichtige Basis für erfolgreiches Handeln im beruflichen Kontext gegeben. Kanning (2016b) unterscheidet im *Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven* (IEA) 16 Arbeitsmotive, die sich faktorenanalytisch zu vier Sekundärfaktoren ordnen lassen:

1. *Individualität* = Streben, sich als Individuum in eine abwechslungsreiche und subjektiv wertvolle Arbeit eigenverantwortlich einbringen zu können und sich dabei unterstützt durch Führungskräfte selbst weiterentwickeln zu können.
2. *Karriere* = Streben nach beruflichem Aufstieg verbunden mit der Einnahme von Führungspositionen, materiellem Wohlstand und gesellschaftlichem Ansehen bei einem hohen Anspruch an die eigene Leistung und die Qualität der Arbeitsumgebung.
3. *Soziales* = Streben nach Aktivität und Umgang mit anderen Menschen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

4. *Privatleben* = Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz, der die wirtschaftliche Basis für das Privatleben bildet, ohne das Leben zu dominieren (vgl. auch Abbildung 10.6 auf Seite 534).

Menschen unterscheiden sich dahingehend, wie stark die einzelnen Motive bei ihnen ausgeprägt sind. Je besser es einem Arbeitgeber gelingt, eine Passung zwischen der individuellen Struktur der Arbeitsmotive und der beruflichen Realität herzustellen, desto eher können die Mitarbeiter ihre Motive befriedigen und desto größer sollte auch der Nutzen für den Arbeitgeber sein. Bei Fragen der Personalauswahl und -platzierung hat dabei naturgemäß das Leistungsmotiv einen hohen Stellenwert (Schuler & Prochaska, 2001). Allerdings kann ein sehr stark ausgeprägtes Motiv unter bestimmten Arbeitsbedingungen auch von Nachteil sein. Erlebt z. B. ein neu eingestellter Mitarbeiter mit sehr stark ausgeprägtem Karrieremotiv nach einiger Zeit, dass er seine hohen Ziele im Unternehmen nicht umsetzen kann, so mag dies schon bald das Ende der Zusammenarbeit bedeuten. Sofern der Arbeitsmarkt ihm die Möglichkeit bietet, wird er sich früher oder später eine neue Arbeitsstelle suchen. Aus wirtschaftlichen, aber auch aus ethischen Erwägungen verbietet es sich somit, immer nur Ausschau nach Kandidaten mit maximal ausgeprägtem Motiv zu halten. Ein Unternehmen, das maximal motivierten Kandidaten de facto nichts Adäquates bieten kann, sollte sich entweder für andere Mitarbeitern entscheiden oder aber die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit entsprechend modifizieren. Dies ist eine Aufgabe der Organisationsentwicklung. In einem ersten Schritt müssen die Motive der Mitarbeiter im Zusammenspiel mit den spezifischen Arbeitsbedingungen analysiert werden. Der zweite Schritt dient dann der Veränderung der Arbeitsbedingungen, sodass die Bedürfnisse der Mitarbeiter möglichst gut durch ihre berufliche Tätigkeit befriedigt werden können. Hierzu zählt z. B. die Einführung transparenter, leistungsbezogener Vergütungs- und Belohnungssysteme ebenso wie die Entwicklung von Förderplänen (z. B. Becker & Kramarsch, 2006). Letzteres bildet einen Brückenschlag zur Personalentwicklung, mit deren Hilfe man weitere Motive wecken und motiviertes Verhalten fördern möchte.

Neben Berufsinteressen und Leistungsmotivation ist die *Arbeitszufriedenheit* von Bedeutung für die Personaldiagnostik, da die Arbeitszufriedenheit Einfluss auf das Arbeitsverhalten nimmt. Die Arbeitszufriedenheit ist eine Einstellung der Mitarbeiter gegenüber verschiedenen Facetten der eigenen Arbeit, wie etwa den Arbeitsinhalten, den Arbeitsbedingungen, dem Vorgesetztenverhalten oder den Interaktionen mit eigenen Kollegen (Fischer, 2006; Kanning, in Vorb.). Vereinfacht lässt sich sagen, dass zufriedene Mitarbeiter auch bessere Arbeitsergebnisse erzielen (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Gleichzeitig nimmt das Arbeitsergebnis wiederum Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2001). Ganz ähnlich verhält es sich mit der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit (Bowling, Eschleman & Wang, 2010). Eine detaillierte Untersuchung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist also sowohl für den Arbeit-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

geber als auch für die Mitarbeiter von Interesse. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung können dabei helfen, bestehende Arbeitsbedingungen zu optimieren (Organisationsentwicklung), Mitarbeiter und Führungskräfte besser zu schulen (Personalentwicklung) oder unzufriedene Mitarbeiter auf passendere Arbeitsplätze zu versetzen (Personalplatzierung).

Berufsbezogene Interessen, Motive und Arbeitszufriedenheit werden im personaldiagnostischen Prozess in der Regel mithilfe von Fragebögen erfasst (vgl. Kapitel 10). Darüber hinaus bietet das Interview die Möglichkeit, sich intensiver mit den Einstellungen der Kandidaten auseinanderzusetzen (vgl. Kapitel 11).

**Zusammenfassung**

Gemeinsam mit den Kompetenzen bilden *Einstellungen* eine wichtige Grundlage des beruflichen Verhaltens. Sie geben dem Handeln Richtung und Intensität. In der Personaldiagnostik interessiert man sich primär für Berufsinteressen, Arbeitsmotive und Arbeitszufriedenheit.

### 1.2.2 Kompetenzen

Kompetenzen stellen die wichtigsten Voraussetzungen der beruflichen Leistung dar. Sie versetzen einen Menschen in die Lage, bestimmte berufliche Aufgaben mehr oder weniger gut lösen zu können. In der Personalauswahl und -platzierung lauten daher die zentralen Fragen: Welche Kompetenzen sind bei einem Bewerber bzw. einem Mitarbeiter wie stark ausgeprägt? Welche Bedeutung haben diese Kompetenzen für die zu erwartende Leistung am Arbeitsplatz? Steht die Personal- oder Organisationsentwicklung im Zentrum des Interesses, so verändert sich die Fragestellung: Genügen die Kompetenzen eines Mitarbeiters, um gegenwärtige und zukünftige Arbeitsaufgaben bewältigen zu können? Mit welchen Mitteln lassen sich die Kompetenzen erfolgreich fortentwickeln? Wie müssen der Arbeitsplatz und seine Umgebung verändert werden, damit ein Mitarbeiter seine vorhandenen Kompetenzen optimal einsetzen kann?

Der Begriff der Kompetenz umfasst Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen eines Menschen (Kanning, 2009a), wobei im Rahmen der Personaldiagnostik die berufsrelevanten Facetten der Kompetenzen im Zentrum des Interesses stehen. Angesichts der unübersehbaren Vielzahl der Kompetenzen eines Menschen muss im Vorfeld einer personaldiagnostischen Maßnahme untersucht werden, welche Merkmale von besonderer Relevanz für eine bestimmte berufliche Tätigkeit sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man sich immer nur für ganz spezifische, arbeitsplatzbezogene Fertigkeiten, die z. B. für die Bedienung einer Maschine wichtig sind, interessieren sollte. Auch die Messung der von ihrer Natur her abstrakteren Fähigkeiten ist meist sinnvoll. Dies gilt vor allem in zwei Fällen: Zum einen, wenn

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

berufsrelevante Fertigkeiten und Fachwissen noch gar nicht hinreichend ausgebildet werden konnten (Auswahl von Auszubildenden, Trainees etc.) und zum anderen, wenn mit Veränderungen der beruflichen Aufgaben gerechnet werden muss (technologischer Fortschritt, Aufstieg eines Mitarbeiters im Unternehmen etc.). Im ersten Fall ist die Messung spezifischer Kompetenzen kaum sinnvoll. Im zweiten Fall lässt sich nur schwer abschätzen, welches Wissen bzw. welche Fertigkeiten in 5 oder 10 Jahren relevant sein werden. In beiden Situationen ist es sinnvoll, sich (u. a.) auf die Fähigkeiten der Kandidaten zu konzentrieren, denn sie können als ein *Potenzial* zur Aneignung neuen Wissens und neuer Fertigkeiten interpretiert werden. Ist z. B. damit zu rechnen, dass in Zukunft ein bestimmter Arbeitsplatz mehr und mehr technisiert wird, so kann eine Messung der allgemeinen Intelligenz der Bewerber hilfreich sein. Je intelligenter sie sind, desto leichter sollte ihnen später die Aneignung technischen Wissens fallen.

Das unterschiedliche Abstraktionsniveau spiegelt sich in der Personaldiagnostik in der Definition der Kompetenzen wider (vgl. Abbildung 1.7). Im einfachsten, ja geradezu banalen Falle muss untersucht werden, ob ein Mitarbeiter in der Lage ist, eine konkrete berufliche Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Ist eine Kassiererin im Supermarkt fähig, einen Stornovorgang richtig abzuwickeln und benötigt dazu keine Unterstützung durch den Marktleiter oder durch Kollegen, so besitzt sie offenkundig die Kompetenzen zur Lösung dieser Aufgabe. Ebenso verfügt ein Lehrer, der in den Deutschaufsätzen seiner Schützlinge alle Rechtschreibfehler identifizieren kann, über hinreichende Kompetenzen zur Rechtschreibkorrektur. Würde man sich im Rahmen der Personaldiagnostik für derartig konkrete Aufgabenlösungen interessieren, so wäre z. B. die Arbeitsprobe ein sinnvolles Diagnostikum. Kompetenz in diesem wenig abstrakten Sinne wird also definiert als die *Fertigkeit und das Wissen zur Lösung einer ganz konkreten Aufgabe*.

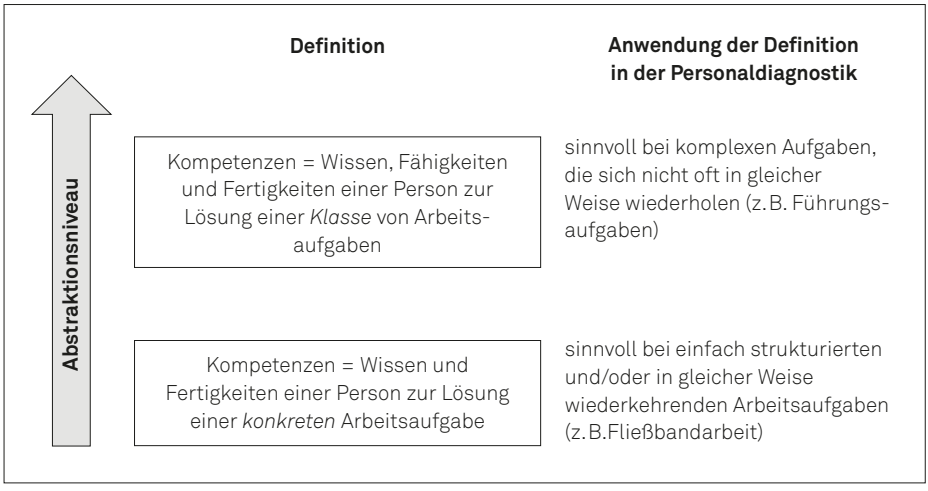


**Abbildung 1.7:** Der Kompetenzbegriff

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

In den allermeisten Praxisfällen interessiert man sich allerdings nicht nur für die Kompetenz zur Lösung einer einzelnen, konkreten Aufgabe. Die meisten Arbeitsplätze sind durch Aufgabenvielfalt gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass oftmals die einzelne Aufgabe nicht jedes Mal in exakt der gleichen Art und Weise auftritt. Der Lehrer in unserem Beispiel muss nicht nur Rechtschreibfehler in einem Deutschaufsatz finden können. Er muss seine Arbeit selbst organisieren, Konflikte zwischen Schülern schlichten, Lerninhalte didaktisch ansprechend aufbereiten, mit Eltern, Kollegen und Vorgesetzten kommunizieren, stressresistent sein, sich selbst motivieren und vieles mehr. Nun könnte man im Prinzip für jede dieser Aufgaben eine Arbeitsprobe konzipieren und überprüfen, ob ein Bewerber über hinreichende Kompetenzen zur Lösung jeder Aufgabe verfügt. Dies wäre praktisch vielleicht noch gerade umsetzbar, sofern die Menge der Aufgaben überschaubar bleibt. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass es sich nicht um einzelne Aufgaben, sondern um Aufgabentypen handelt. Während die Verkäuferin im Supermarkt bei der Stornoprozedur immer wieder exakt die gleichen Arbeitsschritte durchlaufen muss, unterscheiden sich z. B. die Elterngespräche eines Lehrers ganz erheblich voneinander. Es ist ein großer Unterschied, ob er den Eltern nur Positives über ihren Sprössling berichten kann oder sie mit unangenehmen Informationen konfrontieren muss, ob die Eltern ihm wohlgesonnen sind oder ihn ablehnen, ob die Eltern zu aggressiven oder eher sachlichen Problemlösungen neigen. In diesem und ähnlichen Fällen sind die Diagnostiker nicht an sehr spezifischen, sondern an abstrakteren Kompetenzen interessiert. Es geht um die *Fähigkeiten, Fertigkeiten und um das Wissen zur Lösung einer ganzen Klasse von Aufgaben*.

An der Bewältigung einer beruflichen Aufgabe sind immer mehrere Kompetenzen beteiligt. Da sind zunächst die *Fachkompetenzen* zu nennen (Kauffeld, Grote & Frieling, 2000). Sie beziehen sich im Kern auf eine formale Ausbildung wie etwa einen Schulabschluss, eine abgeschlossene Lehre, ein Studium oder ein erfolgreich absolviertes Fortbildungsseminar. Darüber hinaus kann ein Mitarbeiter Fachkompetenzen auch außerhalb solch formaler Ausbildungsgänge durch ein Selbststudium oder durch die alltägliche Ausübung des Berufes (Berufserfahrung) erwerben. Die Fachkompetenzen umfassen neben reinem Faktenwissen auch Verhaltensstrategien und Fertigkeiten. Ein Chemiker lernt im Studium eben nicht nur, wie bestimmte Stoffe miteinander reagieren (Faktenwissen), sondern er weiß, wie Experimente durchzuführen sind (Verhaltensstrategien) und kann sie im Labor praktisch umsetzen (Fertigkeiten). All dies dient explizit zur Lösung beruflicher Probleme. Fachkompetenzen bilden in vielen Berufen das Fundament des beruflichen Erfolgs. Allerdings gibt es nicht wenige berufliche Tätigkeiten, die nur geringe Fachkompetenzen erfordern, die man sich zudem schnell aneignen kann (z. B. Bedienung in einem Eiscafé). Fachkompetenzen können durch spezifische Leistungstests, durch Arbeitsproben oder Interviewtechnik untersucht werden.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Der zweite Bereich betrifft die *Intelligenz*. Sie gehört neben den Fachkompetenzen zu den wichtigsten Prädiktoren beruflicher Leistung (Schmidt & Hunter, 1998; Schuler, Höft & Hell, 2014). Intelligenz versetzt Menschen in die Lage, neue Dinge schnell und richtig zu lernen, komplexe Sachverhalte gründlich zu analysieren und rational richtige Entscheidungen zu fällen. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn aus wissenschaftlicher Sicht immer wieder darauf hingewiesen wird, wie wichtig es wäre, im Zuge der Personalauswahl auch die Intelligenz der Bewerber zu testen. Immer dann, wenn Menschen sich noch viel neues Wissen aneignen müssen (Ausbildung, Trainee-Programm, Einstellung von Quereinsteigern) oder wenn im Beruf komplexe kognitive Aufgaben zu bewältigen sind (Management, Forschung und Entwicklung, Verhandlungen führen), ist der Einsatz von Intelligenztest besonders sinnvoll. Leider ist dies in Deutschland keineswegs üblich (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Geht es um die Untersuchung der Intelligenz, so ist der Leistungstest die Methode der Wahl.

Der dritte Kompetenzbereich bezieht sich auf die *sozialen Kompetenzen*, also jene Kompetenzen, die für das erfolgreiche Agieren im zwischenmenschlichen Bereich verantwortlich sind. Wer in hinreichendem Maße über soziale Kompetenzen verfügt, der ist in der Lage, seine eigenen Interessen (bzw. die seines Auftraggebers) gegenüber den Interessen anderer Menschen durchzusetzen. Dabei wählt er allerdings Mittel, die sozial akzeptiert werden (Kanning, 2002a, 2015b). So liegt es z. B. im Interesse des Vorgesetzten, dass in Zeiten personeller Engpässe Mitarbeiter Überstunden ableisten. Nicht immer trifft dieses Anliegen auf Akzeptanz bei den Arbeitnehmern. Die Kunst sozial kompetenter Führung besteht nun darin, einen Ausgleich der Interessen zu finden, mit dem beide Seiten gut leben können. Die Schwierigkeit der Aufgabe liegt weniger im Fachlichen als vielmehr im Bereich des zwischenmenschlichen Verhaltens. Sanktionsandrohungen führen vielleicht kurzfristig zum Ziel, langfristig verbaut man sich damit aber die Möglichkeiten zur Kooperation. Soziale Kompetenzen lassen sich mithilfe von Fragebögen, Arbeitsproben, Interviews und Assessment Centern untersuchen.

Auch die *Persönlichkeit* eines Menschen lässt sich aus personaldiagnostischer Sicht in die Gruppe der Kompetenzen einordnen. Wer beispielsweise extravertiert ist, bringt sicherlich eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren im direkten Kundenkontakt mit. Eine überdurchschnittliche Gewissenhaftigkeit mag hingegen die Basis für eine erfolgreiche Tätigkeit als Buchhalter oder Forscher liefern. Auch wenn man auf den ersten Blick annehmen würde, Persönlichkeit sei die wichtigste Grundlage für beruflichen Erfolg, spricht die Forschung für einen sehr viel größeren Einfluss der Intelligenz (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Schmidt & Hunter, 1998). Dies mag zum einen mit den eingesetzten Messinstrumenten – Leistungstest vs. Fragebogen zu Selbstbeschreibung – zusammenhängen, zum anderen liegt es aber auch daran, dass der Begriff der Persönlichkeit viel heterogenere Facetten subsumiert als der Begriff der Intelligenz. Mit anderen Worten: Beim Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen kommt

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

es wahrscheinlich sehr viel stärker als beim Intelligenztest darauf an, dass die richtigen, stellenrelevanten Persönlichkeitsmerkmale unter die Lupe genommen werden.

**Zusammenfassung**

*Kompetenzen* bilden eine zentrale Basis des beruflichen Verhaltens sowie der daraus resultierenden Leistung. Der Kompetenzbegriff bezieht sich auf Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen. Neben der Fachkompetenz sind im diagnostischen Prozess vor allem die Intelligenz, soziale Kompetenzen sowie spezifische Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen.

### 1.2.3 Verhalten

Das berufliche Verhalten eines Mitarbeiters ist immer in eine bestimmte Arbeitsumgebung eingebettet. Manch einer arbeitet ständig in einem Team mit anderen Kollegen zusammen, ein anderer ist bei der Verrichtung seiner Arbeit besonders starken Lärmbelästigungen ausgesetzt und ein Dritter kann nur dann zum Ziel kommen, wenn eine komplexe Maschine reibungslos funktioniert. All diese Faktoren nehmen neben den individuellen Kompetenzen des Einzelnen Einfluss auf das Verhalten des Menschen am Arbeitsplatz. Abstrahieren wir von den konkreten Arbeitsbedingungen des Einzelnen, so lassen sich vier Arten von *Einflussfaktoren der Arbeitsbedingungen* unterscheiden (vgl. Abbildung 1.8).

Da ist zunächst einmal der Inhalt der *Arbeitsaufgabe*, der im Zentrum der beruflichen Tätigkeit steht. Die Arbeitsinhalte können mehr oder weniger komplex sein. Eine einfache Aufgabe wie z. B. das Zusammenschieben der Einkaufswagen im Supermarkt kann von nahezu jedem Menschen erfolgreich ausgeführt werden. Je komplexer die Aufgabe wird, umso stärker ist man jedoch auf bestimmte Fachkompetenzen angewiesen, die in einem Studium oder einer Berufsausbildung vermittelt wurden. Die Arbeitsinhalte können die einzelnen Arbeitsschritte sehr stark festschreiben oder aber dem Mitarbeiter größere Freiräume ermöglichen. Steht der Betreffende an einer Maschine, die Bleche zu Dosen walzt, so besitzt er selbst kaum einen Entscheidungsspielraum. Die Handlungen werden vom Rhythmus der Maschine vorgegeben. Demgegenüber ist ein Mitarbeiter aus der Designabteilung sehr viel freier. Für ihn zählt, dass bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ein neuer Entwurf fertig wird. Auf welchem Wege er dieses Ziel erreicht, bleibt weitgehend seiner eigenen Entscheidung überlassen. Überdies unterscheiden sich Arbeitsinhalte dahingehend, wie stark sie körperliche und intellektuelle Ressourcen erfordern. Man denke in diesem Zusammenhang etwa an die Tätigkeit eines Bauarbeiters im Vergleich zu der des Baustatikers. Es lassen sich sicherlich noch viele

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

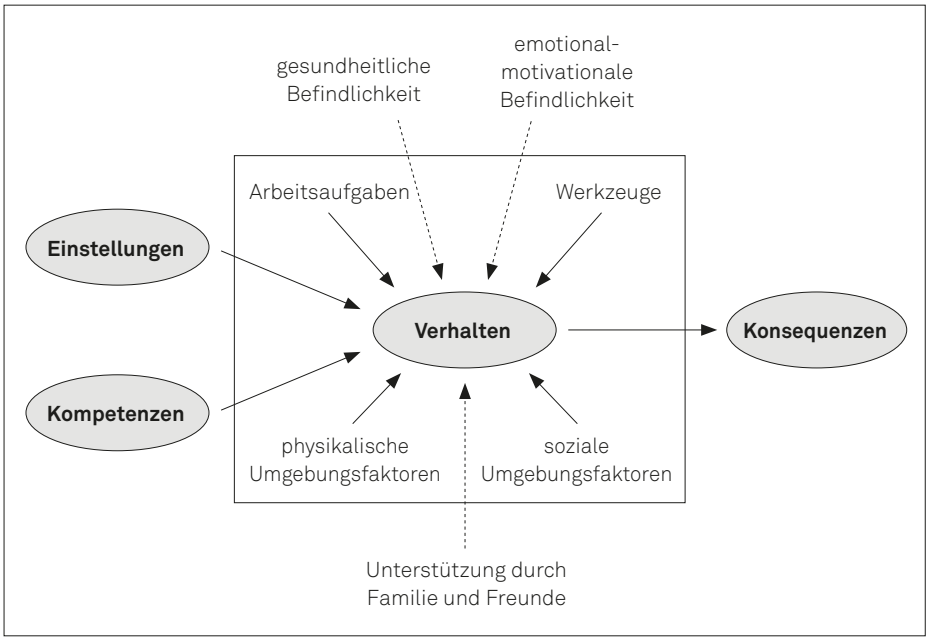


**Abbildung 1.8:** Faktoren, die das Arbeitsverhalten beeinflussen können

weitere Dimensionen finden, die zur Differenzierung verschiedener Arbeitsinhalte geeignet sind. Für unser Ziel der Illustration können wir uns mit den genannten Beispielen begnügen.

Eng verknüpft mit den Arbeitsinhalten sind die *Arbeitswerkzeuge*. Werkzeuge sind im weitesten Sinne all jene Hilfsmittel, die ein Mitarbeiter benötigt, um seinen Arbeitsauftrag erfüllen zu können, also z. B. Maschinen, Computer, Büromaterialien, Handwerkszeug oder Kommunikationsgeräte. Die Arbeitswerkzeuge unterscheiden sich nicht nur in ihrer Art, sondern auch hinsichtlich der Qualität. So ließe sich ohne Zweifel auch mit einigen Folienschreibern eine einigermaßen ansprechende Overheadfolie herstellen. Steht jedoch ein Grafikprogramm zur Verfügung, wird man sehr viel schneller zu weitaus ansprechenderen Resultaten kommen. Die Qualität der Werkzeuge nimmt dabei auch Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Wer sich ständig mit veralteten, schlecht funktionierenden und vielleicht sogar gefährlichen Werkzeugen herumärgern muss, wird nicht viel Freude an seiner Arbeit haben.

In vielen Berufen spielen *physikalische Umgebungsfaktoren* wie Lärm, Temperatur, Luftfeuchtigkeit oder Lichtverhältnisse eine sehr wichtige Rolle (vgl. Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Ulich, 2011). Wer heute im Steinkohlebergbau tätig ist, muss nicht unbedingt eine schwerere körperliche Arbeit verrichten als ein

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Bauarbeiter, da die Körperkraft inzwischen weitestgehend durch die Kraft von Maschinen ersetzt wurde. Dennoch ist die Arbeit unter Tage anstrengend, da die physikalischen Umgebungsfaktoren ungünstig ausfallen. Mehrere hundert Meter tief in der Erde arbeiten die Bergarbeiter in einem feuchtwarmen Klima. Müssten sie die gleichen Aufgaben in einem angenehmeren Klima ausführen, so wären sie sicherlich weniger schnell erschöpft und könnten letztlich pro Zeiteinheit mehr produzieren. Auch der Büroarbeitsplatz wird durch physikalische Umgebungsfaktoren determiniert. Viele Computerarbeitsplätze sind nicht hinreichend gut gestaltet, sodass ungünstig einfallendes Licht zu Blendungen führt, die oftmals wiederum Kopfschmerzen nach sich ziehen. Viele Menschen, die in klimatisierten Räumen arbeiten, klagen über trockene Luft, surrende Geräusche und permanente Luftbewegungen, die sie u. a. in ihrer Konzentrationsfähigkeit beeinträchtigen. Die große Lärmbelästigung in Fabrikhallen ist offensichtlich und erschwert die unmittelbare Kommunikation zwischen den Arbeitern. Empfindlichere Gemüter können sich schon durch das Summen von Neonröhren gestört fühlen.

Neben allen technischen und physikalischen Bedingungen kommt den *sozialen Einflussfaktoren* eine nicht minder große Bedeutung zu (vgl. Regnet, 2001, 2007). Die sozialen Einflussfaktoren beziehen sich auf Kollegen, eigene Mitarbeiter, Vorgesetzte, Auftragnehmer oder Kunden, mit denen eine Person in irgendeiner Weise direkt oder über ein Medium kommunizieren muss. Es gibt wahrscheinlich keine berufliche Tätigkeit, bei der soziale Kontakte gänzlich zu vermeiden wären. Selbst ein Uhrmacher im Einmannbetrieb muss irgendwann einmal Kontakt zu Kunden oder Zulieferfirmen aufnehmen. Die Arbeitsplätze unterscheiden sich allerdings hinsichtlich Art, Häufigkeit und Intensität, mit der Sozialkontakte auftreten. Ein Fußballtrainer und eine Verkäuferin sind in ähnlichem Maße während der gesamten Arbeitszeit in Interaktionen mit anderen Menschen involviert. Die Art dieser Interaktionen unterscheidet sich jedoch grundlegend. Demgegenüber nimmt ein Schulpsychologe pro Tag nur zu vergleichsweise wenigen Menschen Kontakt auf, wobei jedoch die Intensität der Begegnungen um vieles größer ist. Weitaus weniger dramatisch, wenn auch gleichsam prägend für das berufliche Verhalten des Mitarbeiters, ist der Führungsstil der Vorgesetzten oder, besser gesagt, die Passung zwischen dem Führungsstil des Vorgesetzten und den Bedürfnissen der Mitarbeiter (vgl. Felfe, 2015).

Alle Faktoren, die bisher angesprochen wurden, sind ureigener Bestandteil der beruflichen Arbeitsbedingungen. Das Verhalten am Arbeitsplatz wird darüber hinaus von Faktoren beeinflusst, die im privaten Leben der Mitarbeiter angesiedelt sind. In Abbildung 1.8 sind die wichtigsten Faktoren aufgeführt. Neben der *gesundheitlichen* und *emotional-motivationalen Befindlichkeit* der Mitarbeiter ist vor allem die *Unterstützung*, die sie durch Familie und Freunde erfahren, von Belang. Eine mangelnde Unterstützung erweist sich gerade bei Berufen, in denen viele Über-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

stunden oder Schichtdienste anfallen, als großes Problem. Ein Polizist oder eine Krankenschwester, die keine Unterstützung im privaten Umfeld finden, werden häufig in Konflikte hineingezogen. Im Extremfall bleibt da nur noch der Ausweg einer privaten oder beruflichen Neuorientierung.

Die Beschäftigung mit arbeitsbezogenem Verhalten kann im Rahmen der Personaldiagnostik mehrere Gründe haben. Im Zuge der Anforderungsanalyse (vgl. Abschnitt 6.2) möchte man herausfinden, welches Verhalten zum Erfolg am Arbeitsplatz führt und welches nicht. Zu diesem Zweck wird das Verhalten von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mitarbeitern untersucht und miteinander verglichen. Ähnlich geht man vor, wenn es um die Analyse eines bestimmten Problems geht. Wurde beispielsweise festgestellt, dass die Arbeitszufriedenheit oder Produktivität in einer bestimmten Abteilung unbefriedigend ausfällt, so wird neben den Arbeitsbedingungen auch das Verhalten der Abteilungsmitglieder untersucht und beides mit den Ergebnissen anderer Abteilungen verglichen. Bei Fragen der Personalauswahl, Personalplatzierung und -entwicklung möchten die Verantwortlichen gern wissen, inwieweit bestimmte Personen ein dem Arbeitsplatz angemessenes Verhalten zeigen. In der Personalauswahl interessieren allerdings weitaus mehr die dem Verhalten zugrundeliegenden Kompetenzen. Gäbe es nun keinerlei Einflussfaktoren vonseiten der Arbeitsumgebung sowie des Privatlebens, so wäre dieser Rückschluss vom Verhalten auf die zugrundeliegenden Kompetenzen recht einfach. Man müsste nur das Verhalten des Bewerbers in einer einzelnen Arbeitsaufgabe beobachten und könnte daraus Aussagen über seine Kompetenzen ableiten. Da es jedoch zahlreiche Einflussfaktoren gibt, ist ein direkter Schluss vom beobachteten Verhalten auf die Kompetenzen des Mitarbeiters nicht möglich. Betrachten wir z. B. einen Bewerber, der in der Präsentationsaufgabe eines Assessment Centers weitestgehend versagt. Sein Vortrag weist keine überzeugende Struktur auf und der Kandidat wirkt noch dazu sehr unruhig und stottert. Können wir in einem solchen Fall abgesicherte Aussagen über die Präsentationsfertigkeiten des Bewerbers ziehen? Nicht wirklich – wir können nur sagen, dass er an genau dieser Aufgabe gescheitert ist. Eine Generalisierung der Aussage über viele verschiedene Präsentationen hinweg wäre nur dann möglich, wenn wir das fehlerhafte Verhalten in mehreren verschiedenen Situationen beobachten konnten. Möglichweise ist das Scheitern des Kandidaten auf das spezifische Thema der Präsentation, unprofessionelles Verhalten der AC-Beobachter oder eine momentane Unpässlichkeit des Kandidaten zurückzuführen. Zeigt der Bewerber ein ähnliches Verhalten in sehr unterschiedlichen Situationen, so filtern wir aus den Einflüssen der unterschiedlichsten Faktoren die individuellen Kompetenzen heraus (vgl. Abbildung 1.9). Dies ist ein zentrales Prinzip der Personaldiagnostik. Abgesicherte Aussagen über Kompetenzen eines Menschen sind nur dann möglich, wenn wir ein Verhalten in mehreren unterschiedlichen Situationen beobachten konnten.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

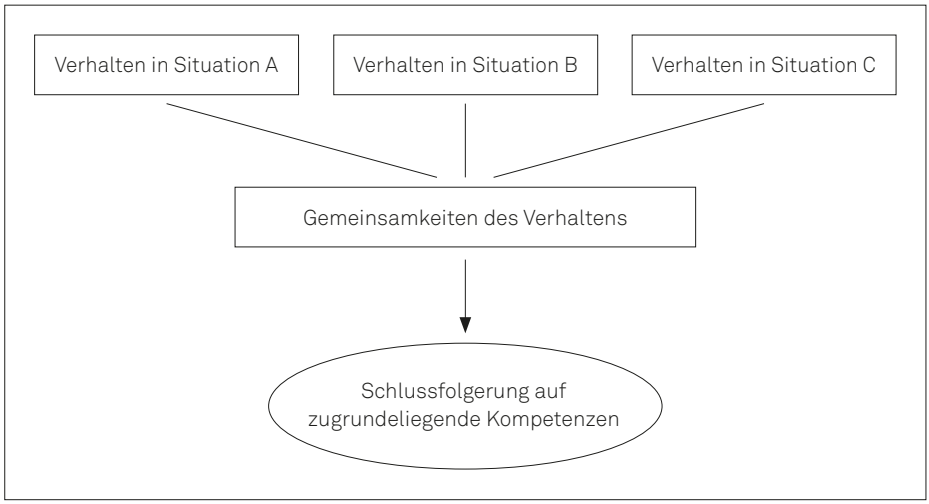


**Abbildung 1.9:** Schlussfolgerung von Verhalten auf Kompetenzen

**Zusammenfassung**

Das *Arbeitsverhalten* des Menschen hängt neben Einstellungen und Kompetenzen von zahlreichen Umgebungsfaktoren ab. Will man die zugrundeliegenden Kompetenzen entdecken, so muss man im Rahmen der Personaldiagnostik nach den Gemeinsamkeiten des Verhaltens in unterschiedlichen Situationen suchen.

### 1.2.4 Verhaltenskonsequenzen

Neben Einstellungen, Kompetenzen und Arbeitsverhalten sind die Konsequenzen des Verhaltens Gegenstand der Personaldiagnostik. Am Ende des Arbeitsprozesses steht immer eine Leistung, die mehr oder weniger positiv ausgeprägt sein kann. Die Personaldiagnostik trägt mit unterschiedlichsten Instrumenten zu einer möglichst objektiven Messung der erbrachten Leistung bei (vgl. Kanning et al., 2013; Lohaus & Schuler, 2014; vgl. Kapitel 15). Dies ist eine besonders wichtige Aufgabe, die im Alltag oft unterschätzt wird. Zwar lassen sich in vielen Arbeitskontexten einfache Maße der Leistung definieren – hierzu zählt etwa die Menge produzierter Güter pro Zeiteinheit –, in den meisten Berufsfeldern ist die Aufgabe aber sehr viel schwieriger. So wäre es sicherlich nicht sonderlich klug, die Leistung eines Bibliothekars an der Menge der ausgeliehenen Bücher oder die Leistung eines Personalchefs an der Anzahl der neu eingestellten Mitarbeiter zu messen. Unabhängig von den Spezifika der Leistungsmessung im Einzelfall wird an dieser Stelle schon deutlich, dass Leistungsmessungen oft mit Wertentscheidungen verbunden sind. Sie sind insofern auch ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskul-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

tur. Definiert ein Versicherungsunternehmen die Leistung der Mitarbeiter ausschließlich über die Anzahl abgeschlossener Verträge, so werden die Mitarbeiter ihr Verhalten daran ausrichten. In der Konsequenz dürfte die Anzahl der Kunden, die sich übers Ohr gehauen fühlt, deutlich größer sein im Vergleich zu einem Unternehmen, in dem die Leistungsmessung über Befragungen zur Kundenzufriedenheit erfolgt. Bei der Leistungsmessung ist zwischen Maximalleistung und Durchschnittsleistung zu unterscheiden. Die *Maximalleistung* ist diejenige Leistung, die eine Person unter optimalen Rahmenbedingungen bei gleichzeitig hoher Motivation erbringt. Dies ist in der Regel bei der Personalauswahl gegeben. Die *Durchschnittsleistung* fällt demgegenüber deutlich ab. Sie ergibt sich bei der Betrachtung des alltäglichen Verhaltens über viele Situationen hinweg. Es ist illusorisch anzunehmen, dass Mitarbeiter ihre Maximalleistung über einen langen Zeitraum hinweg im Alltag zeigen können. Dagegen sprechen sowohl suboptimale Arbeitsbedingungen, verminderte Motivation als auch gesundheitliche Gründe. Wer quasi immer „im roten Bereich" seiner eigenen Belastungsfähigkeit arbeitet, wird früher oder später mit gesundheitlichen Problemen zu kämpfen haben.

Eine weitere wichtige Verhaltenskonsequenz stellt die Kundenzufriedenheit dar (Homburg, 2011; Nerdinger, 2003). Ähnlich wie bei der Leistungsmessung geht es dabei zunächst um die Ermittlung des Status quo. Die Frage nach den Ursachen taucht in der Regel erst auf, wenn die Ergebnisse der Untersuchung nicht zufriedenstellend sind. Grundlage der Analyse bilden Fragebogendaten. Mangelnde Kundenzufriedenheit liefert wichtige Hinweise auf notwendige Interventionen, also etwa eine Schulung der betroffenen Mitarbeiter (Personalentwicklung) oder eine Veränderung von Arbeitsprozessen (Organisationsentwicklung).

**Zusammenfassung**

Auf der Ebene der *Verhaltenskonsequenzen* dient die Personaldiagnostik vor allem der Messung beruflicher Leistung sowie der Messung der Kundenzufriedenheit.

## 1.3 Wem nutzt professionelle Personaldiagnostik?

Im Jahre 2015 wurden in Deutschland etwa 3,4 Millionen neue Mitarbeiter eingestellt (Brenzel, Czepek, Kubis, Moczall, Rebien & Röttger, 2016). Gehen wir von einem durchschnittlichen Jahreseinkommen – 43.000 Euro (Statistisches Bundesamt, 2016) – aus, so bedeutet dies, dass auf der Grundlage von Personalauswahlverfahren jährlich mehr als 146 Milliarden Euro investiert werden. Die wahre Summe liegt deutlich höher, da zum einen die neu eingestellten Mitarbeiter in aller Regel länger als nur ein Jahr im Unternehmen verweilen dürften und zum anderen die Arbeitgeberbeiträge für die Sozialversicherungen noch nicht mit ein-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

berechnet wurden. Bedenken wir weiterhin, dass jährlich allein in der Wirtschaft mehr als 33 Milliarden Euro für die Weiterbildung ausgegeben werden (Seyda & Werner, 2014) und hierzu noch viele Milliarden für Organisationsentwicklungsmaßnahmen kommen, so erhalten wir eine ungefähre Vorstellung von der wirtschaftlichen Bedeutung der Personaldiagnostik.

Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines jeden Unternehmens. Leider werden sie als solche oft nicht wahrgenommen. Wottawa kommt schon im Jahre 2000 bei einer konservativen Schätzung zu dem Schluss, dass sich in der deutschen Wirtschaft jährlich mehr als 30 Milliarden Euro einsparen ließen, wenn die Verantwortlichen nur konsequent die Prinzipien wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik umsetzen würden. Die Summe ist sicherlich nicht geringer geworden. Doch woran scheitert die Umsetzung wissenschaftlicher Prinzipien in der Praxis? Ein wichtiger Grund ist das mangelnde Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung der Diagnostik.

Im Vordergrund steht oft die Frage, wie viel Zeit in ein Auswahlverfahren investiert werden muss und nicht, welche Bedeutung die daraus resultierende Entscheidung hat. So begnügt man sich mit weitgehend unstrukturierten Vorstellungsgesprächen, weil sie kaum Arbeit verursachen und verzichtet auf hochstrukturierte Einstellungsinterviews, die eine Anforderungsanalyse und die Entwicklung eines Interviewleitfadens voraussetzen würden (Kanning, 2016g). Um dieser Fehleinschätzung entgegenzuwirken, würde es eigentlich ausreichen, sich hin und wieder einige einfache Fragen zu stellen:

- Wie viel Geld investiert das Unternehmen in einen neuen Mitarbeiter, der vielleicht fünf Jahre im Unternehmen verbleibt?
- Welchen wirtschaftlichen Nutzen bringt dieser Mitarbeiter dem Unternehmen in dieser Zeit?
- Inwieweit kann der Mitarbeiter durch seine Kompetenzen und sein Engagement diesen wirtschaftlichen Nutzen mehren?
- Inwieweit ist der Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass Kunden mehr Produkte abnehmen, sich dauerhaft an das Unternehmen binden oder zur Konkurrenz überlaufen?
- Inwieweit kann der Mitarbeiter im Kreis der Kollegen dazu beitragen, dass die Arbeitsprozesse effektiv und effizient ablaufen?
- Inwieweit kann der Mitarbeiter zu Konflikten am Arbeitsplatz beitragen?

Schnell dürfte man zu dem Schluss kommen, dass es ratsam ist, sehr sorgfältig abzuwägen, wer eingestellt bzw. wer mit welchen Aufgaben betraut wird. Wer es genauer wissen will, führt eine *monetäre Nutzenanalyse* durch. Ziel der Analyse ist eine Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens, der mit einem bestimmten Personalauswahlverfahren einhergeht. Komplexe Modelle des wirtschaftlichen Nutzens existieren in der Forschung schon seit Jahrzehnten (vgl. Görlich & Schuler, 2014). Sie sind jedoch aufgrund der Komplexität der verwendeten Formeln für die

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

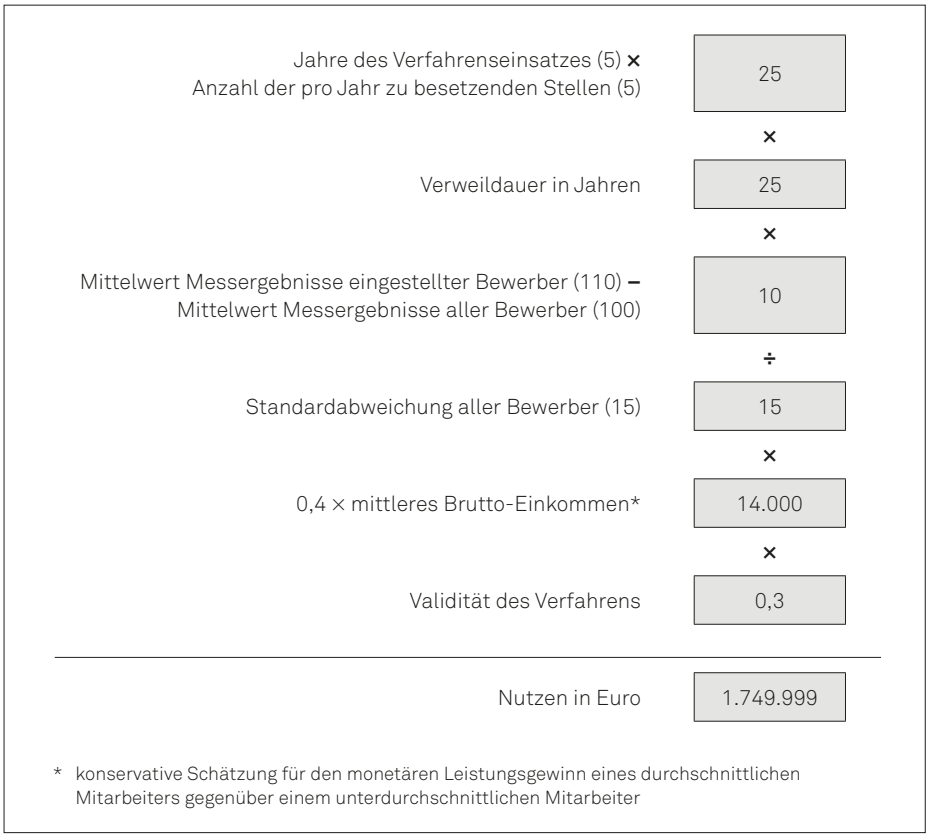


**Abbildung 1.10:** Beispielhafte Berechnung des monetären Nutzens eines Auswahlverfahrens nach dem Modell von Krumm und Schmidt-Atzert (2009)

Praxis wenig ansprechend. Krumm und Schmidt-Atzert (2009) schlagen ein reduziertes Modell vor, das die Schwelle niedriger legt. Schauen wir uns hierzu ein konkretes Rechenbeispiel an (vgl. Abbildung 1.10).

**Beispiel: Berechnung des monetären Nutzens eines Auswahlverfahrens**

Nehmen wir an, mithilfe eines neuen Auswahlverfahrens sollen in den kommenden Monaten fünf neue Mitarbeiter eingestellt werden. Da in den kommenden Jahren altersbedingt bzw. aufgrund der üblichen Fluktuation die gleichen Stellen noch mehrfach besetzt werden, gehen wir von insgesamt 25 Stellen aus, die in den kommenden Jahren mit diesem Auswahlverfahren zu besetzen sind. Da es sich in unserem Beispielfall um ein mittelständisches Unternehmen im ländlichen Raum handelt, ist erfahrungsgemäß mit sehr langen Verweildauern der Arbeitnehmer zu rechnen. Die meisten Arbeitnehmer kommen ohnehin aus der Region, ziehen in die Nähe des Arbeitgebers,

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

gründen Familien und erwerben eine Immobilie. Aus der langjährigen Erfahrung wissen die Verantwortlichen, dass eine durchschnittliche Verweildauer von 25 Jahren nicht zu hoch gegriffen ist. Als nächstes fließt die Eignung der eingestellten Bewerber in die Analyse ein. Als Maß hierfür dient der Leistungsunterschied zwischen den eingestellten Bewerbern und dem Durchschnitt aller Bewerber. Gemessen wird das Ganze auf einer normierten Skala (vgl. Abschnitt 5.4). Nehmen wir einmal an, die Grundlage des Auswahlverfahrens sei ein Intelligenztest, so könnten die eingestellten Bewerber z. B. 10 IQ-Punkte über dem Durchschnitt aller Bewerber liegen. Dividiert wird das Ganze durch die Standardabweichung der IQ-Punkte aller Bewerber – in unserem Fall 15 Punkte. Als nächstes muss ein Maß in die Gleichung aufgenommen werden, das die erwartete wirtschaftliche Leistung der neu eingestellten Mitarbeiter repräsentiert. Zur Abschätzung wird hier ein sehr konservatives Maß gewählt: 40 % des Brutto-Einkommens (hier 35.000 Euro) des einzustellenden Mitarbeiters. Dies entspricht dem monetären Gegenwert, den ein Mitarbeiter mit durchschnittlicher Leistung im Vergleich zu einem unterdurchschnittlichen Mitarbeiter erbringt. Die Schätzung ist konservativ zu nennen, da wir uns in der Berechnung mit der Einstellung eines durchschnittlich leistungsstarken Mitarbeiters begnügen. Man könnte natürlich auch anspruchsvollere Ziele formulieren. Dann wäre hier ein entsprechend höherer Wert einzutragen. Zu guter Letzt fließt die prognostische Validität des Auswahlverfahrens in die Berechnung ein. Die prognostische Validität ermöglicht eine Aussage darüber, wie gut sich mit einem Auswahlverfahren die berufliche Leistung der Mitarbeiter prognostizieren lässt (vgl. Abschnitt 5.3). Auch hier gehen wir von einem recht bescheidenen Wert (0,3) aus. Im Ergebnis resultiert ein monetärer Nutzen von mehr als 1,7 Millionen Euro, von dieser Summe müssen nun die Kosten der Auswahlverfahren abgezogen werden – in der Regel also ein paar Tausend Euro. Die Zahl drückt aus, welchen wirtschaftlichen Nutzen der Arbeitgeber aus seinem Auswahlverfahren zieht. Sie dürfte weit über dem Wert liegen, den die Verantwortlichen aus dem Bauch heraus schätzen würden. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass nur eine einzige Stelle mit dem Auswahlverfahren besetzt wird, liegt der monetäre Nutzen immer noch bei 70.000 Euro und all dies basiert wohlbemerkt auf einer sehr konservativen Schätzung. Nicht einberechnet wurden beispielsweise Lohnsteigerungen, die in den kommenden 25 Jahren unabdingbar sein werden. Zudem könnte der Mitarbeiter weitaus mehr als 35.000 Euro brutto im Jahr verdienen oder mehr als eine durchschnittliche Arbeitsleistung abliefern. Darüber hinaus sollte es das Ziel eines jeden Arbeitgebers sein, eine prognostische Validität zu erzielen, die deutlich über einem Wert von 0,3 liegt.

Bedenken wir all diese Punkte, so wird eines sehr deutlich: Der *Arbeitgeber* profitiert in ganz erheblichem Maße von der Qualität seiner Auswahlverfahren, und zwar wahrscheinlich mehr als die meisten vermuten. Doch der Arbeitgeber ist

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

nicht der einzige Nutznießer. Aus der Sicht vieler *Bewerber* hat ein Auswahlverfahren den Charakter eines Spiels, bei dem es darauf ankommt, sich gegenüber dem Arbeitgeber so perfekt wie möglich zu präsentieren, damit man am Ende alle Konkurrenten hinter sich lässt. Bestärkt werden Bewerber in dieser Sichtweise durch die extrem umfangreiche Ratgeberliteratur, die ihnen unzählige Ratschläge erteilt, wie man den Arbeitgeber am besten über den Tisch zieht (Kanning, 2015a). Die Hilfestellungen reichen von der Gestaltung des Bewerbungsfotos und komplette Vorlagen für Bewerbungsunterlagen, die man sich aus dem Internet herunterladen kann, über vorbereitete Antworten auf Standardfragen im Interview und das Ausspähen des Interviewers im Internet bis hin zu vermeintlichen Regeln für das richtige Auftreten in der Auswahlsituation. In der Konsequenz gibt es heute kaum noch einen Bewerber, der sich nicht in irgendeiner Weise präpariert und versucht, einen positiv verzerrten Eindruck seiner Person anzuliefern (Kanning, 2017b, 2017c). Was aber passiert, wenn ein Bewerber anschließend die Stelle bekommt? Der Gedanke, dass es in der Personalauswahl für den Bewerber nur darum geht, eine bestimmte Stelle zu ergattern, greift viel zu kurz. Nach der Einstellung wird der neue Mitarbeiter mit den realen Arbeitsaufgaben konfrontiert, die er jeden Tag zu bewältigen hat und leider kann er sich dabei nicht dauerhaft verstellen. Gute Personalauswahl überprüft kritisch die tatsächliche Eignung der Bewerber und bewahrt sie davor, eine Stelle zu bekommen, die sie später unter- oder überfordert.

Neben Arbeitgebern und neu eingestellten Mitarbeitern haben in aller Regel auch die *Kollegen* ein begründetes Interesse an professioneller Personaldiagnostik. Wird ein Mitarbeiter eingestellt, der die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt, dann bleibt die Mehrarbeit nicht selten an den Kollegen hängen. Hinzu kommen unnötige Konflikte, die sich aus mangelnden sozialen Kompetenzen ergeben können, wenn hierauf in der Personalauswahl nicht hinreichend geachtet wurde. Ganz ähnlich verhält es sich mit Defiziten in der Personalentwicklung. Keinem Mitarbeiter ist damit gedient, wenn Kollegen und Führungskräfte Weiterbildungsseminare besuchen, die u. a. deshalb keine Wirkung im Berufsalltag entfalten, weil aufgrund fehlender oder schlechter Personaldiagnostik die Inhalte der Maßnahmen nicht zu den Lernbedarfen der Teilnehmer passen.

Eine vierte Gruppe, die von guter Personaldiagnostik profitieren kann, sind schließlich die *Kunden*. Jeder weiß dies aus eigener Erfahrung. Wer möchte schon gern sein Auto in einer Werkstatt abgeben, in der die Mitarbeiter fachlich mit ihren Aufgaben überfordert sind? Und wer möchte sich beim Einkauf von einem unfreundlichen Servicemitarbeiter helfen lassen? Auch Kunden haben ein Interesse daran, dass Stellen im Unternehmen nach der tatsächlichen Eignung besetzt werden und maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen den Mitarbeitern ggf. helfen, vorhandene Defizite zu beseitigen. Überdies ist zu bedenken, dass die Kundenzufriedenheit indirekt Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nehmen kann (Stock, 2001).

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

In der Forschung wird die Bedeutung guter Personaldiagnostik indirekt durch die Befunde zum *Fit* bestätigt. Hierbei geht es um die Frage, wie gut ein Mitarbeiter zu seinen Arbeitsaufgaben (person-job fit), seinem Arbeitgeber (person-organization fit), zu seinen Kollegen (person-team fit) oder seiner Führungskraft (person-supervisor fit) passt. Hier zeigen sich durchweg positive Zusammenhänge zu Arbeitszufriedenheit, Commitment, Arbeitgeberattraktivität und beruflicher Leistung. Zudem sinkt die Bereitschaft, das Unternehmen aus eigenen Stücken zu verlassen, wenn die Mitarbeiter eine gute Passung erleben (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Peng & Mao, 2015). Gute Personaldiagnostik hilft bei der Auswahl und Platzierung der Mitarbeiter sowie der Begleitung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse für eine gute Passung. Alles in allem betrachtet profitieren viele unterschiedliche Personengruppen von einer professionellen Personaldiagnostik (vgl. Abbildung 1.11).

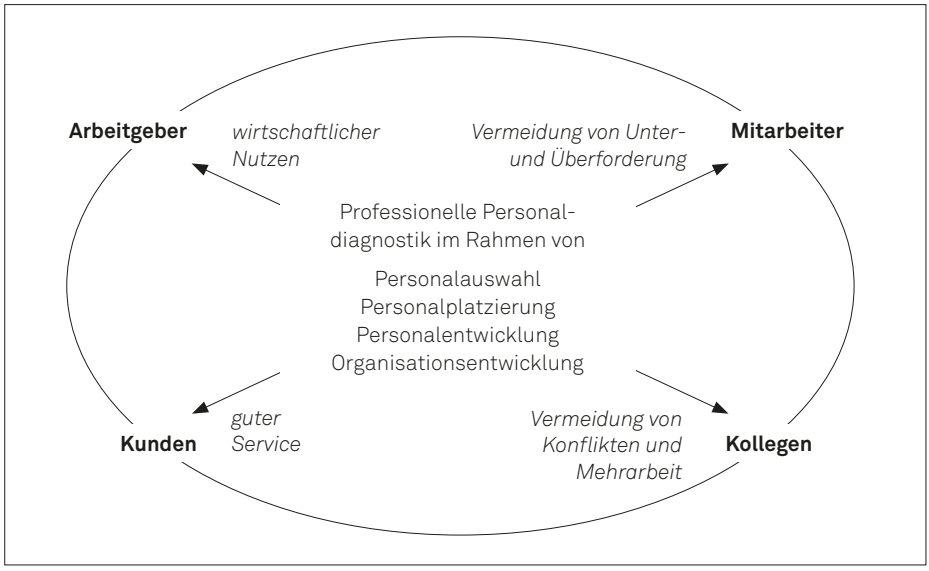


**Abbildung 1.11:** Nutzen der Personaldiagnostik für verschiedene Personengruppen

**Zusammenfassung**

Qualitativ gute Personaldiagnostik ist nicht nur im wirtschaftlichen Interesse des Arbeitgebers. Sie bewahrt die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter davor, eine Stelle zu bekommen, die sie über- oder unterfordert. Zudem ziehen Kollegen und Kunden einen Nutzen daraus, wenn die richtigen Personen auf den richtigen Stellen sitzen und dem individuellen Bedarf entsprechend weitergebildet werden.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

## 1.4 Fazit

Die Aufgaben der psychologischen Diagnostik im Personalwesen sind weitaus vielfältiger als dies auf den ersten Blick scheinen mag. Sie reichen weit über die bloße Personalauswahl hinaus. In Abbildung 1.12 haben wir die Aufgaben noch einmal im Überblick zusammengestellt.

Die Personaldiagnostik liefert zunächst einmal Methoden und Instrumente zur *Analyse* des Status quo. Hierzu zählen die Anforderungsanalyse, die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs und generell auch die Entdeckung von Schwachstellen jeglicher Art. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse können *Interventionsmaßnahmen* spezifiziert werden. Das personaldiagnostische Fachwissen hilft in diesem Falle z. B. bei der Auswahl und Konstruktion qualitativ hochwertiger Messinstrumente der Personalauswahl. In der eigentlichen Interventionsphase

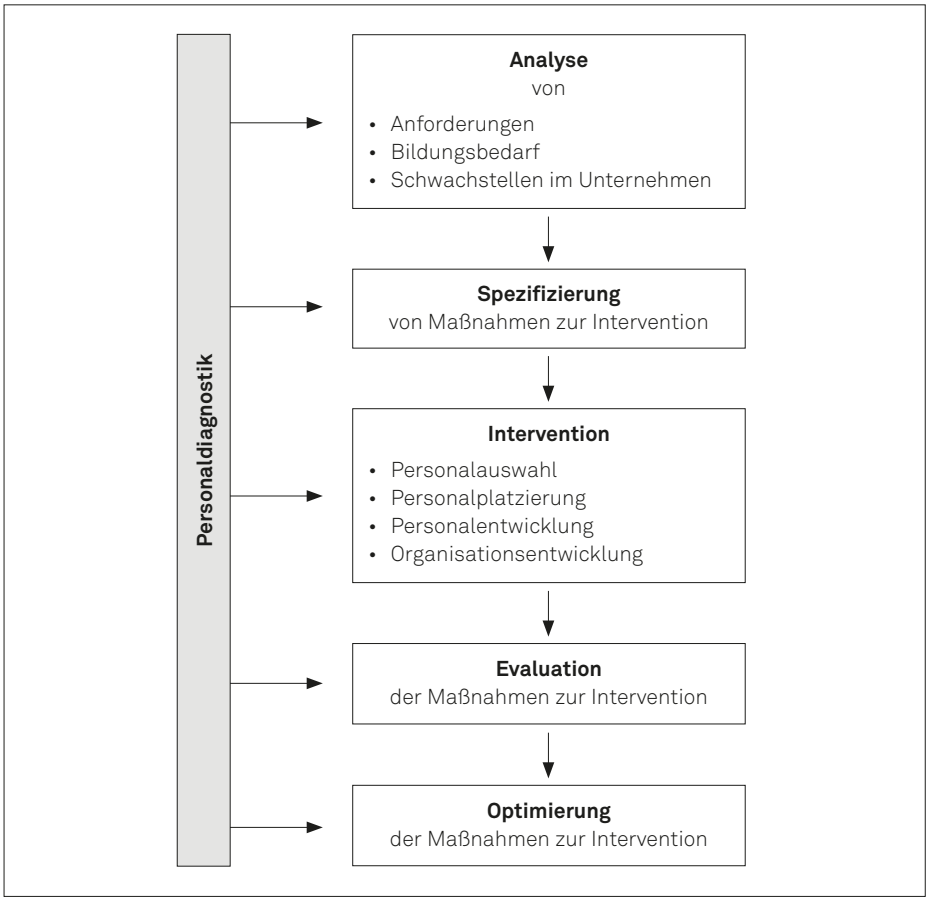


**Abbildung 1.12:** Aufgaben der Personaldiagnostik im Überblick

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

kommen personaldiagnostische Instrumente zur Personalauswahl und -platzierung zum Einsatz. Geht es um die Entwicklung des Personals, so könnten diagnostische Kompetenzen z. B. an Führungskräfte oder Mitarbeiter vermittelt werden (vgl. Kanning, Hofer & Schulze Willbrenning, 2004). Im Zuge der Organisationsentwicklung hilft personaldiagnostisches Know-how bei der Konstruktion objektivierter Leistungsbeurteilungssysteme (Kanning et al., 2013). Im Anschluss an die Intervention empfiehlt sich in jedem Falle eine *Evaluation*. Durch den Einsatz personaldiagnostischer Instrumente kann geklärt werden, inwieweit die Interventionsmaßnahmen erfolgreich waren. Wurden alle Ziele in befriedigendem Maße erreicht, so ist an dieser Stelle der Prozess beendet. Nicht selten wird man jedoch feststellen, dass eine Nachbesserung notwendig ist. Die Personaldiagnostik unterstützt in diesem Falle die Ableitung von Maßnahmen zur *Optimierung* der Interventionsstrategien.

Die Vielfalt der Personaldiagnostik spiegelt sich zudem in der Bandbreite der zu messenden Sachverhalte wider. Hier geht es um Interessen, Motive, Arbeits- und Kundenzufriedenheit, Kompetenzen und berufsbezogene Verhaltensweisen mitsamt ihren Konsequenzen. Die personaldiagnostische Arbeit ist komplex und für jede Organisation von elementarer Bedeutung.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

# 2 Von Menschenkennern und anderen Mythen

Die Anwendung wissenschaftlich gestützter Personaldiagnostik wird in der Praxis nicht selten behindert, weil bei den Verantwortlichen vor Ort bestimmte Einstellungen vorliegen, die einen geradezu mythenhaften Charakter haben. Hierzu gehört beispielsweise die Überzeugung, ein erfahrener Personaler oder eine erfahrene Führungskraft seien allein aufgrund ihrer Erfahrung zwangsläufig gute Diagnostiker. Wer in seinem Leben 1.000, 5.000 oder gar 10.000 Bewerbungsmappen gesichtet hat, muss die Kunst doch irgendwann einmal perfekt beherrschen, oder? Ist jemand, der seit 10, 20 oder 30 Jahren Einstellungsgespräche führt, nicht ganz von allein zu einem wahren Menschenkenner gereift, der die Eignung eines Bewerbers schon fast auf den ersten Blick erkennt?

Im Folgenden werden wir uns mit drei grundlegenden Mythen auseinandersetzen. Zunächst begeben wir uns auf die Suche nach dem „gemeinen Menschenkenner" und stellen uns die Frage, inwieweit wir in der Lage sind, andere Menschen gut „aus dem Bauch heraus" einschätzen zu können. Anschließend spüren wir der Frage nach, inwieweit die Erfahrung davor schützt, andere Menschen in systematischer Weise falsch oder doch zumindest verzerrt einzuschätzen. Der dritte Mythos bezieht sich schließlich auf die Überzeugung, dass sich die Praxis der Personaldiagnostik in den meisten Unternehmen doch so gut bewährt habe, dass sich ein Nachdenken über die Qualität der eigenen Instrumente gar nicht lohne. Abschließend wird ein zentraler Kritikpunkt von Skeptikern gegenüber den Methoden der wissenschaftlichen Personaldiagnostik aufgegriffen: die Verfälschbarkeit der Messergebnisse.

## 2.1 Der ideale Personaldiagnostiker ist ein Menschenkenner

Eine Umfrage in der nächstgelegenen Fußgängerzone würde wahrscheinlich ergeben, dass die meisten Passanten von sich selbst glauben, dass sie andere Menschen recht gut einschätzen können. Die Einschätzung anderer Menschen ge-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

hört schließlich zu unserem täglichen Brot. Wir müssen beurteilen, welchem Menschen wir uns anvertrauen können und wer unser Vertrauen missbrauchen würde. Wir müssen entscheiden, ob die Argumente eines Verkäufers glaubwürdig sind oder selbst einschätzen, welche Argumente wir vorbringen sollten, um einen anderen Menschen zu überzeugen. Ohne die Einschätzung anderer Menschen lassen sich Freundschaften und Partnerschaft ebenso wenig denken wie soziale Ablehnung und Furcht. Da ist es naheliegend, sich selbst früher oder später für einen Menschenkenner zu halten. Wahrscheinlich steigt die Quote der vermeintlichen Menschenkenner mit zunehmendem Alter sogar an, und zwar nach der Prämisse: „Je mehr Menschen ich in meinem Leben kennengelernt habe, desto eher bin ich ein Menschenkenner." – Ebenso gut ließe sich behaupten, dass die tägliche Aufnahme von Nahrung jeden von uns zu einem Gourmet reifen ließe.

Im Kontext der Personaldiagnostik ist ein Menschenkenner jemand, der andere Personen nach kurzer Zeit richtig einordnen kann, ihre Stärken und Schwächen erkennt und der durchschaut, wenn ein Bewerber versucht, einen bestimmten Eindruck zu vermitteln. Glauben wir an die Existenz des Menschenkennertums, so können wir getrost alle Instrumente der Personaldiagnostik– auf Testverfahren, strukturierte Interviews und Beobachtungstechniken – verzichten. Für eine umfassende Diagnose würde ein einfaches Gespräch von wenigen Minuten Dauer voll und ganz genügen. Der Schlüssel zum Erfolg läge nicht in einer differenzierten Analyse, sondern in einer „ganzheitlichen", intuitiven Eindrucksbildung – alltagssprachlich ausgedrückt in unserem „Bauchgefühl".

Lösen wir uns für einen kurzen Moment vom engeren Feld der Personaldiagnostik und fragen uns, ob Menschen im Alltag tatsächlich gute Menschenkenner sind. Im Jahre 2015 ereigneten sich fast eine Million Betrugsdelikte (Statista, 2016). Mindestens eine Million Menschen haben offenbar anderen vertraut und sich dabei offensichtlich getäuscht. Im Jahr 2014 wurden mehr als sechs Millionen Straftaten registriert (Statista, 2016), hinter denen Tausende von Tätern stehen. Jeder Täter hat in seinem Freundes- und Bekanntenkreis viele Menschen, die er erfolgreich über seine zwielichtigen Aktivitäten hinwegtäuscht. In den Jahren 2000 bis 2015 gab es mehr als 13.700 Fälle von sexuellem Missbrauch an Kindern, und dies sind nur die identifizierten Fälle. Oft stammen die Täter aus dem unmittelbaren Familienkreis. Es sind Väter, Onkel oder Freunde der Eltern – Tausende von Menschen, die im Alltag unter uns leben, ohne dass wir sie als Täter identifizieren könnten. Wie kaum ein anderer Fall hat die Geschichte des Josef Fritzl aufgezeigt, dass Menschen im Verborgenen unfassbare Taten begehen können, ohne dass Freunde, Kollegen oder Nachbarn etwas davon merken: Fritzl hat seine älteste Tochter mehr als 20 Jahre in einem Kellerverlies gefangen gehalten, sie mehrfach vergewaltigt und dort sechs Kinder mit ihr gezeugt. Was sagt ein solcher Fall über unsere Fähigkeiten als Menschenkenner aus, wenn wir im Alltag

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

nicht mal in der Lage sind, derart abnorme Persönlichkeiten zu erkennen? – Trickbetrüger, Heiratsschwindler und viele andere zwielichtige Gestalten leben letztlich von der mangelnden Menschenkenntnis ihrer Umwelt. Doch wir müssen nicht die Kriminalitätsstatistiken bemühen. Hat nicht jeder schon mal erlebt, dass er mit seinem Urteil über einen anderen Menschen falsch lag? Jeder, der sich in einen Menschen verliebt hat und bald darauf erfahren musste, dass diese Person gar nicht so großartig ist wie gedacht, könnte an seiner Menschenkenntnis zweifeln. Jeder, der von einem anderen Menschen enttäuscht wurde, könnte sich eigentlich die Frage stellen: „Wie konnte ich mich so täuschen lassen?" Sehr viel leichter ist es natürlich, 100 % der Verantwortung beim Gegenüber zu verorten.

Ein Blick in die psychologische Forschung zur Wahrnehmung und Urteilsbildung lässt den Menschenkenner als eine fragwürdige Illusion erscheinen. Seit mehr als 100 Jahren beschäftigt sich die Forschung in unterschiedlichen Disziplinen der Psychologie mit der Frage, wie Menschen Informationen aus ihrer Umwelt aufnehmen, speichern und so kognitiv verarbeiten, dass Erkenntnisse und Schlussfolgerungen resultieren. In unzähligen Studien konnte immer wieder die Fehleranfälligkeit der menschlichen Urteilsbildung belegt werden (Dörner, 1989; Hell, Fiedler & Gigerenzer, 1993; Kanning, 1999; Kanning, Hofer, Schulze-Willbrenning, 2004; Parkinson, 2014). Der Mensch ist weit davon entfernt, seine Umwelt und andere Menschen objektiv wahrzunehmen und zu beurteilen. Die Fehler und Verzerrungen treten nicht per Zufall und in beliebiger Form auf, sondern sind systematisch in der Funktion des Informationsverarbeitungssystems angelegt (vgl. Kanning, 1999). Schauen wir uns im Folgenden einige grundlegende Phänomene an.

## Selektive Wahrnehmung und Erinnerung

Die Probleme beginnen bereits bei der Aufnahme von Informationen durch unsere Sinnesorgane. Die bloße Menge der Informationen, die auf unseren Organismus in jeder Minute des Lebens einwirkt, ist so immens groß, dass eine vollständige Aufnahme und Verarbeitung aller Informationen den Organismus schlichtweg überfordern würde. Wahrnehmungsprozesse sind daher grundsätzlich *selektiv* (vgl. Abbildung 2.1), d. h. die Informationsmenge wird nach unterschiedlichen Kriterien gefiltert. Nur ein vergleichsweise kleiner Anteil hält Einzug in das Bewusstsein und kann somit Gegenstand einer reflektierten Analyse werden (vgl. Becker-Carus, 1981; Gazzaniga, Ivry & Magnum, 1998; Spada, 2005). Für die Praxis der Personaldiagnostik bedeutet dies, dass Informationen, die z. B. der Interviewer im Einstellungsgespräch ausblendet, später nicht zur Begutachtung des Bewerbers herangezogen werden können. Es stellt sich nun die Frage, nach welchen Kriterien die Informationen selektiert werden.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

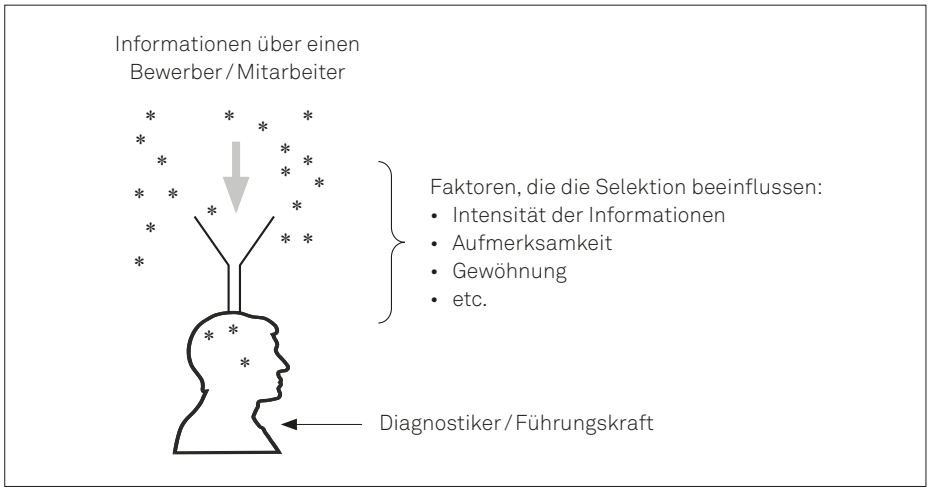


**Abbildung 2.1:** Selektivität der bewussten Wahrnehmung

Die entscheidenden Einflussfaktoren liegen sowohl in der Person des Bewerbers als auch in der Person des Interviewers. Informationen, die aufgrund ihrer Intensität besonders herausgehoben sind, werden auch leichter bewusst wahrgenommen. Man denke hier etwa an eine außergewöhnliche Geschichte, die ein Bewerber erzählt, oder eine auffällige Kleidung. Positiv selektiert werden des Weiteren solche Informationen, auf die der Diagnostiker seine Aufmerksamkeit gelenkt hat. Konnte er beispielsweise in den Bewerbungsunterlagen eine Unstimmigkeit erkennen, die er nun im Gespräch aufklären möchte, so schenkt er den relevant erscheinenden Informationen besondere Aufmerksamkeit und übersieht zugleich solche Informationen, die er von vornherein für weniger relevant erachtet hat. Die Aufmerksamkeit hängt wiederum mit der aktuellen körperlichen Verfassung des Diagnostikers zusammen. Ein überarbeiteter, müder Diagnostiker, der sich in Gedanken schon mit dem nächsten Termin beschäftigen muss, wird weitaus weniger aufmerksam sein können als ein ausgeruhter Kollege, der sich voll und ganz dem Bewerber zuwenden kann. Eine weitere wichtige Variable stellt die Vorerfahrung dar. Informationen, die in vielen Interviews immer wieder auftauchen, werden leichter übersehen als ungewöhnliche Informationen, die der bisherigen Erfahrung widersprechen. Verfügen zwei Interviewer über unterschiedliche Erfahrungshintergründe, so haben sie sich an verschiedene Informationen gewöhnt und selektieren daher auch bevorzugt unterschiedliche Informationen.

Das Problem der selektiven Wahrnehmung lässt sich nicht grundsätzlich lösen. Die Wahrnehmung ist immer selektiv. Es kommt letztlich darauf an, welche Informationen positiv ausgewählt werden, bzw. dass die Informationen, die der Diagnostiker aufnimmt, auch diejenigen sind, die eine bessere Aussage über die

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Eignung des Bewerbers ermöglichen. Wenn jeder Interviewer seiner aktuellen Wahrnehmung folgt, ist dies nicht sichergestellt. Zudem würde in diesem Fall das Ergebnis der Untersuchung in starkem Maße von der Person des Diagnostikers und nicht primär von der Eignung des Bewerbers abhängen (= mangelnde Objektivität; vgl. Kapitel 5). Daher ist es notwendig, im Vorfeld auf der Grundlage einer Anforderungsanalyse (vgl. Kapitel 6) zu klären, welche Informationen z. B. bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen oder im Einstellungsinterview erfasst werden müssen.

In vielen Vorstellungsgesprächen ist zu beobachten, dass sich die Interviewer keine Notizen machen. Sie gehen offenbar davon aus, dass sie alle wichtigen Informationen leicht im Gedächtnis behalten. Aber ist dies tatsächlich so? Noch deutlicher wird das Problem, wenn wir an die jährliche Leistungsbeurteilung denken. Hier wird von einer Führungskraft erwartet, dass sie einen Zeitraum von 12 Monaten Revue passieren lässt, ehe sie eine Einschätzung der Mitarbeiter vornimmt. Selbstverständlich ist es nicht möglich, sich alles zu merken. Dessen sind sich zumindest bei solch langen Zeiträumen die meisten sicherlich auch bewusst. Das Problem besteht jedoch nicht nur im *Vergessen*, sondern auch im *selektiven Erinnern* (vgl. Abbildung 2.2).

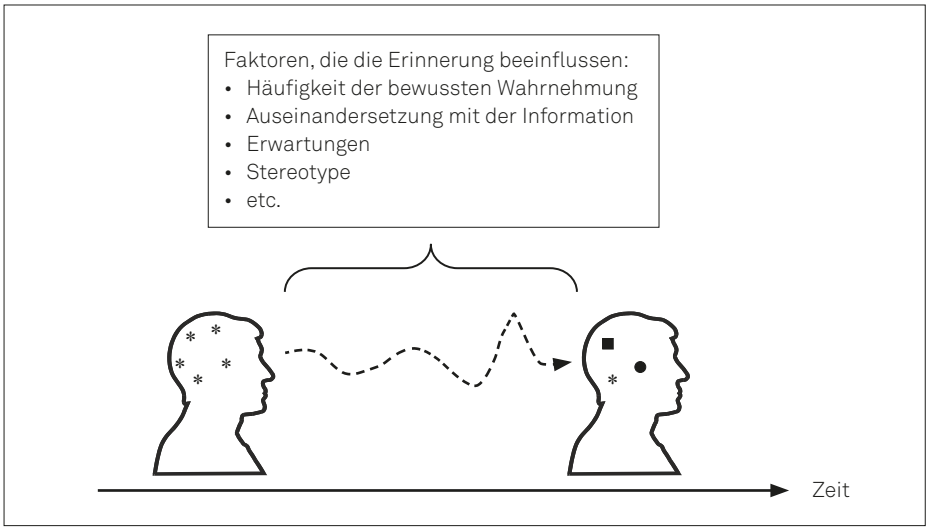


**Abbildung 2.2:** Vergessen und verzerrte Erinnerung

Besonders leicht erinnern wir Informationen, die wir häufig bewusst wahrgenommen oder mit denen wir uns intensiver auseinandergesetzt haben (Craik & Lockhart, 1972; Spada, 2005). In der Konsequenz bedeutet dies, dass besonders herausstechende Merkmale eines Bewerbers, die vielleicht objektiv betrachtet keinen diagnostischen Wert im Hinblick auf die Vorhersage beruflicher Leistungen besitzen, im Gedächtnis des Diagnostikers überrepräsentiert sind. Umgekehrt werden

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Informationen, die der Interviewer aufgrund eigener Gewöhnung kaum noch bewusst zur Kenntnis nimmt, in seiner Erinnerung verblassen. Als besonders problematisch erweist sich dabei das Phänomen der verzerrten Erinnerung. Während beim Vergessen bestimmte Informationen komplett eliminiert werden, kommt es beim verzerrten Erinnern zu einer „Verfälschung" der Gedächtnisinhalte. Wenn wir uns nicht mehr genau erinnern können, so werden die Lücken oftmals durch Erwartungen oder Stereotype gefüllt, ohne dass wir uns der somit vorgenommenen Verfälschung bewusst wären (Fiske & Taylor, 1991). „Erinnert" wird in diesem Falle nicht, was sich tatsächlich ereignet hat, sondern was uns plausibel erscheint. So mag z. B. die AC-Leistung eines Bewerbers, der eine sehr eindrucksvolle Biografie vorgelegt hat, im Nachhinein überschätzt werden, weil in diesem Fall eine überdurchschnittliche Leistung im Assessment Center einfach plausibler ist als ein mäßig gutes Abschneiden.

Die Lösung ist recht einfach: Sie besteht darin, dass die wichtigsten Informationen bereits im Einstellungsinterview oder im laufenden Assessment Center schriftlich festgehalten werden. Bei der jährlichen Leistungsbeurteilung sollte sich die Führungskraft zwischendurch Notizen zum Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter machen. Zudem muss im Vorhinein klar sein, welche Informationen überhaupt wichtig sind. Im Falle der Leistungsbeurteilung wird dies über die jährlich zu beurteilenden Leistungskriterien (vgl. Kapitel 15) festgelegt. Im Personalauswahlverfahren legt die Anforderungsanalyse fest, welche Informationen in die Auswahlentscheidung einfließen sollen.

## Urteilsfehler in der Personaldiagnostik

Schätzt ein Personaler nach Abschluss des Einstellungsinterviews einen Bewerber als „teamfähig" oder „sehr leistungsmotiviert" ein, so nimmt er keine Beschreibung, sondern eine *Bewertung* des Bewerbers vor. Dies ist nicht weiter verwunderlich, schließlich besteht der Zweck des Interviews letztlich in der Bewertung der Kandidaten im Hinblick auf ihre Eignung für die vakante Stelle. Jede Bewertung setzt ein *Bezugssystem* voraus. Das Bezugssystem liefert den Wertmaßstab, anhand dessen die Antworten des Bewerbers im Interview oder die Leistung des Arbeitnehmers im Zuge der Regelbeurteilung eingeordnet werden. Die Beurteilung des Bewerbers in einem unstrukturierten Einstellungsinterview kann auf sehr unterschiedlichen Bezugssystemen beruhen. Vielleicht vergleicht der Personaler den Bewerber mit sich selbst oder mit dem bisherigen Stelleninhaber, dem Durchschnitt der Belegschaft, den übrigen Bewerbern oder schlichtweg mit seiner Vorstellung eines teamfähigen Bewerbers. Je nachdem, welches Bezugssystem er wählt, kann die Teamfähigkeit des Bewerbers sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. Abbildung 2.3). Genau hierin liegt ein zentrales Problem gering strukturierter Diagnoseverfahren: Es ist nicht sichergestellt, dass die Entscheidungsträger das richtige Bezugsystem wählen. Mehr noch, wenn die Entscheidungsträger ihr Bezugs-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

system frei wählen können, hängt die Bewertung eines Bewerbers letztlich davon ab, wer ihn bewertet, obwohl die Teamfähigkeit des Kandidaten ein und dieselbe bleibt (= mangelnde Objektivität; vgl. Kapitel 5).

**Merke**

Professionelle Personaldiagnostik ist durch klare *Bezugssysteme* gekennzeichnet, die für alle Entscheidungsträger und in Bezug auf alle Bewerber gleichermaßen verbindlich festlegen, nach welchen Maßstäben bewertet wird.

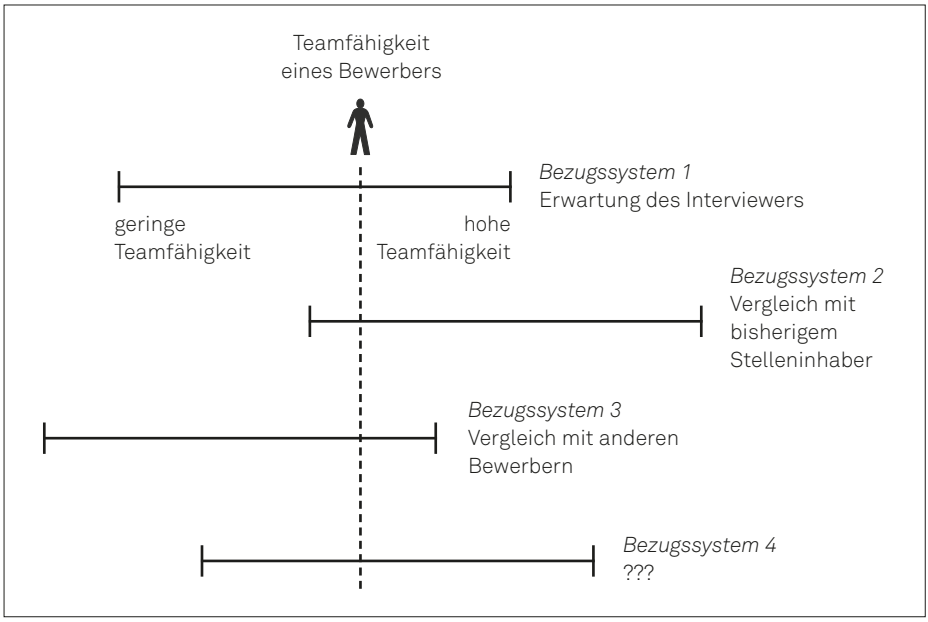


**Abbildung 2.3:** Bezugssystemeffekte

Letztlich ist es unerheblich, ob AC-Beobachter A einen Bewerber teamfähig findet und sein Kollege B anderer Meinung ist. Entscheidend ist, dass der Bewerber vor dem Hintergrund der Anforderungen seiner Stelle bewertet wird. Es geht also nicht um die Frage, ob der Bewerber den Entscheidungsträgern irgendwie teamfähig erscheint, sondern um die Frage, inwieweit er bezogen auf die Anforderungen der Stelle hinreichend teamfähig ist. Der Schlüssel zu einer diagnostisch aussagekräftigen Bewertung des Bewerbers ist zum einen die Anforderungsanalyse (vgl. Abschnitt 6.2), zum anderen die konkrete Gestaltung der Bewertungsskalen (vgl. Abschnitt 4.2).

Zwischen der Erhebung von Informationen über einen Bewerber und der abschließenden Bewertung seiner Eignung liegen Prozesse der Informationsverarbeitung. Auch hier sind zentrale Ursachen für eine verzerrte Urteilsbildung angesiedelt.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Eine besonders prominente Form der systematischen Urteilsverzerrung ist der sog. *Halo-Effekt* (Thorndike, 1920; „halo" = engl. „Heiligenschein"). Würden wir eine fremde Person objektiv betrachten, so müssten wir erkennen, dass sie über eine große Anzahl unterschiedlicher Eigenschaften verfügt. Hierzu zählen neben Aspekten des äußeren Erscheinungsbildes z. B. vielfältige Persönlichkeitsmerkmale und Interessen (vgl. Abbildung 2.4, linke Seite). In unserer Wahrnehmung betrachten wir die Person jedoch oft nicht so differenziert wie sie de facto ist, sondern greifen ein oder zwei Merkmale heraus, die besonders leicht zu erfassen sind. Zum Halo-Effekt kommt es, wenn wir diese Einzelmerkmale nicht für sich allein stehen lassen, sondern hiervon ausgehend auf weitere Eigenschaften schließen (vgl. Abbildung 2.4, rechte Seite). Einzelne Merkmale werden übermächtig und strahlen dabei wie ein „Heiligenschein" über die gesamte Persönlichkeit aus, wobei der Begriff des Heiligenscheins fälschlicherweise nahelegt, dass es sich immer um eine positiv verzerrte Beurteilung handelt. Dies ist nicht der Fall. Beim Lesen der Bewerbungsunterlagen sticht bei Bewerber A vielleicht besonders heraus, dass er ein Eliteinternat besucht hat, während Bewerber B eine ungeklärte Lücke im Lebenslauf aufweist. Im Sinne eines Halo-Effektes konstruiert der Beurteiler ein Bild des Bewerbers, das im positiven oder negativen Sinne weit über die eigentliche Information hinausreicht. Bewerber A erscheint ihm beispielsweise als ein leistungsorientierter und klassisch gebildeter Mensch, der über beste Umgangsformen verfügt und aus einen gutbürgerlichen Elternhaus stammt. In Bewerber B glaubt er, einen wenig zielstrebigen und leistungsschwachen Menschen zu erkennen, der sich irgendwie durch das Bildungssystem gemogelt hat und sicherlich nicht die Mühe eines Einstellungsinterviews wert ist. Korrekt wäre es, die einzelnen Merkmale – Leistungsorientierung, Bildung, Zielorientierung etc. – jeweils gründlich zu untersuchen. Dies verhindert aber der Halo-Effekt. Die Einzelmerk-

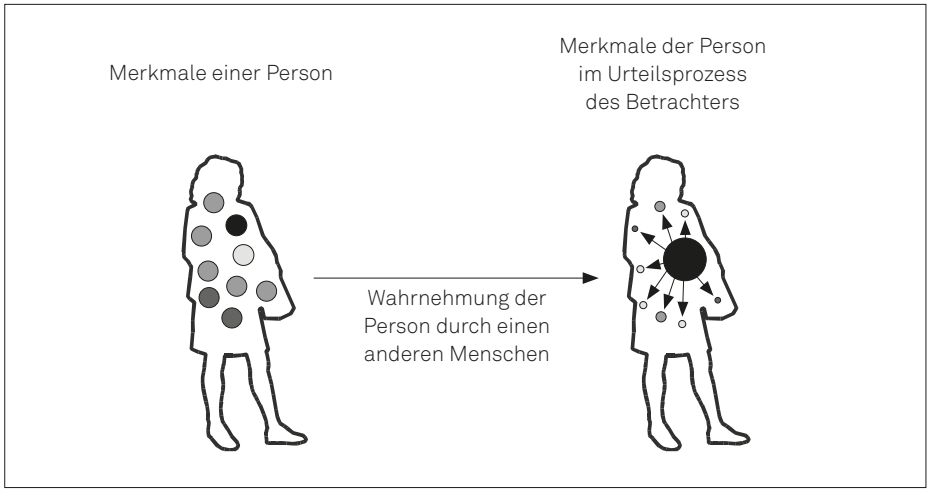


**Abbildung 2.4:** Halo-Effekt

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

male treten in den Hintergrund und werden im Lichte des Halos erschlossen, nicht aber analysiert. Der Halo-Effekt vereinfacht den Prozess der Urteilsbildung und ermöglicht uns, sehr schnell ein klar umrissenes Urteil zu fällen. Hierin liegt das besondere Verführungspotenzial des Fehlers. Der Beurteiler erkennt seinen Fehler nicht, sondern wird ihn wahrscheinlich sogar als Ausdruck seines hervorragenden Menschenkennertums erleben. Er weiß zwar nicht so recht warum, sieht sich aber selbst in der Lage, schnellstens andere Menschen zu durchschauen.

**Halo-Effekte reduzieren**

Halo-Effekte lassen sich deutlich reduzieren, indem die Verantwortlichen durch den Aufbau des Auswahlverfahrens geradezu gezwungen sind, die Bewerber differenziert zu betrachten. Im Einstellungsinterview bedeutet dies z. B., dass zu jeder interessierenden Anforderungsdimension vorformulierte Fragen gestellt werden müssen und jeweils ein klares System zur Bewertung der Antworten vorliegt (vgl. Kapitel 11).

Die Forschung hat zahlreiche Beispiele für den Halo-Effekt aufgedeckt. Das prominenteste Beispiel ist sicherlich der *Attraktivitätseffekt*. Er besagt, dass gutaussehende Menschen in der Regel positiv verzerrt wahrgenommen werden. Sie erscheinen uns beispielsweise intelligenter oder sozial verträglicher (Desrumaux, DeBosscher & Léoni, 2009; Hamermesh, 2011; Niketta, 1993; Renz, 2006). Bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen haben attraktive Menschen Vorteile, weil sie mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einem Einstellungsinterview eingeladen werden. Schuler und Berger (1979) legten beispielsweise in einer Untersuchung 80 Führungskräften identische Bewerbungsunterlagen vor, die entweder das Foto einer attraktiven oder einer unattraktiven Person beinhalteten. Wie zu erwarten war, wurde ein und dasselbe Material in Abhängigkeit von der vermeintlichen Attraktivität des Bewerbers unterschiedlich bewertet. Die attraktiven Bewerber schnitten dabei signifikant besser ab als unattraktive (siehe auch Watkins & Johnston, 2002). Allerdings zeigen mehrere Studien, dass Bewerberinnen eine besondere Attraktivität zum Nachteil gereicht, sofern sie sich auf Positionen bewerben, in denen männliche Rollenbilder vorherrschen (Braun, Peus & Frey, 2012; Heilmann, 1983). Eine besonders gutaussehende Bewerberin, die sich in einem Maschinenbauunternehmen auf eine Führungsposition bewirbt, scheint offenbar so manchem Entscheidungsträger suspekt. Marlowe, Schneider und Nelson (1996) belegen einen Attraktivitätseffekt im Hinblick auf die Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung imaginärer Mitarbeiter durch Manager eines Finanzdienstleistungsunternehmens. Hierbei liegt eindeutig eine verzerrte Personenbeurteilung vor, denn die physische Attraktivität korreliert natürlich nicht bedeutsam mit der beruflichen Eignung des Menschen, seiner Intelligenz oder seiner sozialen Kompetenz. Dabei muss sich die Attraktivität keineswegs nur auf das Aussehen beziehen. Verzerrte Effekte lassen sich auch im Hinblick auf die wahrgenommene Attraktivität der Stimme belegen (Berry, 1990).

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Jenseits der Attraktivität gibt es viele weitere Beispiele für Merkmale, die einen verzerrenden Effekt auslösen:

- Übergewichtige Personen werden als weniger leistungsorientiert erlebt (Giel et al., 2012; Kutcher & DeNicolis Bragger, 2004; O'Brien, Latner, Ebneter & Hunter, 2013).
- Eine Studie von Halpert, Wilson und Hickmann (1993) konnte zeigen, dass schwangere AC-Teilnehmerinnen in vielen Leistungsbereichen, die nichts mit der Schwangerschaft zu tun hatten (Fachkompetenz, verbale Ausdrucksstärke, Fachwissen etc.), negativer eingeschätzt werden als nicht schwangere Mitbewerberinnen.
- Ein maskuliner Körperbau (groß, breite Schultern) führt dazu, dass der fraglichen Person mehr Führungsqualität zugeschrieben wird. Hierbei spielt das Geschlecht des Bewerbers keine Rolle (Sczesny & Stahlberg, 2002).
- Männer mit rasiertem Kopf erscheinen den Beurteilern besonders dominant, stark und auch körperlich größer als Männer mit natürlichem Haarmangel (Mannes, 2013).
- Legen Bewerber in einem simulierten Einstellungsinterview ein herbes Parfüm auf, so wird ihnen mehr Führungskompetenz unterstellt als Probanden, die ein süßlicher Duft umweht (Sczesny & Stahlberg, 2002). Dies gilt gleichermaßen für Frauen und Männer. Der Effekt ließ sich zudem mit parfümierten Bewerbungsunterlagen replizieren.
- Menschen mit Adelstitel werden bei der Sichtung ihrer Bewerbungsunterlagen größere Durchsetzungsfähigkeit und Führungskompetenz bescheinigt. Zudem würden Entscheidungsträger sie mit größerer Wahrscheinlichkeit einstellen als Bewerber, die keinen Adelstitel aufweisen (Herrmann & Kanning, 2017).
- Bewerber, die mit sächsischem Akzent sprechen, werden im Telefoninterview signifikant schlechter bewertet als Bewerber, die Bayerisch oder Hochdeutsch sprechen. Sie erscheinen weniger leistungsorientiert und sozial kompetent. Zudem würde man sie mit geringerer Wahrscheinlichkeit zu einem persönlichen Einstellungsinterview einladen oder einstellen. Am besten schneiden jeweils die hochdeutsch sprechenden Kandidaten ab (Bald & Kanning, in Druck). Dies deckt sich mit mehreren amerikanischen Studien (Fuertes et al., 2012).
- Bewerber mit türkischem Namen haben im Bewerbungsprozess geringere Chancen, eine Praktikumsstelle zu erhalten, als Bewerber mit deutschem Namen (Kaas & Manger, 2010). Auch dies deckt sich mit vielen weiteren Studien (z. B. Derous, Nguyen & Ryan, 2009; Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2014).
- Menschen, die einen leicht auszusprechenden Familiennamen haben, erzeugen mehr positive Assoziationen als Personen mit schwer auszusprechenden Familiennamen (Laham, Koval & Alter, 2012). Man denke hier z. B. an prominente Psychologen, wie „Skinner" vs. „Csíkszentmihályi". Zudem sind be-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

stimmte Namen, auch wenn sie leicht auszusprechen sind, mit positiven oder negativen Assoziationen verbunden: „Carl-Friedrich“ vs. „Sandy“. „Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose“ (Trenkamp, 2009). Van Tiburg und Igou (2014) konnten zudem in mehreren Studien zeigen, dass Namen mit Mittelinitialen wie etwa bei „John F. Kennedy“ mit einem höheren Status und stärkerer intellektueller Leistungsstärke assoziiert sind.

Viele der genannten Beispiele beziehen sich auf *visuelle Informationen*. Begegnen wir einem fremden Menschen, so können wir allein aufgrund des bildhaften Eindrucks bereits nach weniger als einer Minute einen ersten Eindruck ausbilden (Henss, 1998). Verantwortlich hierfür ist die schnelle Verarbeitung nonverbaler Informationen wie Mimik, Gestik, Körperhaltung und -bewegung (vgl. Argyle, 1996; Forgas, 1987; Frey, 1999). Kanning und Leisten (2004) belegen sogar die völlige Ausblendung der verbalen Äußerungen von AC-Bewerbern in der Kompetenzeinschätzung, wenn die AC-Beobachter viele Einschätzungen gleichzeitig vornehmen müssen, also kognitiv stark gefordert sind. Offenbar lassen sich nonverbale Informationen besonders leicht und ohne großen kognitiven Aufwand verarbeiten (Forgas, 1999) und fließen daher oft auch bevorzugt in unser Urteil ein, insbesondere wenn es schnell gehen soll. Mehrere ältere Studien zeigen denn auch eine gewisse Dominanz nonverbaler Signale bei der Urteilsbildung (Argyle, Alkema & Gilmour, 1971; Argyle, Salter, Nicholson, Williams & Burgess, 1970; Burnett & Motowidlo, 1998; Mehrabian & Wiener, 1967).

Gleichwohl sollte das sprichwörtliche Kind nicht mit dem Bade ausgegossen werden. Es ist nicht sinnvoll, nonverbale Informationen grundsätzlich aus der Personenbeurteilung zu verbannen. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation, können als Ausdruck der Persönlichkeit eines Menschen verstanden werden (vgl. Borkenau & Liebler, 1992) und mit der beruflichen Leistung in Verbindung stehen (Burnett & Motowidlo, 1998; Motowidlo & Burnett, 1995). Das Problem liegt jedoch darin, abgesicherte Indikatoren für Kompetenzen und Leistungen zu finden. Bislang liegen hierzu keine Erkenntnisse vor. Die in der Ratgeberliteratur häufig anzutreffenden Deutungen der Körpersprache (Molcho, 1997; 2001) entspringen allein der Fantasie der Autoren und richten mehr Schaden an, als dass sie Nutzen bringen würden (ausführlich: Kanning, 2010).

Abbildung 2.5 stellt die Befunde zur voreiligen Deutung spezifischer Personenmerkmale im Überblick dar. Die Liste ist sicherlich nicht vollständig, verdeutlicht aber auch schon so, wie vielfältig die Fehler sind, die mit einer unreflektierten Beurteilung nach dem Prinzip „Menschenkenner“ einhergehen.

Die Beurteilung anderer Menschen ist meist auch mit der Suche nach Ursachen für ein bestimmtes Verhalten verbunden, denn es macht einen großen Unterschied, ob z. B. eine mäßige Leistung in einem Intelligenztest oder einer Arbeitsprobe auf stabile Defizite des Probanden oder auf eine Ablenkung von außen zurückzuführen ist. Der Prozess der Ursachensuche wird in der Psychologie als

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

*Attribution* bezeichnet. Die Attributionsforschung beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen zu Ursachenzuschreibungen gelangen und welche Fehler ihnen dabei unterlaufen (Parkinson, 2014). Zu den am besten dokumentierten Fehlern gehört der sog. *„fundamentale Attributionsfehler"* (Ross, 1977). Er besagt, dass wir bei der Beurteilung anderer Menschen dazu neigen, die Ursachen für ihr Handeln, ihre Leistung oder ihre Missgeschicke vor allem in der Person und nicht etwa in der Umwelt anzusiedeln (vgl. Abbildung 2.6). Wer z. B. in einem Einstellungsinterview schlechte Ergebnisse erzielt, wird hierfür allein verantwortlich gemacht. Ob sich der Interviewer adäquat verhalten hat, wird hingegen nicht eruiert. Besonders beliebt sind dabei stabile, internale Ursachen, also solche Gründe, die nicht nur in der Person des Probanden liegen, sondern zudem über die Zeit hinweg kaum Veränderungen erfahren. Die Lücke eines Bewerbers im Lebenslauf führt man demzufolge bevorzugt auf dauerhafte Defizite in der Leistungsorientierung oder Leistungsfähigkeit zurück und blendet dabei Umweltfaktoren aus. Gleiches gilt für die Interpretation positiver Leistung.

Interessanterweise fallen Attributionen im Hinblick auf unser eigenes Verhalten sehr viel differenzierter aus. Doch auch sie sind nicht frei von systematischen Verzerrungen. So neigen wir z. B. dazu, die Gründe für eine gute Leistung in unseren

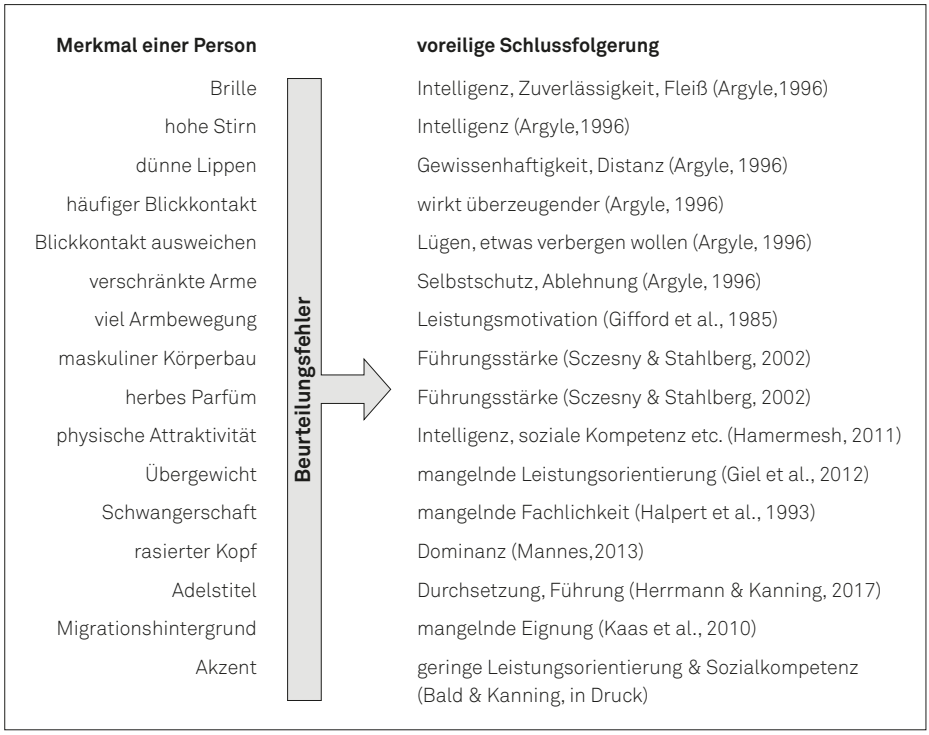


**Abbildung 2.5:** Fehlerhafte Deutung singulärer Merkmale einer Person

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

eigenen Fähigkeiten oder unserer Anstrengungsbereitschaft zu sehen, während weniger gute Leistungen auf äußere Umstände zurückgeführt werden. Eine positiv absolvierte Prüfung erscheint uns nur folgerichtig, weil wir ja über hervorragende Eigenschaften verfügen. Für negative Prüfungsergebnisse machen wir hingegen den Prüfer, den viel zu schwierigen Prüfungsstoff oder den Zufall ver-

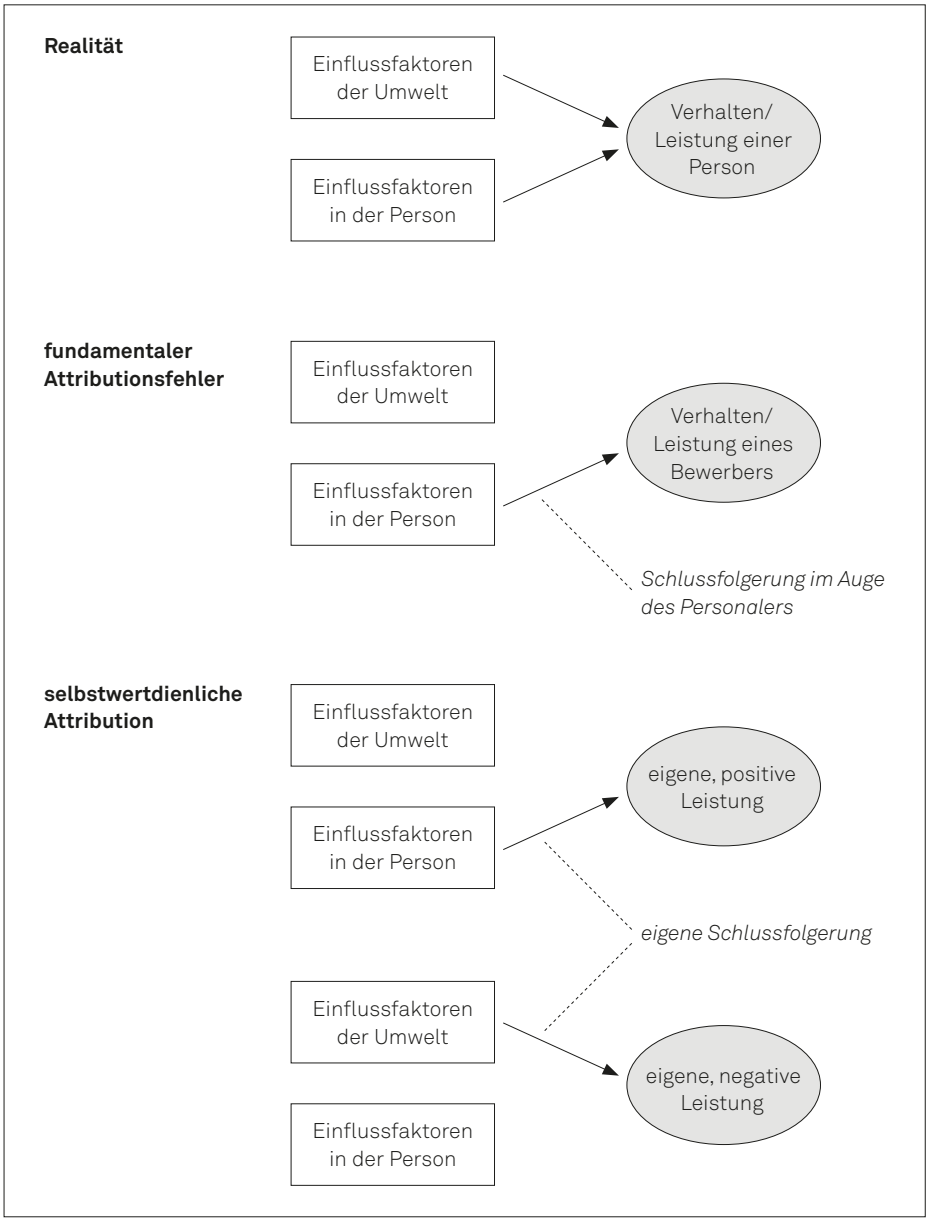


**Abbildung 2.6:** Attributionsfehler

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

antwortlich. Diese Form der systematisch verzerrten Ursachenzuschreibung wird als *selbstwertdienliche Attribution* bezeichnet (Blaine & Crocker, 1993; Tennen & Affleck, 1990; Parkinson, 2014; vgl. Abbildung 2.6). Selbstwertdienliche Attributionen stehen in der Tradition vieler Strategien, die Menschen einsetzen, um für sich selbst und anderen gegenüber ein positives Bild von der eigenen Person aufbauen und aufrechterhalten zu können (Kanning, 2000, 2003a). Auch wenn derartige Strategien eine positive Funktion für die psychische und physische Gesundheit des Menschen haben, so tragen sie doch nicht zu einer objektiven Betrachtung der eigenen Person bei. Mehr noch, sie erschweren es, eigene Fehler als solche zu erkennen und ihnen wirksam entgegenzutreten. Die Führungskraft, die nach einem halben Jahr erkennt, dass sie eine falsche Auswahlentscheidung getroffen hat, wird der Tendenz nach nicht viel aus ihren Fehlern lernen, wenn sie die Verantwortung für den Fehler allein in der Person des Bewerbers sucht, der sich im Interview scheinbar besonders geschickt verstellt hat.

**Attributionsfehlern vorbeugen**

Attributionsfehler sind schwieriger in den Griff zu bekommen als andere Formen der verzerrten Urteilsbildung. Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen ist zu empfehlen, sich an biografischen Fakten zu orientieren, die nachweislich zum Berufserfolg beitragen. Grundsätzlich sollte man in einzelne Fakten nicht zu viel hineininterpretieren und die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Bewerber im Auswahlverfahren mit berufsbezogenen Tests, Fragen oder AC-Übungen hinterfragen.

Auf den ersten Blick könnte man denken, dass die Bewertung eines Bewerbers umso besser gelingt, je mehr Informationen über den Kandidaten bekannt sind. Dies ist leider nicht immer so. Oftmals werden bereits nach den ersten Informationen über einen Bewerber Erwartungen ausgebildet, die anschließend im Sinne einer *erwartungsgeleiteten Urteilsbildung* (Bruner & Postman, 1951; Lilli & Frey, 1993; Parkinson, 2014) den gesamten Prozess der weiteren Diagnostik verzerren. Der Personaldiagnostiker hat beispielsweise die Bewerbungsunterlagen gelesen und sich einen ersten Eindruck verschafft, ehe er den Bewerber im Einstellungsinterview persönlich kennenlernt. In Abhängigkeit von derartigen Vorinformationen, aber auch vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und allgemeiner Stereotype, bildet er bestimmte Erwartungen über die Merkmale des Kandidaten aus und untersucht diese z. B. in einem Einstellungsgespräch auf ihre Gültigkeit. Bei Marathonläufern rechnet er möglicherweise mit einer hohen Gewissenhaftigkeit und Leistungsmotivation, während er bei einer Bewerberin, die ein altsprachliches Gymnasium absolviert hat, besondere Stärken im kommunikativen Bereich antizipiert. Derartige Erwartungen stellen für sich genommen noch kein Problem der Personenbeurteilung dar. Zu einem Problem werden sie erst dann, wenn wir sie nicht als solche erkennen und kritisch hinterfragen; wenn wir Erwartungen also gewissermaßen schon als Gewissheit nehmen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Im Kern besagt der Erwartungseffekt, dass wir dazu neigen, eine einmal gebildete Erwartung zu bestätigen, und zwar auch dann, wenn die Erwartung objektiv betrachtet falsch ist. Wer von vornherein einen mäßig geeigneten Bewerber erwartet, wird mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit auch zu einer negativeren Bewertung des Kandidaten gelangen als jemand, der eine positive Erwartung hat. Wer aufgrund gängiger Stereotype oder eigener Erfahrungen bei Frauen und Männern mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen rechnet, wird diese auch sehr viel eher wahrnehmen als jemand, der keine Unterschiede erwartet. Im Zuge der erwartungsgeleiteten Urteilsbildung wird die Realität im Wahrnehmungsprozess an die Erwartungen angeglichen, obwohl die Urteilsbildung eigentlich allein durch die Faktenlage bestimmt sein sollte.

Ein Beispiel für die Existenz von Erwartungseffekten im Assessment Center liefert die Studie von Kanning und Klinge (2005). In einem simulierten Assessment Center wird den Beobachtern ein Video von einer Gruppendiskussion gezeigt. Hier diskutieren vier Bewerber über die Zukunft des Automobils in den kommenden 20 Jahren. Die Aufgabe der Beobachter ist es, einen bestimmten Bewerber nach der Übung im Hinblick auf drei Anforderungsdimensionen einzuschätzen. Ohne es zu wissen, wird die Untersuchung als Experiment mit drei verschiedenen Gruppen durchgeführt. In der ersten Gruppe erhalten die Probanden vor dem Videofilm die Bewerbungsunterlagen des Bewerbers. Die Unterlagen wurden absichtlich so manipuliert, dass die Probanden eine negative Erfolgserwartung ausbilden konnten. Der Bewerber hat beispielsweise ein Studium abgebrochen und danach ein neues Studium aufgenommen, ein Semester länger als die Regelstudienzeit studiert und nur durchschnittliche Noten erzielt. In der zweiten Gruppe wurden die Vorinformationen positiv manipuliert. Die Beobachter sollten einen Überflieger erwarten, der nur beste Noten im Studium aufwies, im Ausland war und besonders schnell studiert hat. Die dritte Gruppe diente als Kontrollgruppe. Den Beobachtern wurden keine Vorinformationen ausgehändigt, sodass sie auch keine Erwartungen ausbilden konnten. Im Ergebnis zeigte sich ein signifikanter Effekt der negativen Erwartungen. Erwarten die Beobachter einen mäßig guten Kandidaten, so bewerten sie seine Leistung auf allen Leistungsdimensionen (Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Auftreten) signifikant schlechter als ihre Kollegen in den beiden anderen Untersuchungsgruppen. Eine Nachfolgestudie von Wenderdel und Kanning (2008) bestätigt diesen Befund.

Mehrere Untersuchungen belegen die Bedeutung, die Erwartungen nicht nur für die Urteilsbildung, sondern auch für das Verhalten des Urteilenden besitzen (Harris & Rosenthal, 1985; Rosenthal, 2002). Ein Klassiker ist dabei die Studie von Rosenthal und Jacobson (1971). Sie konnten zeigen, dass die Lernerfolge von Schülern unter anderem davon abhängen, ob die Lehrer an die Entwicklungsfähigkeit eines Schülers glauben. In einem Täuschungsexperiment haben sie Lehrer glauben lassen, einzelne Schüler würden in den folgenden Monaten einen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

besonders großen Lernfortschritt erzielen. Nach einigen Monaten zeigten genau diese Schüler tatsächlich eine deutliche Leistungssteigerung, obwohl sie – was die Lehrer natürlich nicht wussten – von den Forschern nur per Zufall ausgewählt wurden.

Werden falsche Erwartungen bestätigt, so führt dies nicht nur zu einer Fehleinschätzung, sondern auch zu einer Verstärkung der Überzeugung. Wer beispielsweise von Frauen ein sozial verträglicheres Verhalten erwartet als von Männern und diese Erwartung bereits in mehreren Einstellungsgesprächen bestätigen konnte, wird in Zukunft erst recht von der Richtigkeit der Annahme überzeugt sein und sie bei zukünftigen Einstellungsgesprächen erneut einsetzen. Auf diesem Weg entsteht eine Art Teufelskreislauf, der auch für die Aufrechterhaltung von Vorurteilen verantwortlich ist: Eine Erwartung wird durch eine verzerrte Realitätswahrnehmung bestätigt. Die Bestätigung festigt die Erwartung. Sie wird nun mit großer Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft wieder herangezogen und bestätigt. Je häufiger eine Erwartung diesen Kreis durchläuft, desto resistenter wird sie gegenüber den realen Fakten. Subjektiv ist sich der Diagnostiker von Mal zu Mal immer sicherer, die richtigen Erwartungen, „den richtigen Riecher" zu haben, da er die Verzerrung als solche nicht erlebt. Im Zweifelsfalle deklariert man eine aufgetretene Abweichung als Ausnahme von der Regel und kann die eigene Überzeugung somit retten (Bruner & Postman, 1951; Lilli & Frey, 1993).

Eng verknüpft mit der erwartungsgesteuerten Urteilsbildung ist auch das Phänomen des sprichwörtlich *ersten Eindrucks*. Ältere Untersuchungen zeigen, dass den Informationen, die wir als erstes über einen Menschen erhalten, bei der Beurteilung dieser Person ein besonderes Gewicht zukommt (Asch, 1946; Anderson, 1965). Auf der Grundlage des ersten Eindrucks werden Erwartungen ausgebildet, die dazu führen, dass die nachfolgend aufgenommenen Informationen im Sinne einer erwartungsgesteuerten Urteilsbildung an den ersten Eindruck angepasst werden (Gawronski, Alshut, Grafe, Nespethal, Ruhmland & Schulz, 2002). Borman (1982) konnte zeigen, dass der erste Eindruck in einem Auswahlverfahren keine signifikante Aussage über die berufliche Leistungsfähigkeit eines Menschen ermöglicht. Mehrere sozialpsychologische Studien belegen jedoch eine gewisse Aussagekraft des ersten Eindrucks (Ambady & Rosenthal, 1992). Der Effekt ist, wie Eisenkraft (2013) verdeutlicht, zum überwiegenden Teil auf methodische Spezifika der Studien zurückzuführen. Die Zielpersonen werden von mehreren Dutzend Menschen beurteilt und anschließend wird der Mittelwert dieser Urteile mit einem Validitätskriterium korreliert. Diese Praxis ist für die Grundlagenforschung durchaus legitim, hat aber nichts mit der Realität von Auswahlverfahren zu tun. Zudem bezieht sich keine der in der Metaanalyse von Ambady und Rosenthal (1992) berücksichtigten Studien inhaltlich auf Fragen der Personalauswahl. Die meisten sind der Klinischen Psychologie zuzuschreiben oder bezogen sich auf den schulischen Kontext. Zusammenfassend betrachtet ist der erste Eindruck daher

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

kein ernstzunehmender Ratgeber, wenn es darum geht, die berufliche Leistung eines Menschen oder dessen Eignung für bestimmte berufliche Aufgaben einzuschätzen.

**Schutz vor erwartungsgesteuerter Urteilsbildung**

Ein wirksamer Schutz vor einer erwartungsgesteuerten Urteilsbildung liegt alles in allem betrachtet vor allem dann vor, wenn die Verantwortlichen nur schwer eine Erwartung ausbilden können. Im besten Fall wissen die AC-Beobachter nichts über die Bewerber und auch im Einstellungsinterview ist mindestens eine stimmberechtigte Person anwesend, die die Bewerbungsunterlagen nicht gelesen hat (vgl. Kapitel 7). Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Bewertungskriterien so konkret auf das Verhalten bzw. die Antworten der Bewerber zugeschnitten sind, dass sie wenig Spielraum für die Entfaltung von Erwartungseffekten lassen.

## Stereotype

*Stereotype* sind generalisierte Erwartungen, die sich nicht nur auf einzelne Menschen, sondern ganze Gruppen beziehen. Sie können als Basis für einen Halo- oder Erwartungseffekt dienen. Da ihre Besonderheit in der Aussage über ganze Gruppen von Menschen liegt, sollen sie hier auch als eigenständiger Punkt behandelt werden. Ein Stereotyp liegt vor, wenn allen Mitgliedern einer sozialen Gruppe gleiche Eigenschaften zugeschrieben werden, eben weil sie Mitglieder dieser Gruppe sind (Pendry, 2014; Spears & Tausch, 2014). Dabei verschwinden in den Augen des Betrachters die interindividuellen Unterschiede innerhalb der Gruppe (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Sozialpsychologie mit entsprechenden Phänomenen. Hier ist nicht der Ort, das Thema vertiefend zu behandeln (siehe daher: Bierhoff, 2006; Herkner, 2008). Aus personaldiagnostischer Sicht stellen Stereotype aber eine grundlegende Gefahr für die professionelle Diagnostik dar. Ja, mehr noch, sie stehen dem Ziel der Personaldiagnostik diametral gegenüber. Wer eine Bewerberin primär als eine Frau und nicht als ein Individuum mit sehr eigenen Stärken und Schwächen sieht, nimmt sich von vornherein die Chance, sich differenziert mit der Kandidatin auseinanderzusetzen. Insbesondere zur stereotypen Wahrnehmung von Frauen und Männern im Personalauswahlprozess liegen viele Studien vor (Davison & Burke, 2000). Dabei kann sich das Stereotyp zum einen auf das Geschlecht der Bewerber (*Geschlechtsstereotype*; Anker, 1997), zum anderen auf das Geschlecht derjenigen beziehen, die üblicherweise entsprechende Stellen innehaben (*Stellenstereotype*, Anker, 1997). Frauen wird üblicherweise eine höhere soziale Orientierung bescheinigt, wodurch sie in den Augen von Laiendiagnostikern geeigneter für pflegerische oder erzieherische Berufe erscheinen und Männern vorgezogen werden.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Bei Männern unterstellt man hingegen eine größere Durchsetzungsstärke, wodurch sie bei der Besetzung von Führungspositionen im Vorteil sind (Jawahar & Mattsson, 2005; König, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011). Betrachten wir die Verteilung der Geschlechter in entsprechenden Berufsgruppen, so ergibt sich ein Spiegelbild. Da Frauen in sozialen Berufen überrepräsentiert sind, ist das Stereotyp einer guten Erzieherin oder einer guten Pflegekraft weiblich (Perry, Davis-Blake & Kulik, 1994). In Auswahlprozess werden Frauen daher der Tendenz nach als geeigneter angesehen. Bei Führungspositionen ist das Stereotyp hingegen männlich, da Männer hier überrepräsentiert sind. Folgerichtig erleben die Entscheidungsträger männliche Bewerber als stimmiger. Beide Prozesse festigen die vorhandenen Stereotype und verzerrten Verteilungen der Geschlechter im Berufsleben und tragen so dazu bei, dass auch zukünftige Auswahlentscheidungen in diese Richtung verzerrt werden.

Kanning und Janßen (in Vorb.) untersuchen den Effekt einer geschlechtsstereotypen Personalauswahlentscheidung in einem Online-Experiment: Personaler und Führungskräfte erhalten dabei die Bewerbungsunterlagen von einer Frau oder einem Mann, die sich entweder auf eine Stelle im Controlling oder eine Stelle im Personalwesen bewerben. Mit Ausnahme des Geschlechts sind alle Inhalte in Anschreiben und Lebenslauf identisch. Entsprechend geschlechtsstereotyper Erwartungen ergeben sich für männliche Bewerber größere Chancen auf eine Einstellung, wenn sie sich in einem typisch männlichen Geschäftsbereich (Controlling) bewerben, während die Frau im Vorteil ist, wenn sie eine Anstellung in einem typisch weiblichen Geschäftsbereich (Personalwesen) anstrebt. Koch, D'Mello & Sackett (2014) belegen in einer Metaanalyse einen solchen „gender-role congruity bias" für Berufe, die von Männern dominiert werden. Der Effekt fällt eher gering aus. Bei von Frauen dominierten Berufen wird der Effekt nicht signifikant. Hier wurde er allerdings auch seltener untersucht.

Frauen sind also keineswegs automatisch immer im Nachteil. Williams und Ceci (2015) belegen beispielsweise eine Diskriminierung männlicher Bewerber im wissenschaftlichen Kontext, wenn es um die Besetzung von Assistenzprofessuren geht. Die weiblichen Bewerberinnen hatten bei gleicher Qualifikation eine 2:1-Chance, die Stelle zu bekommen und zwar unabhängig von der Fakultät. Weibliche Beurteiler bevorzugten in besonderer Weise geschiedene Mütter.

Ganz ähnlich kann es sich mit jeder anderen beliebigen Gruppe verhalten, in der die Individualität des Einzelnen unterzugehen droht. Nun sollte man denken, dass das Thema der Stereotype in den letzten Jahrzehnten gesellschaftlich so breit diskutiert wurde, dass sie keine Rolle mehr spielen. Dies ist aber sicherlich nicht der Fall. Wir müssen uns nur einmal mit Gruppen beschäftigen, die weniger im Fokus gesellschaftspolitischer Diskussion stehen. Haben wir nicht alle eine Vorstellung in unseren Köpfen, wie Informatiker, Architekten oder Zahnärzte denken und handeln? In jedem Fernseh- oder Kinofilm wird mit derartigen Stereotypen gespielt.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Selbst wenn der Mittelwert aller Informatiker, Architekten oder Zahnärzte dem Stereotyp entsprechen sollte, sagt dies aber noch nicht viel über den einzelnen Bewerber aus.

Verdeutlichen wir uns das Problem von Stereotypen am Beispiel eines sehr modernen Stereotyps, das seit wenigen Jahren in der Personalszene viel Aufmerksamkeit und wenig kritische Reflexion auf sich gezogen hat – Die *Generation Y*. Zur Generation Y zählen grob gesagt jene Menschen, die in das Computerzeitalter hineingeboren wurden. Hinsichtlich der genauen Datierung gehen die Vorstellungen der Autoren z. T. weit auseinander. Die ersten Geburtsjahrgänge liegen je nach Definition in einem Bereich zwischen 1979 und 1984. Der letzte Geburtsjahrgang liegt zwischen 1994 und 2000 (Kanning, 2016c, 2017b). Schon diese großen Schwankungen könnten zu denken geben. Je nach Definition werden viele hunderttausend Menschen der Gruppe zugeordnet oder sie bleiben außen vor. Orientieren wir uns am Durchschnitt der Angaben, so wurden die Vertreter der Generation Y zwischen 1981 und 1997 geboren. Dies sind insgesamt 14,7 Millionen Menschen in Deutschland, die hier in einen Topf geworfen werden. Die Idee ist nun, dass sich die Vertreter dieser Generation aufgrund einer spezifischen Sozialisierung in bestimmten Werthaltungen deutlich von anderen Generationen unterscheiden (Prament, 2013; Schulenburg, 2016). Sie sollen z. B. eine große Affinität zu Informationstechnologien aller Art aufweisen, in sozialen Netzwerken kommunizieren und stets online sein. All dies hat aber noch nicht viel mit Werthaltungen zu tun, sondern beschreibt konkretes Verhalten. Bezogen auf die Werte wird ihnen häufig eine Abkehr von Status und Karrieredenken zugeschrieben. Work-Life-Balance ist ihnen wichtig, ebenso wie das Streben nach Autonomie. Das Hinterfragen bestehender Werte gibt letztlich der Generation ihren Namen, wenn wir das Y englisch aussprechen: „Generation Why?“. Nun könnte man sich zu Recht fragen, ob das Hinterfragen bestehender Werten nicht von jeher zu den Privilegien einer nachwachsenden Generation gehört hat. Diese Kritik geht aber nicht weit genug. Schauen wir uns lieber einmal an, inwieweit die Vertreter der Generation Y sich systematisch von anderen Generationen unterscheiden. Abbildung 2.7 gibt die Ergebnisse einer Befragung von mehr als 2.000 Menschen wieder. Sie bezieht sich auf die Ausprägung verschiedener Arbeitsmotive. Es geht also um die Frage, was die Befragten im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit anstreben. Auf den ersten Blick fällt bereits auf, dass die Unterschiede zwischen den drei Gruppen sehr gering ausfallen, auch wenn sie durchaus meist von signifikanter Substanz sind. Die Work-Life-Balance ist zwar ein wichtiger Wert, es finden sich aber keine Hinweise auf eine massenhafte Abkehr von karrierenahen Motiven. So ist beispielsweise das Streben nach Macht und Leistung sogar höher ausgeprägt als bei Vertretern anderer Generationen.

Bei den in Abbildung 2.7 dargestellten Säulen handelt es sich um Mittelwerte, also jeweils um den Durchschnitt der Generation. Wenn wir eine Vorstellung davon gewinnen wollen, wie ähnlich die Vertreter der Generation einander sind, benö-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

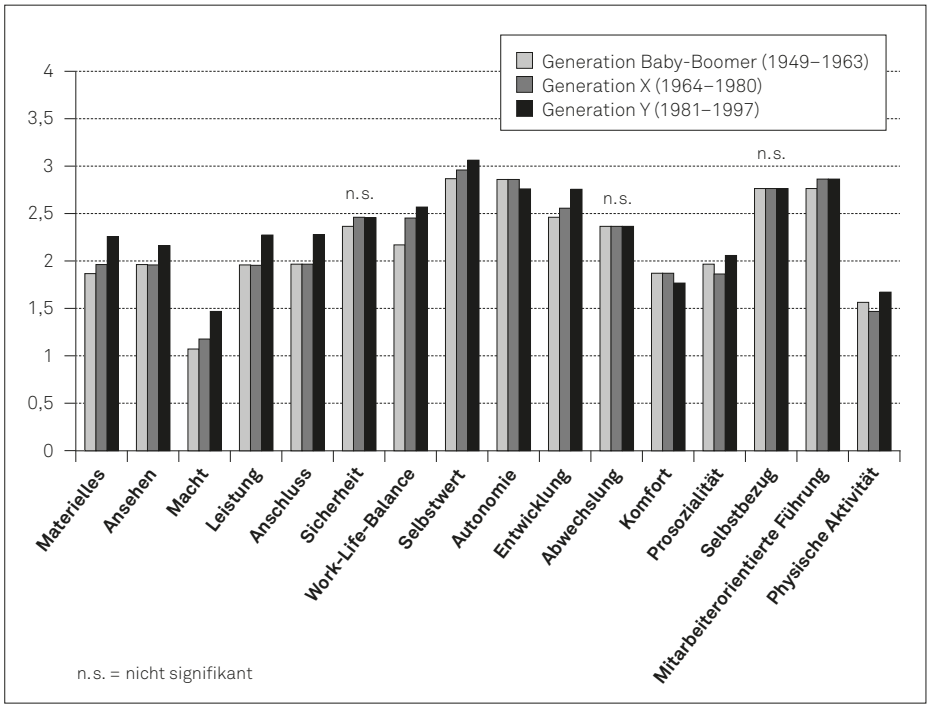


**Abbildung 2.7:** Ausprägung verschiedener Arbeitsmotive in unterschiedlichen Generationen (Kanning, 2017b)

tigen wir eine Darstellung der Häufigkeitsverteilung. Abbildung 2.8 liefert dies. Wir sehen hier, wie viel Prozent der untersuchten Stichprobe von mehr als 1.000 Vertretern der Generation Y eine geringe, mittlere oder sehr hohe Ausprägung des Work-Life-Balance-Motives aufweisen. Es ist leicht zu sehen, dass sich über die gesamte Bandbreite der Skala hinweg Menschen finden lassen. Mit anderen Worten: Innerhalb der Generation sind die Unterschiede der einzelnen Individuen immens. Sie übersteigen bei weitem die Unterschiede in den Mittelwerten verschiedener Generationen. Bewirbt sich nun Frau A oder Herr B aus der Generation Y, so sind die Vertreter des Unternehmens vielleicht versucht, sie oder ihn stereotyp als Prototypen einer Generation zu sehen. De facto wissen sie aber so gut wie nichts über beide Menschen. Beide können irgendwo auf der jeweiligen Merkmalsdimension liegen. Die Zugehörigkeit zur Gruppe sagt lediglich aus, dass die Wahrscheinlichkeit ein wenig größer ist, dass sie eine hohe Work-Life-Balance anstreben. Wie es im konkreten Einzelfall aussieht, erfährt der Personaler aber erst, wenn er die einzelnen Individuen dahingehend befragt.

Hierin liegt denn auch die wichtigste Strategie gegen Urteilsverzerrungen aufgrund von Stereotypen: Die Verantwortlichen müssen ihre eigenen Stereotype hinterfragen und sich dazu nötigen, jeden Kandidaten individuell zu untersuchen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

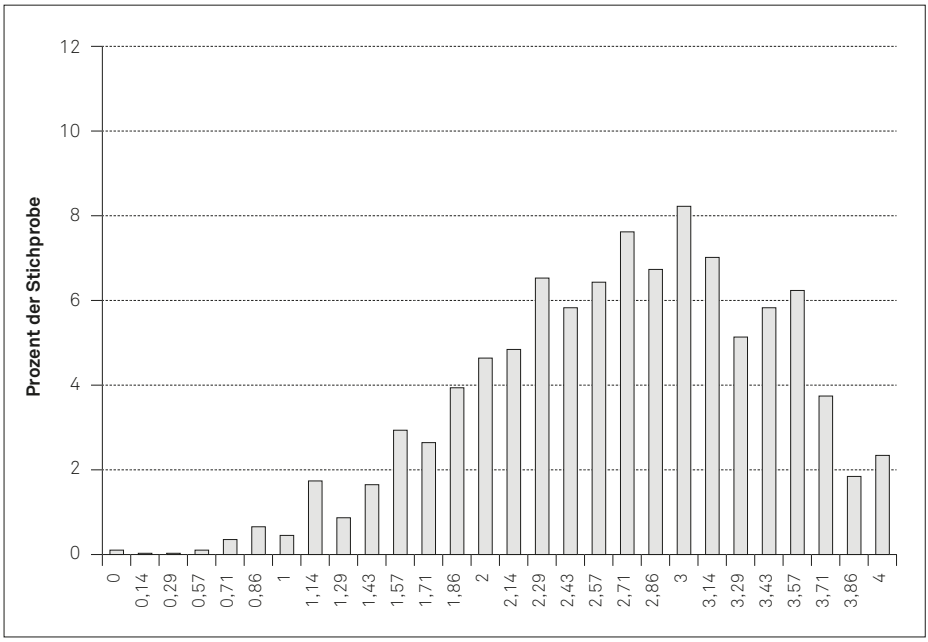


**Abbildung 2.8:** Verteilung der Ausprägung des Arbeitsmotives „Work-Life-Balance" in der Generation Y (Kanning, 2017b)

## Weitere sozialpsychologische Phänomene

Eine weitere Quelle der verzerrten Wahrnehmung ist die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen dem Bewerber und denjenigen, die ihn bewerten. Dem *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt* (Byrne, 1971) zufolge erleben wir Menschen, die uns ähnlich sind, positiver als Menschen, die uns unähnlich sind. So bewerten beispielsweise Vorgesetzte einzelne Mitarbeiter positiver, wenn sie ihnen in Einstellungen, Werthaltungen oder demografischen Hintergründen besonders ähnlich sind (Turban & Jones, 1988). Gleiches gilt für die Ähnlichkeit zwischen Interviewer und Bewerber im Hinblick auf Persönlichkeit oder Kommunikationsstil im Einstellungsinterview (Gallois, Callan & Palmer, 1992; Goldberg, 2005; Sears & Rowe, 2003). Im Alltag spiegelt sich der Effekt beispielsweise in unserem Freundeskreis. Hier finden sich in aller Regel sehr viel mehr Menschen, die uns hinsichtlich Bildungsniveau, Weltanschauung oder Freizeitverhalten besonders ähnlich sind.

Die Gründe für den Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt liegen einerseits im Selbstbild der Beurteiler, zum anderen in ihren sozialen Identitäten. Die meisten Menschen streben aktiv ein positives Selbstbild an und sind auch in der Lage, einen positiven Selbstwert auszubilden (Kanning, 2000). Auch wenn sie in einzelnen Punkten mit sich vielleicht unzufrieden sind, schaffen sie es in der Bilanz, ein insgesamt positives Fazit zu ziehen. Stellen wir uns nun einen Interviewer vor, der

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.

einem Bewerber begegnet, der ihn irgendwie an sich selbst erinnert. Der Bewerber hat einen ähnlichen Bildungsweg absolviert, das gleiche Fach studiert und strebt nun eine ähnliche Berufslaufbahn an wie der Interviewer 20 Jahre zuvor. Würde der Interviewer zu dem Schluss gelangen, ein solcher Kandidat sei ungeeignet, so würde er implizit auch seine eigene Eignung ein Stück weit infrage stellen müssen und damit seinen positiven Selbstwert gefährden. Vereinfacht ausgedrückt: Der Bewerber muss geeignet oder fähig erscheinen, weil der Interviewer sich selbst für geeignet oder fähig hält. Ein zweiter Erklärungszugang läuft über die *sozialen Identitäten*. Diese ergeben sich aus der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen (z. B. Berufsgruppen). Erleben wir uns als Mitglied einer sozialen Gruppe, so ist dies mit einer positiv verzerrten Sichtweise auf die Mitglieder der eigenen Gruppen verbunden (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Mehr noch, die Mitglieder der Gruppe werten systematisch die Mitglieder der eigenen Gruppe auf und versuchen, sich positiv von den Mitgliedern anderer Gruppen abzuheben, indem sie diese systematisch abwerten. Erkennt der Interviewer in dem Bewerber ein Mitglied der eigenen Gruppe, so sieht er ihn, wie nahezu jedes Mitglied seiner Gruppe, erst einmal als „einen von den Guten" an. Der Interviewer ist dem Bewerber also erst einmal positiv gesonnen, während ein Bewerber aus der Outgroup gegen sein Negativimage arbeiten muss. Für Mitglieder der Ingroup ist es daher leichter, im Auswahlverfahren erfolgreich abzuschneiden als für Mitglieder der Outgroup.

Viele Arbeitgeber fördern, ohne es zu wissen, den Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt, indem sie Menschen suchen, die „zur Kultur des eigenen Hauses passen" oder sich geschmeidig in das Team integrieren. Da niemand auf den Punkt bringt, worin denn nun genau die Passung zur Kultur oder zum Team besteht, begünstigen die Entscheidungsträger Menschen, die ihnen ähnlich sind, weil sie ganz selbstverständlich davon ausgehen, dass sie selbst ja auch diese vermeintlich wichtigen Eigenschaften mitbringen. Wer so ist wie sie selbst, muss ganz einfach zur Kultur des Hauses passen. Die Frage, ob es nicht gerade sinnvoll sein kann, jemanden zu suchen, der nicht so ist wie die anderen, stellt sich ebenso wenig wie die Frage, ob es denn überhaupt eine einheitliche Kultur gibt. Bewerbungsratgeber machen sich den Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt implizit zunutze, indem sie den Ratsuchenden u. a. vorschlagen, sie sollen vor dem Interview möglichst viele Informationen über den Entscheidungsträger sammeln, um sich später so darstellen zu können, als seien sie so wie er (Hesse & Schrader, 2012).

**Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekte reduzieren**

Eine Möglichkeit, sich gegen den Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt zu wehren, besteht darin, mehrere unterschiedliche Menschen an der Auswahlentscheidung mitwirken zu lassen. Sind die Entscheidungsträger untereinander heterogen, so schränkt dies den Effekt ein. Zudem ist es wieder einmal wichtig, sehr klar definierte Auswahlkriterien zu haben, die wenig Interpretationsspielraum lassen. Ist genau

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik (ISBN 9783840927409) © 2019 Hogrefe Verlag, Göttingen.