

Steigender Bedarf, Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik

Die Anforderungen an die Managementdiagnostik werden in Zukunft steigen. Der demografische Wandel zwingt dazu, in Zukunft möglichst viele gute Bewerber auch in jenen Gruppen zu entdecken, die bislang noch oft vernachlässigt werden – zum Beispiel ältere Kandidaten, Frauen oder Bewerber mit Migrationshintergrund. Auch das neue

Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Basel II verlangen eine höhere Durchführungsqualität bei der Personalauswahl. Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen beschreibt der Autor, was als State-of-the-Art der Managementdiagnostik gelten darf und wo weiterer Entwicklungsbedarf besteht. Praxisnah werden Fragen der Managementdiagnostik am Beispiel des CUBE-Ansatzes erörtert. Außerdem kommt zur Sprache, welchen Stellenwert der zentrale Qualitätsstandard für die Eignungsbeurteilung, die DIN 33430, heute schon besitzt und auf absehbare Zeit vermutlich erlangen wird.



Eignungsdiagnostik ist eine empirische Wissenschaft, die sich auf eine breite Datenbasis stützen kann. Wie vielerorts gehen jedoch Theorie und Praxis miteinander eigene Wege. Foto: Zwei Bewerber warten auf ihr Einzelinterview zur Aufnahme an der Europäischen Wirtschaftshochschule in Berlin.

höhere Qualität



Aufgabe der Managementdiagnostik ist es, das für alle Ebenen des Managements relevante Erleben und Verhalten von Menschen zu erfassen und vorherzusagen. Durch die Erhebung von Eignung, Leistung sowie Potenzial unterstützt die Managementdiagnostik unter anderem die Personalauswahl und die Führungskräfteentwicklung, das Nachfolge- und Talentmanagement sowie das HR Risk-Management. Diese Prozesse sind aktuell und in Zukunft unter anderem den folgenden Herausforderungen ausgesetzt:

- zunehmender Mangel an Personal, unter anderem aufgrund der demografischen Entwicklung,
- steigender quantitativer Bedarf, unter anderem durch diskontinuierliche Erwerbsbiografien,
- Internationalisierung, unter anderem durch den anhaltenden globalen Wettbewerb,
- wachsende Anforderungen

an die Qualität, unter anderem durch neue Regelungen wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Basel II (vgl. Abb. 1).

Demografische Entwicklung als Herausforderung

Veränderte Ziele der Diagnostik Die Personalarbeit steht vor dem demografischen Umbruch. Wenn die kollektive Überalterung der erwerbstätigen Bevölkerung nicht zu einem Personalengpass führen soll, muss die Personalarbeit und somit auch die Praxis der Diagnostik modifiziert werden. Aktuell konzentriert sich die Berufseignungsdiagnostik in vielen Bereichen auf junge Menschen und geht von einem deutlichen Überhang an Bewerbern aus. Das primäre Ziel der Personalauswahl ist es, dass sich die ausgewählten Personen später bewähren. Diese Vorgabe ist wenig anspruchsvoll und wird in der Regel erreicht, wenn man eine kleine Anzahl an Personen aus einer großen Gruppe

hoch qualifizierter Bewerber auswählen kann.

Die demografische Entwicklung und der damit (unter einigen plausiblen Zusatzannahmen) verbundene Rückgang der Bewerberzahlen ändert beziehungsweise erweitert hingegen die Zielstellung der Diagnostik: In Zukunft ist nicht nur der Fehler, einen ungeeigneten Bewerber einzustellen, problematisch, sondern auch der so genannte Fehler der ‚zweiten Art‘ – einen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen – kann einer Organisation nachhaltig schaden. Es kommt daher zukünftig verstärkt auch darauf an, möglichst viele gute Bewerber zu entdecken. Dazu muss die Diagnostik auch die Potenziale der Gruppen erkennen, die bislang in Organisationen vernachlässigt wurden: ältere Menschen, Frauen, Ausländer und Inländer mit Migrationshintergrund.

Um die heutige Arbeitsleistung auch in Zukunft, bei einer alternden Erwerbsbevölkerung, aufrechterhalten zu können, müssen die Fähigkeiten und Potenziale älterer Jahrgänge einbezogen werden. Dazu aber müssen sie zunächst einmal diagnostiziert werden – und dies kann nicht ohne Weiteres mit Tools geschehen, die aus den Trainee-Auswahlverfahren übernommen werden. Benötigt werden hingegen Verfahren, die auch bei der stark expandierenden Gruppe der Älteren unter Akzeptanz- und Qualitätsgesichtspunkten einsetzbar sind.

Auch die de facto nach wie vor praktizierte Vernachlässigung des Potenzials der weiblichen Erwerbstätigen ist allein angesichts des Mangels an qualifiziertem männlichem Personal kein zukunftsfähiger Weg. Alle Instrumente der Managementdiagnostik sind daraufhin zu prüfen, inwieweit sie in der Lage sind, die vorhandenen Potenziale von Jungen und Alten, Männern und Frauen zuver-



Dr. Martin Kersting ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Psychologie der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Konstruktion und Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren und Strategien, Evaluation und Qualitätssicherung, Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung.

lässig zu identifizieren. Vergleichbares gilt für das häufig nicht diagnostizierte und somit ungenutzte Potenzial von Ausländern sowie Menschen mit Migrationshintergrund.

Steigender Bedarf Die skizzierte demografische Entwicklung und die damit voraussichtlich einhergehende Absenkung der Bewerberzahlen führen nicht unbedingt zu einer Entlastung der Diagnostik. Zwar werden die Gruppenverfahren, die simultan mit vielen Bewerbern durchgeführt werden, abnehmen, dafür ist mit einer schwierigeren, häufiger vergeblichen, individualisierteren und somit im Durchschnitt mehr Zeit in Anspruch nehmenden Personalsuche und Diagnostik zu rechnen. Ein steigender Bedarf an Managementdiagnostik ergibt sich unter anderem durch diskontinuierliche Erwerbsbiografien. Die prekären Arbeitsverhältnisse der Gegenwart und Zukunft sowie die höhere Fluktuation karriereorientierter Mitarbeiter führen zu immer häufigeren Arbeitsplatzwechseln, die jedes Mal diagnostisch zu begleiten sind. Ein weiterer Diagnostikbedarf entsteht durch Berufszertifizierungen, die sich als Konsequenz der harmonisierten Vorschriften zur Berufsausübung in der Europäischen Union ergeben, sowie durch den Bedarf an Erfolgsmessung und Bildungscontrolling im Kontext des lebenslangen Lernens.

Internationalisierung Bedingt durch die zunehmende Globalisierung wird es immer häufiger notwendig, bereits vorhandene monolinguale und -kulturelle Verfahren der Managementdiagnostik an an-

dere Sprach- und Kulturräume zu adaptieren und / oder sprach- und kulturraumübergreifend durchzuführen. Dabei ist unter anderem auf eine eventuell bestehende kulturelle Distanz zu achten, die sich in Bereichen wie Sprache, Religion, Lebensstil, rechtliche Rahmenbedingungen und Wertekanon manifestiert.

Höhere Anforderungen an die Qualität Neue Regelungen geben der Managementdiagnostik eine klar konturierte Di-

agnostik und Stellenbewerbern aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verboten. In den Regelungsbereich fallen auch Auswahlkriterien als Zugangsvoraussetzungen zur Erwerbstätigkeit, Beförderung, Bonuszahlungen, Gehaltsfeststellungen und vieles mehr. Hohe Qualitätsanforderungen an die Managementdiagnostik im Bankenbereich ergeben sich aus den in dem Regelwerk Basel II genannten Eigenkapitalvorschriften, die offiziell Ende 2006 in der Europäischen Union in Kraft treten sollen.



Das strukturierte Einstellungsinterview rangiert in der Beliebtheitsskala der Personalverantwortlichen ganz oben. Seine Einsatzhäufigkeit stieg zwischen 1993 und 2003 von 70 auf 82 Prozent.

rektive in Richtung höherer Qualität. Zu nennen ist hier vor allem das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das am 18. August 2006 in Kraft getreten ist. Nach diesem Gesetz ist dem Arbeitgeber jegliche Benachteiligung von Mitarbeitern

Die Bewertungsfaktoren werden in harte Faktoren (Eigenkapitalquote, Liquidität usw.) und in weiche Faktoren gegliedert. Zu den weichen Faktoren zählen unter anderem das Personalmanagement sowie das Personalrisikomanagement, an die hohe Ansprüche gestellt werden.

Produktive Beunruhigung Die genannten Herausforderungen sollten zu einer produktiven Beunruhigung der Managementdiagnostik führen. Sie zwingen Organisationen, ineffiziente Eignungsbeurteilungsprozesse unter die Lupe zu nehmen. Wie schon vor zirka zehn Jahren im Produktionsbereich ist es nun auch im Personalbereich notwendig, im Sinne eines Reengineering die bislang geübten Praktiken zu überdenken und gegebenenfalls zu modifizieren, um unter geänderten Rahmenbedingungen bei entscheidenden Erfolgskennziffern der Diagnostik – wie Akzeptanz, Zuverläss-

sowie den Erkenntnissen der über 100-jährigen Erfolgsgeschichte der empirischen Evaluation diagnostischer Verfahren und Strategien lassen sich klare Empfehlungen für eine qualitativ hochwertige Gestaltung der Praxis ableiten. Während man früher die Ergebnisse einzelner Untersuchungen zurate zog, erlaubt die Technik der so genannten Metaanalyse seit einigen Jahrzehnten eine systematische, statistisch kontrollierte Aggregation von einzelnen Forschungsergebnissen, die an verschiedenen Stellen der Welt erzielt wurden. In Abbildung 2 sind die Validitätswerte für sieben ge-

nen. Die Daten sollten als eine empirisch gestützte Grundlage (evidence base) für die Auswahl von Verfahren der Managementdiagnostik herangezogen werden.

Die durchschnittliche Treffsicherheit der Verfahren in Bezug auf die Vorhersage des Berufserfolgs (vorletzte Zeile der Abb. 2) ist als Korrelationskoeffizient ausgedrückt. Dieser Wert variiert von minus 1.0 (vollständig negativer Zusammenhang) bis plus 1.0 (vollständig positiver Zusammenhang). Ein Koeffizient von 0.0 zeigt an, dass kein Zusammenhang zwischen der Beurteilung im



Die Fotos in diesem Beitrag entstanden im Jahr 2001 im Rahmen der Aufnahmeprüfungen an der Europäischen Wirtschaftshochschule in Berlin.

sigkeit, Gültigkeit und Effizienz – Verbesserungen zu erzielen.

Status quo und State of the Art

Managementdiagnostik ist als Anwendungsdisziplin der Psychologie eine empirische Wissenschaft. Aus der Erfahrung

bräuchliche diagnostische Verfahren aufgeführt. Die den Werten zugrunde liegende metaanalytische Technik sorgt für eine Datenbasis von 5 000 bis fast 50 000 untersuchten Personen pro Verfahren, sodass die Erkenntnisse nicht durch singuläre Studien oder subjektive Erfahrungen infrage gestellt werden kön-

Auswahlverfahren und dem tatsächlichen beruflichen Erfolg besteht. Korrelationskoeffizienten werden häufig falsch interpretiert (Verwechslung mit Prozentwerten), außerdem bestehen fehlerhafte (überzogene) Erwartungen hinsichtlich des Zusammenhangs von Merkmalen.

Herausforderungen für die Managementdiagnostik

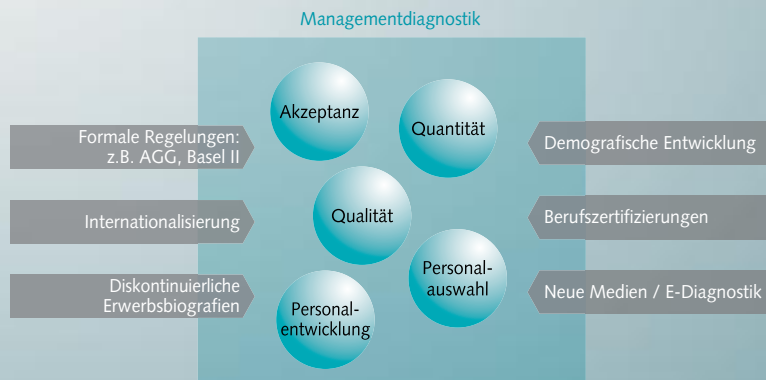


Abb. 1

Zur Etablierung eines realistischen Vergleichsrahmens ist es hilfreich, vertraute Zusammenhänge in der Metrik der Korrelationskoeffizienten auszudrücken. So beträgt der Zusammenhang zwischen Rauchen und Lungenkrebs, ausgedrückt in einem Korrelationskoeffizienten, $r = .18$, der Zusammenhang von Alkohol und aggressivem Verhalten $r = .23$ und der Zusammenhang zwischen der Einnahme von Viagra und der Steigerung der männlichen sexuellen Funktionsfähigkeit $r = .38$ (alle drei Werte nach Meyer et al. 2001). Die Verfahren der Berufseignungsdiagnostik erzielen gleich gute bis bessere Validitäten

Gültigkeit und Einsatzhäufigkeit verschiedener Personalauswahlverfahren

Auswahlverfahren	Test zur kognitiven Kompetenz	Arbeitsproben	Strukturiertes Eignungsinterview	Assessment-Center	Unstrukturiertes Eignungsinterview ³	Persönlichkeitstest Gewissenhaftigkeit ⁴	Zusätzlich eingeholte Referenzen
Einsatzhäufigkeit in Prozent							
1993 ¹			70				71
2003 ²	34	44	82	58	57	21	57
Differenz in Prozent	-4	+1	+12	+19	-23	-1	-14
Vorhersage des Berufserfolgs							
Anzahl untersuchter Personen	9 554	32 124	12 847	12 235	9 330	48 100	5 389
Vorhersagekraft (Korrelationskoeffizient)							
	.62	.54	.44	.37	.33	.27	.26
Quelle	Salgado / Anderson / Moscoso / Bertua / de Fruyt 2003	Hunter / Hunter 1984	McDaniel / Whetzel / Schmidt / Maurer 1994	Thornton / Gaugler / Rosenthal / Benton 1992	McDaniel / Whetzel / Schmidt / Maurer 1994	Barrick / Mount / Judge 2001	Hunter / Hunter 1984

¹ Nach Schuler, Frier und Kaufmann 1993, 34 (N = 105); angegeben sind in beiden Jahresspalten die Prozentwerte der Organisationen, die das jeweilige Auswahlverfahren bei der Personalauswahl externer Bewerber einsetzen.

² Nach Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir, in Vorbereitung, (N = 125)

³ Angegeben sind die Einsatzhäufigkeiten der Eignungsinterviews mit der Personalabteilung.

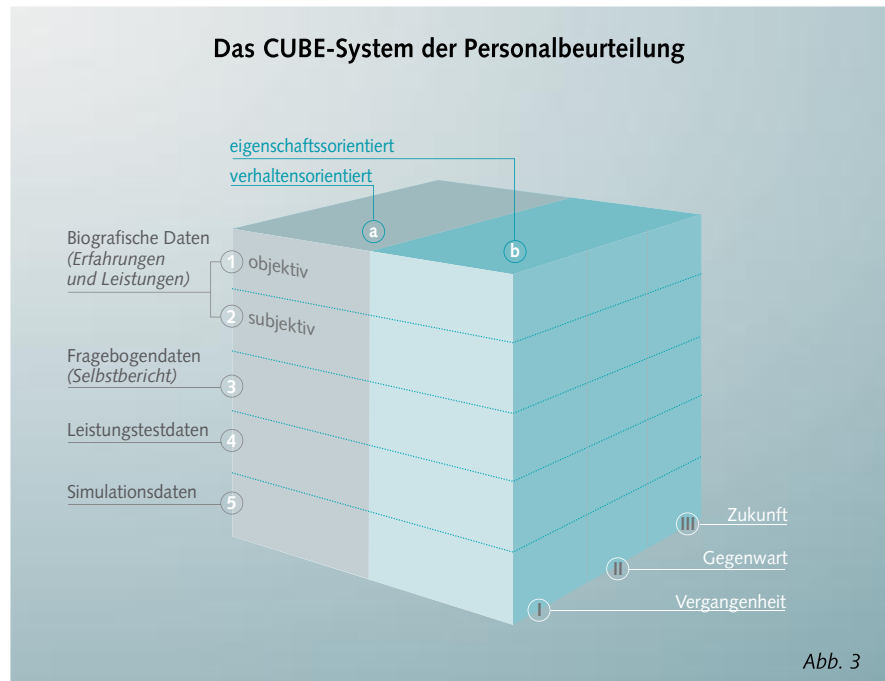
⁴ Bei der Frage nach der Einsatzhäufigkeit wurde allgemein nach Persönlichkeitstests gefragt. Der in der vorletzten Zeile genannte Validitätswert bezieht sich hingegen spezifisch auf Persönlichkeitstests zur Gewissenhaftigkeit.

Abb. 2

als Verfahren der medizinischen Diagnostik, dennoch gibt es kein Verfahren, das eine perfekte Vorhersage über menschliches Verhalten ermöglicht. Versprechen Anbieter eine Vorhersage des Berufserfolgs aufgrund eines einzelnen Verfahrens, die deutlich über den in Abbildung 2 angegebenen Bereich hinausgeht, hat man es mit Scharlatanen zu tun, die ihre mangelnde Qualifikation mit Unsinnbehauptungen entblößen.

Eine Steigerung der Treffsicherheit der Diagnostik wird durch die systematische Kombination von Verfahren erreicht (dazu weiter unten). Die Abbildung 2 stellt die Aussagekraft der Verfahren deren Einsatzhäufigkeiten gegenüber. Sie listet auf, wie häufig die Verfahren in Deutschland zur externen Personalauswahl eingesetzt werden. Diese Daten wurden von der Hohenheimer Arbeitsgruppe sowohl 1993 (Schuler / Frier / Kaufmann 1993) als auch 2003 (Schuler / Hell / Trapmann / Schaar / Boramir, in Vorbereitung) erhoben.

Im Zehn-Jahres-Vergleich kann ein Rückgang der Verwendung des unstrukturierten Interviews zugunsten einer Zunahme der Nutzung strukturierter Interviews konstatiert werden. Außerdem steigt – entgegen dem häufig anderslautenden Rumor – die Einsatzhäufigkeit der Assessment-Center-Technik. Auf das Einholen zusätzlicher Referenzen wird immer häufiger verzichtet. Diese Entwicklungen stehen im Einklang mit der jeweiligen Aussagekraft der Verfahren, sodass von einem positiven Trend in Richtung Qualität gesprochen werden kann. Treffsichere Verfahren werden relativ häufiger und problematische Verfahren wie das unstrukturierte Interview



Auszug aus der Checkliste „DIN Screen“ zur DIN 33430

Anforderungsanalyse 1	trifft zu	trifft nicht zu	nicht zu bewerten	Anmerkungen
151 Es wurde eine Anforderungsanalyse durchgeführt. (DIN, S. 6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Hinweis:</i> Falls „trifft nicht zu“ gewählt wird, muss bei den Aussagen 152, 153 und 166 bis 172 der vorliegenden Checkliste und bei den Aussagen 208 und 227 der Checkliste 4 sowie bei den Aussagen 266 bis 270 der Checkliste 5 ebenfalls „trifft nicht zu“ angekreuzt werden.				
152 Jeder Anforderungsdimension, die erhoben werden soll, kann mindestens ein Verfahren zugeordnet werden, mit dem diese Dimension erfasst wird. (DIN, S. 6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
153 Jedem der eingesetzten Verfahren kann mindestens eine Anforderungsdimension zugeordnet werden, zu deren Erfassung es eingesetzt wird. (DIN, S. 6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Kersting 2006
Abb. 4

relativ seltener genutzt. Absolut betrachtet offenbaren die Zahlen allerdings eine bemerkenswerte und über die Zeit hinweg stabile Diskrepanz zwischen den von der Wissenschaft empfohlenen und den praktizierten diagnostischen Vorgehensweisen. Es ist ersichtlich, dass zwei der drei Verfahren mit den besten Validitäten, nämlich Arbeitsproben und Tests zur kognitiven Kompetenz, trotz ihrer nachweislich hohen Validität in weniger

als 50 Prozent der Fälle zur Anwendung kommen.

Die 1993 erhobenen Daten werden von Schuler et al. (1993) auch in einen europäischen Vergleichsrahmen eingeordnet. In den Benelux-Staaten sowie in Frankreich, Großbritannien und Spanien kommen valide Verfahren wie Tests zur kognitiven Kompetenz demnach wesentlich häufiger zum Einsatz als in Deutschland. Europäische Vergleichsda-

ten liegen auch aus dem so genannten Price-Waterhouse-Cranfield Survey vor (zitiert nach Cook 2004, 18). Im Vergleich zwölf europäischer Länder belegt Deutschland hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit der aussagekräftigsten Verfahren, nämlich psychometrischer Tests, den letzten Platz. Eine ähnliche Zurückhaltung gegenüber der Anwendung treffsicherer Methoden zeigt sich nur noch in der Türkei. Laut der Studie werden psychometrische Tests in Deutschland von nur sechs Prozent aller befragten Arbeitgeber genutzt und somit acht- bis

Perspektiven für die Praxis

Zur Bewältigung der skizzierten Herausforderungen bedarf es keiner neuen Modewellen, sondern einer Intensivierung des Wissenstransfers in die Wirtschaft, einer stärkeren Nutzung und Verknüpfung der vorhandenen diagnostischen Verfahren sowie deren systematische Einbettung in das umgebende System der Personal- und Organisationsentwicklung. Basis jeglicher Diagnostik und Kompetenzentwicklung ist eine umfassende Anforderungsanalyse, die in gut opera-

Zeugnissen / Referenzen und Interview ist nicht mehr ausreichend. Vielmehr behauptet sich der Trend zur Kombination verschiedener Ansätze, wie die Daten zur Einsatzhäufigkeit in Abbildung 2 zeigen. Mittlerweile müssen Bewerber mehr Verfahren durchlaufen als noch vor zehn Jahren. Dabei bedeutet ‚mehr‘ allerdings nicht automatisch besser. Es kommt darauf an, unterschiedliche Herangehensweisen systematisch zu kombinieren. Als Planungsgrundlage und Klassifikationssystem kann der CUBE-Ansatz genutzt werden (siehe Abb. 3), der die vorhan-



Bei der Auswahl für Führungspositionen müssen Bewerber mittlerweile mehr Verfahren durchlaufen als noch vor zehn Jahren. Wenn ‚mehr‘ auch ‚besser‘ bedeuten soll, müssen die unterschiedlichen Ansätze systematisch kombiniert werden.

zehnmal seltener zur Personalauswahl eingesetzt als in Finnland (74 %), Großbritannien (46 %), Portugal (58 %) und Spanien (60 %). Aus der Studie von Ryan, McFarland, Baron und Page (1999) kann ergänzt werden, dass auch Persönlichkeitstests in Deutschland überproportional häufig gemieden werden.

tionalisierte, trennscharfe und erfolgskritische Zielkompetenzen mündet. Innerhalb der Diagnostik kommt es darauf an, die vorhandenen Verfahren vielschichtig, in sinnvoller Kombination miteinander und qualitätsgesichert einzusetzen.

Der CUBE-Ansatz Die klassische Kombination von Bewerbungsschreiben,

denen Herangehensweisen nach drei Dimensionen ordnet.

Die erste Dimension systematisiert die diagnostischen Verfahren. Um Aufschlüsse über einen Menschen zu bekommen, kann man im Rahmen der Diagnostik 1) etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver Daten in Erfah-

- rung bringen, z. B. ihren Werdegang, ihre Leistungen,
- 2) etwas aus dem Leben der Person aufgrund subjektiver Daten in Erfahrung bringen, zum Beispiel Informationen von anderen (Vorgesetzten, Kollegen, Kunden usw.) oder von der Person selbst einholen,
 - 3) die Person selbst mithilfe eines Fragebogens befragen,
 - 4) die Person testen,
 - 5) die Person in simulierten Situationen beobachten.



Ob man den ‚Richtigen‘ eingestellt oder befördert hat, zeigt sich oft erst nach Jahren. Zu einem derart späten Zeitpunkt des Feedbacks kann sich der Entscheider kaum noch an Einzelheiten seiner Beurteilung erinnern.

Insbesondere bei älteren und berufserfahrenen Personen nutzt die Managementdiagnostik die Informationen aus dem bisherigen Berufsleben, so genannte L-Daten („L“ steht für Live) im Sinne Cattells (1999) und Funders (2001). Diese Informationen können aus unterschiedlichen Quellen stammen. Sie werden ent-

weder (1) objektiv (unpersönlich) erhoben, wenn sie als „Lebensprotokolle“ beziehungsweise als Verhaltensspuren vorliegen. Hierzu zählen Informationen über die Studiendauer, die Anzahl bisheriger Arbeitgeber, Informationen zu bisherigen Projektverantwortlichkeiten oder Auszeichnungen und Preise und Ähnliches.

Man kann aber auch Informationen über jemanden einholen, indem man andere (Kollegen, Vorgesetzte, Kunden) befragt, wie dies etwa als Bestandteil des 360-Grad-Ansatzes praktiziert wird. Außerdem können Informationen aus der direkten Befragung der Person gewonnen werden (wie im Interview und Audit). Natürlich hat man es in den letztgenannten beiden Fällen mit (2) subjektiven Urteilen anderer oder mit Selbstauskünften beziehungsweise Selbstdarstellungen zu tun.

Zwar auch als Selbstauskunft, aber standardisierter als im Interview und Audit, erfolgt die Befragung der diagnostizierten Person (3) mittels Fragebogen (Q-Daten aus dem Questionnaire im Sinne Cattells (1999), S-Daten (Self-Judgments) im Sinne Funders (2001)). Hierzu zählen Persönlichkeits-tests, mit denen eine Person beispielsweise eine Angabe zu ihrer Leistungsmotivation trifft.

Die Selbstauskünfte unter (2) und (3) sind anfällig gegen Verfälschungen, zum Beispiel aufgrund mangelnder Selbstkenntnis, sozial erwünschtem Antwortverhalten sowie Selbstdarstellungsabsichten. Dieses Problem stellt sich weniger, wenn man die Person (4) einem Leistungstest unterzieht (T-Daten aus Tests) im Sinne Cattells (1999) und Funders (2001). Dies kann ein klassischer Test zur Erfassung kognitiver Kompetenzen sein. In der Managementdiagnostik werden aber auch Case-Studies oder Postkorbübungen eingesetzt, die, eine entsprechend standardisierte Durchführung, Auswertung und Interpretation vorausgesetzt, ebenfalls in die Klasse der Leistungstests fallen.

Schließlich kann man (5) die Personen diagnostizieren, indem man sie an

Simulationen teilnehmen lässt (simulationsorientierte Verfahren im Sinne von Schuler trimodalem Ansatz der Personalpsychologie, Schuler / Höft 2006.) Hier wird gezielt das Verhalten provoziert, das man beobachten und beurteilen möchte. Dazu werden zum Beispiel Situationen aus der infrage stehenden Ziel Tätigkeit simuliert. Dieser Ansatz liegt der AC-Technik zugrunde, aber auch im Audit werden zum Beispiel Rollenspiele integriert.

Die zweite Dimension des CUBE-Ansatzes unterscheidet, ob die Diagnose eher auf a) das Verhalten oder b) auf Eigenschaften der Person abzielt. Dies betrifft sowohl die Informationserhebung als auch die Interpretation der Informationen. Hinsichtlich der Gestaltung der diagnostischen Instrumente würde zum Beispiel ein eigenschaftsorientierter Fragebogen (3 b) eher Items mit der folgenden Formulierung verwenden: „Ich bin sehr zurückhaltend (stimmt / stimmt nicht)“. Demgegenüber würde ein verhaltensorientierter Fragebogen (3 a) die Frage eher so formulieren: „Wenn ich mit Arbeitskollegen zusammen bin, habe ich Mühe, Gesprächsstoff zu finden.“ Zwar sind einige Erfassungsmethoden grundsätzlich eher verhaltens- oder eigenschaftsorientiert, eine prinzipielle Einschränkung der Kreuzklassifikation besteht aber nicht. So zielt der Simulationsansatz auf die Provokation von Verhalten ab, interpretiert wird dieses Verhalten aber häufig als Indikator für eine Eigenschaft, wie zum Beispiel Dominanz. Tests dienen häufig der Erfassung von Eigenschaften, gleichwohl gibt es aber auch Tests, die der Modifikationsdi-

agnostik zugeordnet werden können und die prinzipiell veränderbares Verhalten fokussieren.

Mit der dritten Dimension unterscheidet der CUBE-Ansatz, ob die Diagnose auf Verhaltensweisen oder Eigenschaften abzielt, die sich in (I) der Vergangenheit (retrospektiv) gezeigt haben, oder ob (II) die Gegenwart (aktual) oder (III) die Zukunft (potenzial / prospektiv) im Fokus steht. Erlebbar wird diese Unterscheidung vor allem im Interview oder Audit, wo man der diagnostizierten Person (2-I) biografieorientierte Fragen („Schildern Sie ein Ereignis aus Ihren beruflichen Erfahrungen, bei dem Sie...“) und / oder (2-III) situative (und somit tendenziell zukunftsorientierte) Fragen stellt („Stellen Sie sich vor...“). Aber auch bei Simulationen kann der Bewerber mit Übungen konfrontiert werden, die er aus seinem vergangenen und / oder gegenwärtigen Arbeitsleben bereits kennt, oder aber mit für ihn neuartigen, zukunftsorientierten Aufgaben.

Die dritte Dimension des CUBE-Ansatzes lässt sich allerdings nicht vollständig mit den beiden anderen Dimensionen kreuzklassifizieren, so sind beispielsweise die biografischen Daten zwangsläufig auf die Vergangenheit und Gegenwart begrenzt.

Die Orientierung am CUBE-Ansatz unterstützt die Planung der Diagnostik, da so zum Beispiel deutlich wird, dass für viele Interviews und Audits eine Kombination aus biografieorientierten und situativen sowie eigenschafts- und verhaltensorientierten Fragen sinnvoll ist.

Zugunsten der Übersichtlichkeit wurde in Abbildung 3 auf weitere Dimensionen des CUBE-Ansatzes verzichtet. Sinnvolle weitere Unterscheidungen betreffen die Frage des zur Diagnostik genutzten Stimulusmaterials (z. B. Papierbleistift versus Multimedia) und die Frage, ob mit der Diagnostik typisches oder maximales Verhalten provoziert und interpretiert werden soll. Der Grad der Interaktivität der Diagnostik (z. B. statische versus dynamische, adaptive Verfahren) sowie der Grad der Direktheit der Diagnostik eröffnen weitere Unter-

scheidungsmöglichkeiten. Indirekte Verfahren der Diagnostik zielen auf die Erfassung von introspektiv unzugänglichen, aber verhaltenswirksamen Kognitionen (für englischsprachige Beispiele siehe <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo>).

Multiple Diagnostik nach dem CUBE-Ansatz Die Orientierung am CUBE-Ansatz ermöglicht es, die bei jedem Verfahren vorhandenen Methodeneffekte zu kontrollieren, indem jede anforderungsrelevante Dimension mit mehreren unterschiedlichen Ansätzen (Zellen des CUBE) diagnostiziert wird. Dies dient zum einen der bereits erwähnten Maximierung der Stärken unterschiedlicher Ansätze sowie der Minimierung ihrer Schwächen. Zum anderen ist davon auszugehen, dass die pro Ansatz ans Licht gebrachten Informationen nur zum Teil etwas über die Person aussagen und zum anderen Teil durch die jeweilige Situation selbst determiniert sind.

Eine Diagnose, die verschiedene diagnostische Herangehensweisen im Sinne des CUBE-Ansatzes nutzt, wird in der Regel zuverlässiger und gültiger ausfallen als eine Diagnose, die sich lediglich auf eine Herangehensweise stützt. Im zuerst genannten Fall werden nur die Informationen für die Diagnose genutzt, die sich über mehrere unterschiedliche Herangehensweisen hinweg zeigen und somit über verschiedene Situationen und Zeitpunkte hinweg generalisierbar sind. Die Übereinstimmung (Konvergenz) verschiedener Ansätze liefert eine wechselseitige Absicherung der Ergebnisse. Derart erhobene Informationen sind für eine Vielfalt von Situationen und Zeitpunkten relevant, derart erstellte Beschreibungen der Personen sind umfassend.

Qualität und ihre Optimierung

Egal welcher Ansatz in der Managementdiagnostik verfolgt wird, für jedes Verfahren muss die Qualität gesichert werden. Dazu ist es notwendig, ein klares Ziel zu verfolgen und Feedback über das eigene Handeln zu erhalten. Genau da-

ran, an klaren Zielen und an Feedback, mangelt es aber häufig im Personalbereich. Ein Mitarbeiter des Personalbereichs, der keine Rückmeldungen über die Angemessenheit seiner Beurteilungen und Entscheidungen erhält, kann nicht aus seinen Erfahrungen lernen. Ob man beispielsweise den ‚Richtigen‘ eingestellt oder befördert hat, zeigt sich, wenn überhaupt, erst nach Jahren. Inzwischen ist eine Vielzahl anderer Personen beurteilt worden, sodass sich der Entscheider zum Zeitpunkt des Feedbacks kaum noch an die Einzelheiten der frühen Beurteilung erinnern kann. Im ungünstigsten Fall erfährt er überhaupt nichts über die Bewährung. Ohne Feedback kann aber niemand etwas lernen, unabhängig davon, über wie viele Jahre Erfahrung er verfügt. Für die Verhaltenssteuerung ist ein Ziel (Leistungsstandard, Sollwert) ebenso unabdingbar wie eine möglichst exakte Rückmeldung des Handlungsablaufs und dessen Resultate.

An dieser Stelle setzen Qualitätsstandards an. Der für Deutschland zentrale Qualitätsstandard ist die DIN 33430. Sie wurde im Jahr 2002 veröffentlicht und formuliert „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Wenn eine Eignungsbeurteilung diesen Forderungen entsprechend gestaltet wird, erhalten die Verantwortlichen ein systematisches Feedback über ihr Handeln und können somit aus ihren Erfahrungen lernen.

Die Leitidee der DIN 33430, Qualität über unmittelbares Feedback zu erzielen, kann an

einem Beispiel verdeutlicht werden. Bei AC-Übungen, aber auch im Interview oder Audit werden Bewerber häufig von mehreren Beurteilern (Assessoren) beobachtet und bewertet. Hier fordert die DIN 33430, dass mehrere Beurteiler möglichst hoch übereinstimmen (DIN 2002, 7). Um dieser Forderung nachzukommen, muss zunächst überhaupt erst einmal eine Information über den Übereinstimmungsgrad vorliegen. Dies ist bei den meisten AC, Interviews und Audits nicht der Fall, obwohl die Informationen sehr nützlich sind. Man stellt fest, dass man zum Beispiel in vier von fünf Dimensionen hoch übereinstimmt, in einer fünften aber nicht.

Dies ist der Ausgangspunkt einer unmittelbaren Qualitätsoffensive: Die Assessoren tauschen ihre Vorstellungen über die fünfte Dimension aus und überarbeiten die Operationalisierung. Das Feedback über die Qualität erfolgt unmittelbar im Anschluss an das Verfahren. Natürlich ist es aufwändig, die Übereinstimmung verschiedener Beobachter per Hand zu berechnen. Aus Gründen der (von der DIN 33430 geforderten und inhaltlich sinnvollen) Dokumentation bietet es sich aber ohnehin an, Eignungsbeurteilungsprozesse nicht mehr mit veralteten Techniken (Papier und Bleistift), sondern mit dem Computer zu unterstützen und zu protokollieren. Auf dem Markt werden verschiedene Programme angeboten, die speziell für diesen Zweck konstruiert sind. Diese Programme erstellen die notwendigen Protokolle für die Dokumentation, unterstützen die Auswertungsprozesse, geben den Assessoren (also den Beurteilern, nicht nur den Beurteilten!) ein umfassendes Feedback zu ihren Bewertungen (zum Beispiel Strenge, Milde, Konsistenz), und einige Programme bestimmen auch die Übereinstimmung zwischen mehreren Beurteilern im Sinne der DIN 33430.¹

Qualitätsstandards dienen der beständigen Qualitätsoptimierung, sie eignen sich, um Benchmarks zu setzen und interne und externe Angebote unter verschiedenen Gesichtspunkten (u. a. unter Kos-

ten-Nutzen-Erwägungen) zu beurteilen (vgl. Abb. 4). Schließlich erhöht die Orientierung an Qualitätsstandards die Rechtssicherheit, etwa in Bezug auf das oben zitierte AGG (siehe Kersting / Püttner 2006).

Mittlerweile wurde der DIN-Ansatz um fünf Maßnahmen ergänzt:

- 1) Es ist möglich, durch bestandene Prüfungen eine Personenlizenz zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 zu erwerben.²
- 2) Zu den Inhalten der DIN 33430 werden modularartig aufgebaute Fortbildungen angeboten.³ Diese Fortbildungen bereiten auf die unter 1) genannten Lizenzprüfungen vor, ihr Besuch ist aber nicht verpflichtend für die Prüfungsteilnahme.
- 3) Die DIN 33430 wird zur Bewertung von Verfahren (Tests) herangezogen. Geprüft wird nicht, ob der Test DIN-kompatibel ist (denn die DIN ist keine Produktnorm). Geprüft wird jedoch, ob die nach DIN 33430 erforderlichen Informationen zu einem Test vorliegen. Dies ist für viele Verfahren nicht der Fall. Eine Eignungsbeurteilung, in der ein Test eingesetzt wird, zu dem nach DIN 33430 keine hinreichenden Informationen vorliegen, kann insgesamt nicht der DIN 33430 entsprechen (siehe Kersting 2006).
- 4) Neben der Lizenzierung von Personen ist es mittlerweile auch möglich, Organisationen nach DIN 33430 zertifizieren zu lassen. Die Zertifizierung bedeutet neben der Qualitätssicherung auch die Sicherung von Marktchancen in einem härter werdenden Wettbewerb.
- 5) Es wurden Checklisten zur DIN 33430 entwickelt, deren Anwendung anzeigt, ob die eigenen Diagnostikprozesse den Anforderungen der DIN 33430 entsprechen (Kersting 2006). Abbildung 4 veranschaulicht den Aufbau dieser Checklisten, die auch in einer Online-Version verfügbar sind.⁴ Die

Checkliste 1 gilt offiziell als „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen“.

Summary

Status, Challenges and Perspectives of Management Diagnostics

Challenges to management diagnostics will rise in the future. Demographic changes will prompt the identification of as many good candidates as possible, especially in those groups who currently are neglected – e.g., older candidates, women or applicants with immigrant background. Also the new General Equal Treatment Act (AGG) and Basel II require heightened performance quality in personnel selection. Against the background of current challenges the author describes what may be considered state-of-the-art in management diagnostics and where further development needs exist. Practical issues of management diagnostics are discussed using the example of the CUBE approach. In addition the current and future importance of the central quality standard for aptitude evaluation, DIN 33430, is addressed.

Literatur

- Barrick, M. R. / Mount, M. K. / Judge, T. A. (2001): Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1), 9–30
- Cattell, R. B. (1999): *Die empirische Erforschung der Persönlichkeit*, 2. Aufl., Weinheim
- Cook, M. (2004): *Personnel Selection*, 4th ed., West Sussex
- DIN (2002): *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*, Berlin
- Funder, D. C. (2001): *The personality puzzle*, 2nd ed., New York
- Hunter, J. E. / Hunter, R. F. (1984): Validity and utility of alternative predictors of job performance, in: *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72–98

- Kersting, M. (2006): *DIN SCREEN – Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen*, Lengerich
- Kersting, M. / Püttner, I. (2006): Personalauswahl: Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte, in: H. Schuler (Hg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. Aufl., Göttingen, 841–861
- McDaniel, M. A. / Whetzel, D. L. / Schmidt, F. L. / Maurer, S. D. (1994): The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 599–616
- Meyer, G. / Finn, S. / Eyde, L. / Kay, G. / Moreland, K. / Dies, R. / Eisman, E. / Kubiszyn, T. / Read, G. (2001): Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and issues, in: *American Psychologist*, 56 (2), 128–165
- Ryan, A. M. / McFarland, L. / Baron, H. / Page, R. (1999): An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice, in: *Personnel Psychology*, 52 (2), 359–391
- Salgado, J. F. / Anderson, N. / Moscoso, S. / Bertua, C. / De Fruyt, F. (2003): International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European Community meta-analysis, in: *Personnel Psychology*, 56 (3), 573–605
- Schuler, H. / Frier, D. / Kaufmann, M. (1993): *Personalauswahl im europäischen Vergleich*, Göttingen
- Schuler, H. / Höft, S. (2006): *Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl*, in: H. Schuler (Hg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. Aufl., Göttingen, 101–144
- Schuler, H. / Hell, B. / Trapmann, S. / Schaar, H. / Boramir, I. (in Vorbereitung): *Verwendung von Verfahren der Personalauswahl in deutschen Unternehmen*
- Thornton III, G. C. / Gaugler, B. B. / Rosenthal, D. B. / Bentson, C. (1992): Die prädiktive Validität des Assessment Centers – eine Metaanalyse, in: H. Schuler / W. Stehle (Hg.): *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*, 2. Aufl., Göttingen, 36–60

Anmerkungen

- 1 Zu nennen sind beispielsweise die Programme „easy.pes“ (<http://ingentis.de>), „AC Pilot“ (<http://profacts.de>) oder das Programm „AC und Interview Organizer“ (<http://personalauswahl-internet.de>).
- 2 Siehe www.bdp-verband.org/bdp/politik/2004/40920_ordnung.pdf
- 3 Siehe z. B. www.apprendi.de oder www.dpa-bdp.de
- 4 Siehe www.kersting-internet.de/DIN-Screen.html