

PSYCHOLOGIE GESELLSCHAFT POLITIK
2010

PSYCHOLOGISCHE EXPERTISE
FÜR ERFOLGREICHES
UNTERNEHMERTUM IN
DEUTSCHLAND



Berufsverband Deutscher
Psychologinnen und Psychologen



Berufsverband
Deutscher Psychologinnen
und Psychologen e.V.
(Hrsg.)

Psychologische Expertise
für erfolgreiches
Unternehmertum in
Deutschland





Herausgeber

Vorstand des Berufsverbandes
Deutscher Psychologinnen
und Psychologen e.V. (BDP)
Bundesgeschäftsstelle
Am Köllnischen Park 2,
10179 Berlin

Bandherausgeber

Vorstand der Sektion
Wirtschaftspsychologie im BDP

Hauptgeschäftsführer

Dipl.-Psych. Armin Traute

T 030 20 91 66 – 600

F 030 20 91 66 – 680

www.bdp-verband.de

info@bdp-verband.de

Verantwortlich im Sinne

des Presserechts

Dipl.-Psych. Carola Brücher-Albers
Präsidentin des BDP

*Hinweis der Redaktion: Im Bericht wird im
Interesse der Lesbarkeit überwiegend die
männliche Form verwendet. Gemeint sind aber in
jedem Fall die Vertreter beiderlei Geschlechts.*





Berufsverband
Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

**Psychologie
Gesellschaft Politik – 2010**

**PSYCHOLOGISCHE
EXPERTISE
FÜR ERFOLGREICHES
UNTERNEHMERTUM
IN DEUTSCHLAND**



Bibliografische Information der
Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-931589-94-3

Verlag

Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Berlin

Satz/Layout

WOGÉ-design, Wolfgang Gebhardt, Berlin

Druck

druckhaus köthen GmbH, Köthen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes in der jeweils
geltenden Fassung ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 Deutscher Psychologen Verlag GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-931589-94-3

Besuchen Sie uns im Internet:

www.psychologenverlag.de





	VORWORT	9
	Thordis Bethlehem	
	WAS SIE IM BAND 2010 ERWARTET	
	Vorwort des Vorstands der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP	12
1.	DIE FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM ALS WIRTSCHAFTLICHEM ZUKUNFTSFAKTOR	16
	Berend Diekmann	
1.1.	Zur Bedeutung unternehmerischer Initiativen für eine funktionierende Wirtschaft	16
	Marie-Dorothee Burandt, Tina Kanzek	
1.2.	Unternehmertum – Psychologische Aspekte eines volkswirtschaftlichen Themas	20
1.2.1	Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) im Fokus der Psychologie	20
1.2.2	Psychologische Grundlagenforschung zum Unternehmertum	21
1.2.3	Angewandte Psychologie als „Fördermittel“ des Unternehmertums in Deutschland	28
2.	DIE AKTUELLE LAGE VON UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMERN IN DEUTSCHLAND	34
	Frank Wallau	
2.1.	Der Mittelstand in Deutschland	34
2.1.1	Einleitung	34
2.1.2	Definition des wirtschaftlichen Mittelstandes	34
2.1.3	Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes	35
2.1.4	Existenzgründungen und Liquidationen	37
2.1.5	Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?	38
2.1.6	Mittelstandsanteile auf einen Blick	40
	Josephine Hofmann, Jochen Leufen	
2.2.	Zur Bedeutung medialer Kommunikation in der Krise – Wenn Medien Stress machen	42
2.2.1.	Krisenreaktionen: Instinktiv oder planbar?	42
2.2.2.	Krisenkommunikation in Zeiten der Öffentlichkeit 2.0	43
2.2.3	Handlungsmuster und Einschätzungen der Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise	43
2.2.4	Medienkompetenz als wesentliche Schlüsselqualifikation der Führungskraft von morgen	44
	Dominika Dej, Joanna Sztuba, Ute Stephan	
2.3.	Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bewertung von Unternehmenserfolg	47
2.3.1.	Einleitung	47
2.3.2.	Methode und Stichprobe	48
2.3.3.	Unternehmerischer Erfolg aus Sicht von Unternehmern	48
2.3.4.	Männliche und weibliche Erfolgsdefinitionen	50





2.3.5.	Frauenspezifische Selbstständigkeitsmotive	50
2.3.6.	Wahrgenommene Schwierigkeiten und Hindernisse	51
2.3.7.	Frauenspezifische Stärken	51
2.3.8.	Kinder und eine unternehmerische Laufbahn	52
2.3.9.	Fazit	52

3. PSYCHOLOGISCHE DETERMINANTEN ERFOLGREICHER UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN 57

Martin Kersting

3.1.	Personalauswahl: Methoden für erfolgreiche Unternehmen	57
3.1.1.	Einführung	57
3.1.2.	Anforderungsanalyse	58
3.1.3.	Eignungsdiagnostische Methoden	58
3.1.4.	Verfahrensauswahl und Kombination	61
3.1.5.	Qualität in der Eignungsdiagnostik	62
3.1.6.	Fazit	63

Günter F. Müller

3.2.	Unternehmerische Eignung – Impuls- und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit	66
3.2.1.	Unternehmerische Eignung und andere Impuls- und Erfolgsfaktoren beruflicher Selbstständigkeit	66
3.2.2.	Stabile und veränderbare Merkmale unternehmerischer Eignung	67
3.2.3.	Welche Impulse können psychologisch fundierte Eignungsdiagnosen geben?	68
3.2.4.	Welche Impulse kann eine professionelle Kompetenzförderung geben?	69
3.2.5.	Unternehmerische Eignung und beruflich-soziales Umfeld: Ein Fazit	70

Wolfgang L. Roth, Christiane Herf

3.3.	Zur Bedeutung von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit für den Erfolg von Unternehmen	72
3.3.1.	Einleitung	72
3.3.2.	Berufliche Selbstwirksamkeit und Erfolg von Unternehmern	72
3.3.3.	Selbstführung und Erfolg von Unternehmern	73
3.3.4.	Wie beeinflussen Selbstführung und Selbstwirksamkeit den Erfolg von Unternehmern?	73
3.3.5.	Implikationen für die Förderung des Erfolgs von Unternehmern	74

Werner Gleißner

3.4.	Psychologie unternehmerischer Entscheidungen – Wie gehen Unternehmer mit Risiken um, und wie sollten sie Entscheidungen treffen?	77
3.4.1.	Einleitung	77
3.4.2.	Unternehmer in komplexen Entscheidungssituationen	78
3.4.3.	Praktische Konsequenz: Ein strukturierter Prozess für analytische Problemlösungen und Entscheidungen bei Risiko	81
3.4.4.	Fazit	85





	Martin Beckenkamp	
3.5.	Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg – Psychologie im Konflikt zwischen Wettbewerb und Vertrauen	88
3.5.1.	Unternehmenskultur: Eine gute Voraussetzung für Unternehmenserfolg?	88
3.5.2.	Vertrauen in Kooperation: Notwendige Voraussetzung fragiler Win-win Situationen	89
3.5.3.	Wirtschaftspsychologische Instrumente zur Schaffung und Stabilisierung einer Vertrauenskultur	89
3.5.4.	Ökonomie und Ökologie: Neue Handlungsfelder der Wirtschaftspsychologie?	91
4.	AKTUELLE MASSNAHMEN UND POLITIK ZUR FÖRDERUNG UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN IN DEUTSCHLAND	93
	Elke Schröder	
4.1.	Sensibilisierung für die unternehmerische Selbstständigkeit im Jugendalter	95
4.1.1.	Einleitung	95
4.1.2.	Persönlichkeit und familiärer Hintergrund	95
4.1.3.	Sensibilisierung für Selbstständigkeit im Schulkontext	96
4.1.4.	Förderung potenzieller Unternehmensnachfolger	97
4.1.5.	Ausblick	98
	Luiza Olos	
4.2.	Entrepreneurship Education: Unternehmerisches Handeln ist lehr- und lernbar	100
4.2.1.	Begriffliche Klärung	100
4.2.2.	Zur Bedeutung der Entrepreneurship Education	101
4.2.3.	Stand der Entrepreneurship Education in Deutschland	101
4.2.4.	Formen der Entrepreneurship Education an der Freien Universität Berlin	102
4.2.5.	Fazit	104
	Micha Strack, Isabell Siegmund	
4.3.	Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit: Erfolgsprädiktoren aus einem GründerCenter	107
4.3.1.	Einleitung	107
4.3.2.	Methodik der Reanalyse	108
4.3.3.	Ergebnisse der Reanalyse	108
4.3.4.	Diskussion	111
5.	EMPEHLUNGEN DES BDP	114
	VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN	119



3. PSYCHOLOGISCHE DETERMINANTEN ERFOLGREICHER UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN

MARTIN KERSTING

3.1. PERSONALAUSWAHL: METHODEN FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN

Zusammenfassung

„Employees are our most important asset and determine the rise and fall of Toyota [...]. Before we build cars we build people.“ (Toyota). Erfolgreiche Unternehmen brauchen kompetente und engagierte Mitarbeiter und somit hochwertige Verfahren zur Auswahl von internen und externen Bewerbern. Der Artikel gibt einen systematischen Überblick über Verfahren der Personalauswahl – im Einzelnen geht es z. B. um Referenzen, Interviews, Persönlichkeitsfragebogen, Leistungstests und Assessment-Center. Zu jedem Verfahren werden auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse Tipps für die Ausgestaltung formuliert. Darüber hinaus wird die Idee des Methodenpluralismus erläutert, und es werden einschlägige Qualitätsstandards vorgestellt.

Schlagerworte

Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Interview, Persönlichkeitsfragebogen, Test, Assessment-Center, Audit, DIN 33430

3.1.1. Einführung

In the end, an organization is nothing more than the collective capacity of its people to create value.

Louis V. Gerstner, IBM

Erfolgreiche Unternehmen brauchen kompetente und engagierte Mitarbeiter. Entsprechend erfolgskritisch ist die im Kontext der Personalauswahl und -entwicklung notwendige Personalbeurteilung/Eignungsdiagnostik. Der Mangel an Bewerbern (u.a. infolge der demografischen Entwicklung), der (internationale) Wettbewerbsdruck, die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen sowie rechtliche Vorgaben wie z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz motivieren Unternehmen dazu, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionen in eine qualitativ hochwertige und effiziente Eignungsdiagnostik zu erhalten (Kersting, 2006a). Eine Investition, die – wie zahlreiche Studien belegen – einen enormen Return on Investment erzielt (siehe z. B. Görlich & Schuler, 2006; Kersting, 2009).

Personalauswahlentscheidungen können durch die Nutzung psychologischer Kenntnisse und durch den Einsatz psychologischer Methoden maßgeblich optimiert werden. Verfahren der psychologischen Diagnostik (insbesondere Tests) erzielen gleich gute bis bessere Validitäten als Verfahren der medizinischen Diagnostik (siehe z. B. Heinrichs, 2005; Meyer et al., 2001). Der Artikel gibt einen Überblick über die möglichen diagnostischen Vorgehensweisen wie Interviews, Tests, Fragebogen und Assessment-Center und skizziert abschließend einige Qualitätsgesichtspunkte.

3.1.2. Anforderungsanalyse

„If you don't know, where you're going, you'll end somewhere else.“ (Yogi Berra) Eignung ist ein relationaler Begriff: Geeignet ist man immer nur für etwas. Bevor die Kompetenz und/oder das Potenzial einer Person beurteilt werden können, muss die Frage geklärt werden, welchen Aufgaben die Person jetzt und in Zukunft gerecht werden soll (siehe Schuler, 2006). Die Anforderungsanalyse mündet in einem Anforderungs- oder Kompetenzprofil, in dem die einzelnen Anforderungsdimensionen/Kompetenzen dargestellt sind. Als „Nebenprodukt“ liefert die Anforderungsanalyse darüber hinaus zahlreiche Anregungen für die Gestaltung des Auswahlverfahrens, z.B. Ideen für Interviewfragen, Rollenspiele sowie Bewertungshilfen. Qualitativ hochwertige Anforderungsprofile/Kompetenzmodelle zeichnen sich u.a. durch eine hohe Trennschärfe der einzelnen Dimensionen aus, was in der Regel mit einer insgesamt eher geringen Anzahl an Dimensionen einhergeht. Ein weiteres Qualitätsmerkmal sind verhaltensnahe, konkrete Beschreibungen der Dimensionen, wobei auf abstrakte Worthülsen verzichtet wird.

3.1.3. Eignungsdiagnostische Methoden

Um Aufschlüsse über einen Menschen zu bekommen, kann man im Rahmen der Eignungsdiagnostik

- 1| etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver (im Sinne von verifizierbarer, also zumindest prinzipiell nachprüfbarer) Daten (Sachinformationen) in Erfahrung bringen, z. B. ihren Werdegang oder ihre Leistungen,
 - 2| etwas aus dem Leben der Person aufgrund subjektiver Daten in Erfahrung bringen, indem man z. B. Informationen von anderen (Fremdeinschätzung von z. B. Vorgesetzten (z. B. Arbeitszeugnisse), Kollegen, Kunden usw.) oder von der Person selbst einholt (Selbsteinschätzung, z. B. im Eignungsinterview),
 - 3| die Person (Selbsteinschätzung) oder eine Auskunftsperson (Fremdeinschätzung) mit Hilfe eines Fragebogens befragen,
 - 4| die Person testen,
 - 5| die Person in Situationen bringen, die eine bestimmte Realität simulieren (z. B. im Rollenspiel).
- Kersting (2006a) hat diese fünf Vorgehensweisen in seinem CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten (siehe Abbildung 1) formuliert und sie als „Datenquelle“ bezeichnet.

Die Praxis setzt vor allem auf die Auswertungen von Bewerbungsunterlagen (als ein Aspekt der Analyse von Sachinformationen, Zeile 1 des CUBE) sowie auf Interviews (auch als Vorstellungsgespräch bezeichnet, Zeile 2 des CUBE). Beide Verfahren profitieren von einer Standardisierung. So sollte ein klares Regelwerk die Auswertung der Bewerbungsunterlagen nach vorgegebenen Kriterien leiten, die im Idealfall von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Personen vorgenommen wird. Auch Interviews sollten gut geplant sein. Zumindest eine Teilmenge der im Interview zu stellenden Fragen, ihre Reihenfolge und Auswertung sollten vorbereitet sein. Wie bei allen Beobachtungsverfahren empfehlen sich für Interviews das „Mehr-Augen-Prinzip“ sowie eine Schulung der Interviewer. Strukturierte Interviews sind anderen Interviews an Treffsicherheit deutlich überlegen (McDaniel, Whetzel, Schmidt und Maurer, 1994). Technische Hilfen stellen Interviewleitfäden und „scoring guides“ dar. Einen Überblick über Theorie und Praxis personalpsychologischer Interviews gibt Schuler (2002). Innerhalb der Gruppe der Fragebogen erfreuen sich Persönlichkeitsfragebogen (Zeile 3 des CUBE) zunehmender Beliebtheit. Aktuelle Persönlichkeitsfragebogen zielen auf die Vorhersage berufsrelevanten Verhaltens, nutzen häufig berufsbezogene Itemformulierungen und bieten Vergleichsdaten (Normen) von fragestellungsrelevanten Gruppen (z. B. Bewerbern; für einen Überblick siehe Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000; Kersting, 2005). Zwar ist es bei der Bearbeitung von Persönlichkeitsfragebogen möglich zu „faken“, die Verfälschbarkeit wirkt sich aber neueren Forschungen zufolge nicht grundsätzlich ungünstig auf die Vorhersagekraft der Verfahren aus (Hough, 1998).

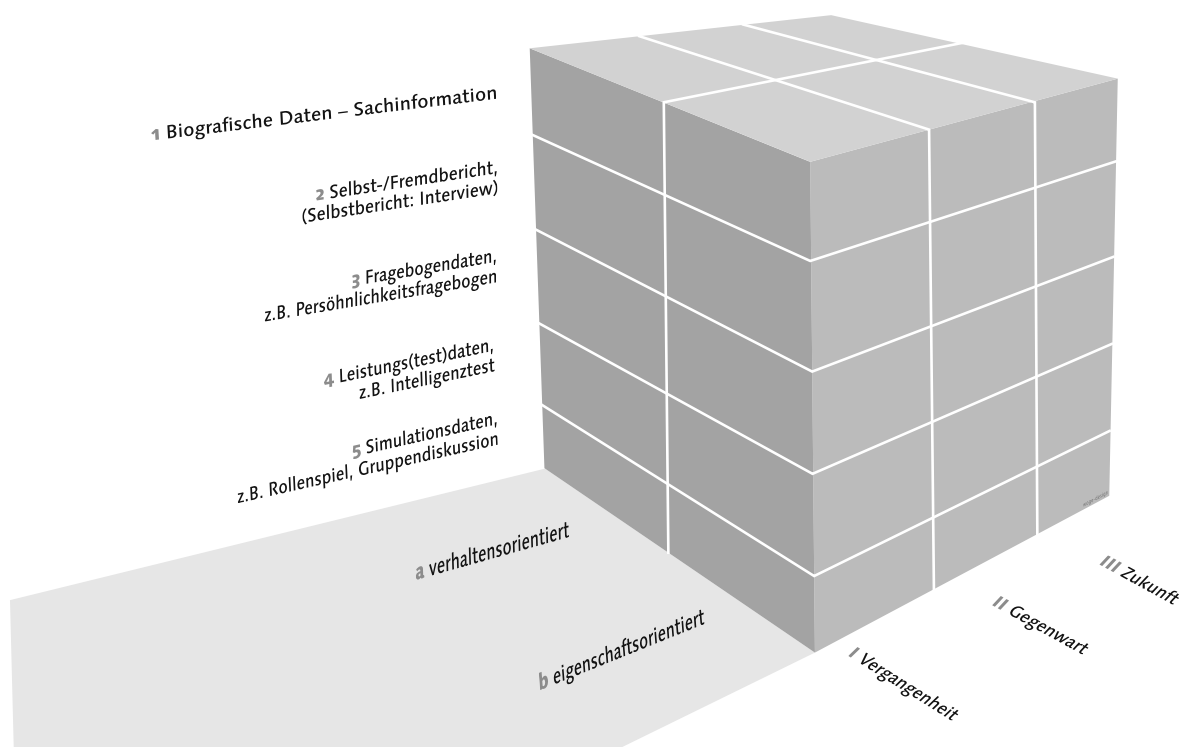


Abbildung 1: Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten

Während in der Praxis häufig auf theoretisch veraltete und empirisch nicht überprüfte Persönlichkeitstypologien zurückgegriffen wird, haben sich in der Wissenschaft Strukturmodelle der Persönlichkeit etabliert. Innerhalb dieser theoretisch und empirisch sehr gut untersuchten Ansätze nimmt das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit mit den Grunddimensionen emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit eine exponierte Stellung ein (siehe z. B. Asendorpf, 2007).

Unter den zahlreichen Methoden kommt dem Test (Leistungstests fallen in die Zeile 4 des CUBE-Ansatzes) eine herausragende Rolle zu. Über die mit Abstand höchste Treffsicherheit bei der Vorhersage zukünftiger Leistungen verfügen Tests zur kognitiven Kompetenz, und zwar sowohl bei der Vorhersage von Ausbildungs- als auch bei der Vorhersage von Berufsleistungen (Schmidt & Hunter, 1998). In anderen Ländern kommen valide Verfahren wie Leistungstests wesentlich häufiger zum Einsatz als in Deutschland (Schuler, Frier & Kaufmann, 1993); das Potenzial psychologischer Testverfahren wird hier nicht ausgeschöpft. Dies bestätigt auch der „Price-Waterhouse-Cranfield-Survey“ (Dany & Torchy, 1994, zitiert nach Cook, 2004, S. 18). Im Vergleich zwölf europäischer Länder belegt Deutschland hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit der validesten Verfahren, nämlich psychometrischer Tests, den letzten Platz. Eine ähnliche Abstinenz gegenüber den leistungsstarken Methoden zeigt sich nur noch in der Türkei. Aus der Studie von Ryan, McFarland, Baron und Page (1999) kann ergänzt werden, dass auch Persönlichkeitsfragebogen (Zeile 3 des CUBE-Ansatzes) in Deutschland überproportional gemieden werden. Ein Grund für die Zurückhaltung der Deutschen gegenüber Tests sind Vorurteile bezüglich der Akzeptanz dieser Verfahren (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Dabei schätzen Personen, die schon einmal getestet wurden, die hohe Messqualität von Tests (siehe Kersting, 2008b). Mit dem Einsatz von Tests demonstriert eine Organisation, dass sie sich um ein objektives Bild der Stärken und des Entwicklungsbedarfs einer Person bemüht. Testergebnisse sind, anders als das Interview- und das Assessment-Center-Ergebnis, unabhängig von Sympathie und Antipathie, von Aussehen und Geschlecht.

Besonders beklagenswert ist die Praxis, Tests zur kognitiven Kompetenz aus Sorge um die Akzeptanz lediglich bei jüngeren Bewerbern einzusetzen, die sich um eine Ausbildung oder um eine Einstiegsposition bewerben, bei Bewerbern für Spitzenpositionen aber auf die Tests (und somit auf die besten Verfahren) zu verzichten. Tatsächlich nimmt die Bedeutung der kognitiven Kompetenz mit der Komplexität der Tätigkeit zu (siehe Schmidt & Hunter, 1998), sodass sich der Testeinsatz insbesondere für anspruchsvolle Tätigkeiten empfiehlt.

Eine weitere Datenquelle stellen Simulationsaufgaben dar (Zeile 5 des CUBE), so ist es z. B. im Rahmen eines Assessment-Centers (AC) üblich, dass die Bewerber ein Rollenspiel absolvieren, etwas präsentieren, mit anderen diskutieren, eine Fallstudie oder einen Postkorb bearbeiten. Das Verhalten der Bewerber gilt dann als Simulation von Verhalten, welches bei der Ausübung zukünftiger beruflicher Tätigkeiten notwendig ist. Simulationsaufgaben sind ein typischer Bestandteil eines Assessment-Centers, keinesfalls aber ist das AC insgesamt als Simulation zu kategorisieren. Im Gegenteil: Leitprinzip der AC-Technik ist die Methodenvielfalt. Ein gutes AC wird daher auch weitere Datenquellen, z. B. Interviews, Fragebogen und Tests, nutzen. Richtlinien für die AC-Gestaltung hat der Arbeitskreis AC (siehe www.arbeitskreis-ac.de) veröffentlicht, eine Darstellung von Erfolgsfaktoren der AC-Gestaltung findet sich bei Kersting (2006b, 2008c). Auch ein Audit ist – ebenso wie ein AC – eine Verfahrenskombination und taucht daher nicht als eigenständige Verfahrensgruppe in der CUBE-Klassifikation auf. Simulationen erfordern Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen, dies wiederum stellt hohe Anforderungen an die Personen, die das Verfahren durchführen. Diese Personen müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet und durch hochwertige Materialien (z. B. Beobachtungsbogen) unterstützt werden. Eine hohe Aufmerksamkeit sollte vor allem der Integration der Daten gewidmet werden, die häufig in sogenannten Beobachterkonferenzen vollzogen wird. In der Praxis ist der Konsensprozess der Beobachter häufig nicht nachvollziehbar, das Ergebnis hängt weniger vom beobachteten Verhalten der beurteilten Person als vielmehr von Mehrheiten (Konformität), Minderheiten (Innovation) oder Autoritäten (Gehorsam) in der Assessorengruppe ab. Hier schaffen klare, vorab aufgestellte Regeln sowie ggf. einfache statistische Hilfsmittel (z. B. einfache oder gewichtete Mittelwertbildung) Abhilfe und fördern die Qualität. Die zweite Dimension der CUBE-Klassifikation unterscheidet, ob das Verfahren primär auf Verhalten oder auf Eigenschaften zielt. Eine auf das Verhalten abzielende Frage in einem Interview oder Persönlichkeitsfragebogen könnte beispielsweise lauten: „Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: Wenn ich richtig in eine Arbeit vertieft bin, vergesse ich die Uhrzeit.“ Demgegenüber lautet eine eigenschaftsorientierte Frage: „Wenn wir Ihre Kollegen befragen würden, würden diese Sie eher als introvertiert oder eher als extravertiert beschreiben?“ Auch biografische Informationen, beispielsweise Arbeitszeugnisse, können eher verhaltensorientiert oder eher eigenschaftsorientiert verfasst sein.

Die Zeitdimension stellt die dritte und letzte Dimension der CUBE-Klassifikation dar: Thematisiert die Diagnostik die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft? So ist es in einem Interview beispielsweise üblich, mit biografieorientierten Fragen die Vergangenheit und Gegenwart zu thematisieren und mit situativen Fragen („Stellen Sie sich bitte die folgende Situation vor ...“) die Zukunft. Auch die Items eines Fragebogens können sich in Bezug darauf unterscheiden, ob sie die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft thematisieren, eine Simulation kann Rollen aus der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft aufgreifen usw.

Verfahren zur Personalauswahl sowie zur Personalbeurteilung interner Kandidaten lassen sich simultan nach den drei Dimensionen des CUBE-Ansatzes ordnen. In Tabelle 1 werden gängige Verfahren entsprechend der ersten Dimension des CUBE-Ansatzes hinsichtlich der Datenquelle klassifiziert.

Auswahlverfahren	Datenquelle ¹				
	1	2	3	4	5
Sachinformationen wie Berufsqualifikationen, Schulabschluss, bisherige Arbeitgeber, Auslandsaufenthalte usw.	■				
Arbeitszeugnisse/Referenzen		■			
Interviews			■		
Persönlichkeitsfragebogen				■	
Interessentests im Fragebogenform					■
Situational-Judgement-Tests					■
Tests zur kognitiven Kompetenz (Intelligenztests)					■
Wissenstests					■
Fallstudien – schriftlich					■
Postkorbübungen – schriftlich					■
Projektive Tests					■
Psychophysiologische Tests					■
Arbeitsproben					■
Rollenspiele					■
Kurzreferate					■
Gruppendiskussionen					■
Fallstudien – mündlich (Präsentation der Ergebnisse)					■
Postkorbübungen – mündlich (Präsentation der Ergebnisse)					■
Beispiele für Verfahrenskombinationen					
Audit ²	(((
Assessment-Center ²	((((

¹ **1** Biografische Daten – Sachinformationen, **2** Selbst- oder Fremdbbericht, **3** Fragebogendaten, **4** Leistungs(test)daten, **5** Simulationsdaten
² () bedeutet: theoretisch möglich, aber selten realisiert

Tabelle 1: Zuordnung gängiger Verfahren der Personalpsychologie zur ersten Dimension des CUBE

Die Eignungsdiagnostik ist längst im 21. Jahrhundert angekommen. Für fast alle Verfahren bietet die Technik interessante und häufig sinnvolle Unterstützungen an, die Zeit der Papier-und-Bleistift-Verfahren ist vorbei. Die Bearbeitung von Fragebogen und Tests kann in vielen Fällen online und somit unabhängig von Ort und Zeit durchgeführt werden, neben Texten können Bilder, Filme, Audioaufnahmen, Simulationen usw. vorgegeben werden, die Darbietungsfolgen können in Abhängigkeit vom Antwortverhalten der getesteten Bewerber variieren usw. (siehe z.B. Bartram & Hambleton, 2006; Kirbach, Montel, Oenning & Wottawa, 2004). Für die Auswertung von Fragebogen und Tests empfiehlt es sich in den meisten Fällen, also auch dann, wenn das Verfahren noch „händisch“ bearbeitet wird, den Computer zu nutzen. Auch Beobachtungsverfahren wie Interviews und Assessment-Center können technisch unterstützt werden, etwa durch Hilfsmittel zur Strukturierung des Abstimmungsprozesses zwischen mehreren Beurteilern.

3.1.4. Verfahrensauswahl und Kombination

Als Königsweg der Diagnostik gilt eine anforderungsorientierte, theoriegeleitete Kombination unterschiedlicher diagnostischer Vorgehensweisen. Die Grundidee dieses Methodenpluralismus (auch Multimethodalität oder Multimodalität) besagt, dass durch die gezielte Kombination unterschiedlicher Verfahren/Datenquellen das zu diagnostizierende Merkmal, beispielsweise die Leistungsmotivation eines Bewerbers (statistisch formuliert: die Merkmalsvarianz), fokussiert wird und

die nicht intendierten, z. B. verfahrensspezifischen (Varianz-)Anteile unterdrückt werden. Beim Einsatz beispielsweise nur eines Verfahrens besteht die Gefahr eines so genannten „one source bias“, d. h., das Ergebnis wird maßgeblich durch das Verfahren, statt durch die zu diagnostizierende Person bestimmt. Der mehrdimensionale CUBE-Ansatz gibt einen Überblick über Verfahren und ihre mögliche Ausgestaltung und unterstützt somit die reflektierte Verfahrensauswahl, -gestaltung und -kombination in der Praxis. Der Begriff des Methodenpluralismus bezieht sich im Rahmen des CUBE-Ansatzes nicht nur auf die Nutzung unterschiedlicher Verfahren (Makrostrategien, CUBE-Dimension 1), sondern auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Verfahrens (Mikrostrategien). So ist es möglich, die Gestaltung der Fragen in einem Interview (CUBE-Bezeichnung: Selbstbericht) nach den beiden anderen CUBE-Dimensionen zu variieren, indem man z. B. im Interview nach der Vergangenheit fragt oder die Zukunft thematisiert (CUBE-Dimension 3) und/oder nach Verhaltensweisen oder Eigenschaften fragt (CUBE-Dimension 2).

3.1.5. Qualität in der Eignungsdiagnostik

Das Leitprinzip der Verfahrensauswahl ist die Qualität. Qualitätskriterien für Verfahren (z. B. Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Wirtschaftlichkeit) sowie Anforderungen an die Qualifikation der Personen, welche die Verfahren durchführen, werden in der DIN 33430 formuliert (DIN 2002, Kersting, 2008a), einer Deutschen Industrienorm für die Eignungsdiagnostik. Mittlerweile hat die DIN 33430 zahlreiche Begleit- und Folgemaßnahmen nach sich gezogen. Checklisten ermöglichen ein rasches Screening, ob die Prozesse den Anforderungen der DIN 33430 genügen (Kersting, 2008a). Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen und eine Personenlizenz für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430 zu erwerben (siehe www.dpa-bdp.de/willkommen__21.html). Eine Fortbildungsmaßnahme in diesem Sinne ist das „Intensivtraining zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430“. An diesem Training haben bislang (Stand Anfang 2010) knapp 200 Personen teilgenommen, ca. 250 Personen haben eine entsprechende Lizenz erworben. Unter den Teilnehmern/Lizenzinhabern sind Vertreter von namhaften Organisationen wie Avis, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Telekom, Oberbehörden des Bundesinnen- sowie Bundesfinanzministeriums, Länderpolizeien sowie Personalberatungen. Organisationen können durch Zertifikate nachweisen, dass ihre Einrichtung bestimmten Qualitätsforderungen gerecht wird – davon hat beispielsweise die Commerzbank für ein spezifisches Auswahlverfahren Gebrauch gemacht. Unternehmen können sich die DIN 33430 aber auch ohne eigenen Aufwand durch die Bezugnahme in Ausschreibungen und im Vertrag mit Dienstleistern (z. B. Beratungsunternehmen) zunutze machen, dadurch wird die Erfüllung der Qualitätsstandards der DIN 33430 (oder von Teilen daraus) verbindlich. Auch in Tarifverträgen und in Betriebsvereinbarungen/Dienstvereinbarungen ist eine Bezugnahme auf die DIN 33430 möglich

Schließlich kann die DIN 33430 auch bei der Auswahl von Fragebogen und Tests (CUBE-Dimension 1, Zeilen 3 und 4) herangezogen werden – wenngleich auch nur „indirekt“. Ein schwerwiegendes Problem im Bereich der Fragebogen und Tests ist die Intransparenz des Marktes. Viele Anbieter haben zwar anspruchsvoll gestaltete Broschüren zu ihren Verfahren, diese sind aber häufig inhaltsleer. So erfährt man z. B. nichts darüber, welche Untersuchung zu welchem Zeitpunkt an welchen (und wie vielen) Personen durchgeführt wurde, um das Verfahren zu überprüfen. Das Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hat deshalb auf Basis der DIN einen „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens“ verabschiedet, bei dem Anbieter von Verfahren zu 140 definierten Aspekten Auskunft geben müssen (freier Abruf der Checkliste mit den entsprechenden 140 Fragen unter http://kersting-internet.de/DIN-Buch/din-buch_downloads.html). Darüber hinaus hat das Testkuratorium ein Testbeurteilungssystem entwickelt (Testkuratorium, 2009), in dem standardi-



sierte Kriterien zur Verfahrensbeurteilungen vorgegeben werden. Jeder Test/jeder Fragebogen wird von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Experten nach vorgegebenen Kriterien bewertet. Die Testrezensionen und Beurteilungen können unter der URL www.zpid.de/Testkuratorium oder unter www.bdp-verband.de/psychologie/testrezensionen/index.html eingesehen werden.

3.1.6. Fazit

»Innovation has nothing to do with how many R & D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R & D. It's not about money. It's about the people you have [...].« (Steve Jobs, Fortune, Nov. 9, 1998) Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Psychologie nützliche Kenntnisse und Methoden bereitstellt, um gutes Personal zu finden, zu binden, kompetenzgerecht einzusetzen und zu entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen nutzen dieses in über 100 Jahren Forschung und Praxis erworbene Know-how der psychologischen Eignungsdiagnostik.



Literatur

- Asendorpf, J. (2007).** Psychologie der Persönlichkeit. Berlin: Springer.
- Bartram, D. & Hambleton, R. (Eds.). (2006).** Computer-based testing and the internet: Issues and advances. New York: Wiley.
- Cook, M. (2004).** Personnel Selection (4th ed.). West Sussex: Wiley.
- DIN. (2002).** DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.
- Görlich, Y. & Schuler, H. (2006).** Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl., S. 797-840). Göttingen: Hogrefe.
- Heinrichs, R. W. (2005).** The primacy of cognition in schizophrenia. *American Psychologist*, 60, 229-242.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000).** Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Göttingen: Hogrefe.
- Hough, L. M. (1998).** Effects of intentional distortion in personality measurement and evaluation of suggested palliatives. *Human Performance*, 11, 209-244.
- Kersting, M. (2005).** Zur Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In H. Weber & T. Ramm-sayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 535-545). Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. (2006a).** Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. *Personalführung*, 10, 16-27.
- Kersting, M. (2006b).** Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Assessment Centern. In Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern. (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlichen Dienst* (S. 189-207). Brühl: Baköv.
- Kersting, M. (2008a).** Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN Ansatz. Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. (2008b).** Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420-433.
- Kersting, M. (2008c).** Zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren. Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung. *Personalführung*, 12, 72-80.
- Kersting, M. (2009).** Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hochwertige Personalauswahl langfristig rechnet. In A. Gourmelon, C. Kirbach & S. Etzel (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlichen Sektor* (2. neu bearbeitete Aufl., 33-54). Baden-Baden: Nomos. (Erstauflage 2005, S. 15-34).
- Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004).** Recruiting und Assessment im Internet. *Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994).** The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 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. *American Psychologist*, 56, 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. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998).** The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H. (2002).** Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006).** Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007).** Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schuler, H., Frier, D. & Kaufmann, M. (1993).** Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Testkuratorium (2009).** TBS-TK. Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen. Revidierte Fassung vom 9. September 2009. *Report Psychologie*, 34, Heft 11/12, 470-478.



Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Martin Kersting

Bildungs- und Wissenschaftszentrum
der Bundesfinanzverwaltung in Münster
Gescherweg 100
48161 Münster
martin@kersting-internet.de
www.kersting-internet.de

