

# Berufliche Eignung und ihre Diagnostik

# 2

Carolin Palmer und Martin Kersting

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, was unter beruflicher Eignung zu verstehen ist und wie berufliche Eignung erfasst werden kann. Neben einer Definition beruflicher Eignung werden wichtige Eignungsmerkmale vorgestellt. Die Bedeutung der Passung von Person und Organisation wird in einem eigenen Abschnitt diskutiert. Neben der Betrachtung *was* berufliche Eignung ausmacht, liegt im zweiten Teil des Kapitels der Fokus auf der Frage *wie* diese erfasst werden kann. So werden Methoden der beruflichen Eignungsdiagnostik vorgestellt. Außerdem stellen wir mit der Balanced Scorecard eignungsdiagnostischer Verfahren eine neue Idee für eine integrative Bewertungssystematik vor.

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Berufliche Eignung .....	32
2.1.1	Definition beruflicher Eignung .....	32
2.1.2	Merkmale beruflicher Eignung .....	32
2.2	Diagnostik der beruflichen Eignung .....	35
2.2.1	Definition berufliche Eignungsdiagnostik .....	36
2.2.2	Aufgaben und Anwendungsgebiete beruflicher Eignungsdiagnostik .....	36
2.2.3	Nutzen beruflicher Eignungsdiagnostik .....	38

C. Palmer (✉) · M. Kersting  
Institut für Psychologie und Sportwissenschaft  
Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, Deutschland  
E-Mail: Carolin.Palmer@psychol.uni-giessen.de

M. Kersting  
E-Mail: Martin.Kersting@psychol.uni-giessen.de

2.3	Passung von Person und Organisation .....	41
2.4	Methoden der Eignungsdiagnostik .....	44
2.5	Balanced Scorecard eignungsdiagnostischer Verfahren. ....	48
2.6	Fazit .....	53
	Literatur .....	54

---

## 2.1 Berufliche Eignung

„Getestet und für gut befunden.“ Dieses Urteil wünschen sich beide sowohl die Bewerber als auch die auswählenden Organisationen im Bewerbungsprozess. Doch welche Merkmale sind seitens der Bewerber/-innen überhaupt zu prüfen? Und wie hoch (oder auch niedrig) sollten diese Merkmale ausgeprägt sein? Nach einer Definition des Begriffs der beruflichen Eignung wird diesen Fragen im ersten Abschnitt dieses Kapitels nachgegangen.

### 2.1.1 Definition beruflicher Eignung

Auf Basis der DIN-Norm 33430 [10], die als Prozessnorm die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik beschreibt, wird berufliche Eignung wie folgt definiert: „Grad der Ausprägung in dem eine Person über die Eignungsmerkmale verfügt, die Voraussetzung für die jeweils geforderte berufliche Leistungshöhe sind und zur Zufriedenheit mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz, dem Aufgabenfeld, der Ausbildung bzw. dem Studium oder dem Beruf beitragen“ (S. 5.). Berufliche Eignung ist folglich aus dem Zusammenhang von Personmerkmalen mit Anforderungen und Kriterien beruflichen Erfolgs abzuleiten. Im Bestreben diesen Zusammenhang zwischen Personmerkmalen und Anforderungen in der beruflichen Tätigkeit bestmöglich beschreiben, erklären und vorhersagen zu können, integriert die berufliche Eignungsdiagnostik u. a. die Ergebnisse der differenziellen bzw. Persönlichkeits-Psychologie, der Sozialpsychologie, der psychologischen Diagnostik sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Identifikation und Betrachtung von Eignungsmerkmalen beschränkt sich jedoch nicht auf aktuelle Ausprägungen von Personmerkmalen, sondern umfasst auch das entsprechende Entwicklungspotenzial sowie den Einfluss situativer Bedingungen auf das gezeigte Verhalten.

### 2.1.2 Merkmale beruflicher Eignung

Unter Eignungsmerkmalen sind keinesfalls nur „harte Faktoren“ wie Eigenschaften (z. B. allgemeine Intelligenz), Fähigkeiten (z. B. Sprachverständnis), Fertigkeiten (z. B. Gutachten schreiben können) oder Kenntnisse (z. B. rechtliche Bestimmungen) subsumiert. Mit der Berücksichtigung von Interessen, Motiven, Bedürfnissen und Wünschen der Personen werden ebenso „weiche Faktoren“ (z. B. emotionale Intelligenz) in die

Bewertung der beruflichen Eignung einbezogen. Zudem wird auf Seiten der beruflichen Erfolgskriterien nicht allein die Kategorie der Leistungsmaße betrachtet, sondern werden zusätzlich Arbeitszufriedenheit, psychische und physische Gesundheit und andere Aspekte des Wohlbefindens sowie Werte des persönlichen Wachstums und Erfolgserlebens berücksichtigt [53, 54]. Damit werden beispielsweise auch das Gefühl, gefordert zu sein, oder individuelles Sinnerleben sowie andere subjektive Kriterien, zum Beispiel gesellschaftlichen Status zu erlangen, als Kriterien betrachtet, die beruflichen Erfolg markieren.

Um den Zusammenhang zwischen Personmerkmalen und beruflichen Anforderungen zu verdeutlichen, bietet sich die in Abb. 2.1 dargestellte Zuordnung an.

Berufliche Tätigkeiten lassen sich hinsichtlich dreier Merkmalsebenen beschreiben. Zunächst sind die grundlegenden Anforderungen zu nennen. Jenen Merkmalen, die tätigkeitsspezifische Voraussetzungen zur erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit darstellen, stehen aufseiten der Person Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse gegenüber. Die Anforderungen einer Tätigkeit können in einer Arbeits- und Anforderungsanalyse spezifiziert und dann in Personmerkmale übersetzt werden (s. Kapitel zur Anforderungsanalyse von Nerdinger in diesem Band). Die Diagnose von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen des Bewerbers wiederum stellt den Fokus der psychologischen Eignungsdiagnostik dar. Die Frage, inwiefern Bewerber oder auch Stelleninhaber die Anforderungen einer Tätigkeit erfüllen, kann anhand eignungsdiagnostischer Methoden beantwortet werden. Ein Überblick über diese Verfahren wird in diesem Kapitel vorgestellt. Ausgewählten Ansätzen, wie etwa Testverfahren zu kognitiven Fähigkeiten bzw. personenbezogenen Attributen oder simulativen Verfahren wie etwa Assessment Centern, sind in diesem Band eigene Kapitel gewidmet (s. Kapitel von Kersting und Palmer; Hossiep und Weiss; Krause). Mit der ersten Ebene der Anforderungen werden fachliche und überfachliche Anforderungen formuliert und damit die Voraussetzungen für beruflichen Erfolg definiert.

Auf der zweiten Ebene zur Beschreibung von Tätigkeiten rückt nun stärker die Person in den Fokus: Welche individuellen Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen hat sie und inwiefern lassen sich diese bei Ausübung der spezifischen Tätigkeit realisieren? Das Befriedigungspotenzial einer Arbeitsstelle, welches über Arbeits- und Organisationsanalysen ermittelt werden kann, wirkt sich jedoch nicht nur auf die Arbeitszufriedenheit aus, sondern beeinflusst indirekt auch Leistungsmaße. Die Passung individueller Interessen

Tätigkeit	Person
tätigkeitsspezifische Anforderungen	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
Befriedigungs- und Motivierungspotenzial	Interessen, Bedürfnisse, Werthaltungen
tätigkeitsübergreifende Anforderungen und Veränderung	generell erfolgsrelevante Eigenschaften, Entwicklungspotenzial

**Abb. 2.1** Zusammenhang zwischen Personmerkmalen und Tätigkeit. (Basierend auf Schuler [52])

und Motive, Bedürfnisse, Wünsche und Werthaltungen der Person mit dem Tätigkeitsumfeld erhöht das arbeitsbezogene Engagement, kann darüber hinaus aber auch das sogenannte Umfeld bezogene Engagement (in der englischsprachigen Literatur: organizational citizenship behavior, OCB; [40]) steigern. Damit wird ein Verhalten bezeichnet, das zur Produktivität einer Organisation beiträgt, dessen Ausführung aber, da formal nicht vorgeschrieben, im Ermessen der Mitarbeiter liegt. Hiermit wird also Verhalten erfasst, das einen freiwilligen Beitrag zum Unternehmenserfolg und vor allem zu einem positiven Organisationsklima leistet. Informationen über die Interessen, Bedürfnisse, Wünsche und Werthaltungen einer Person gewinnt die Eignungsdiagnostik vornehmlich durch Fragebogen, Interessenstests oder im Rahmen von Interviews; Verfahren, die ebenfalls in das weiter unten vorgestellte Rahmenmodell eignungsdiagnostischer Methoden integriert sind.

Inwiefern Personen Potenzial zur weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung haben bzw. sich an veränderte Arbeitsanforderungen anpassen können, ist Gegenstand der dritten Ebene zur Beschreibung beruflicher Tätigkeiten. Hier werden Personmerkmale nicht auf ihre Passung zu den tätigkeitsspezifischen Anforderungen bewertet, sondern allgemein (berufs-)erfolgsrelevante Merkmale fokussiert. Die DIN 33430 [10] definiert Potenzial als die „Fähigkeit einer Person, ihr bislang nicht vertraute Aufgaben zu bewältigen und Kompetenzen zu entwickeln“ (S. 7). Eine bislang nicht vertraute Aufgabe wäre z. B. für eine Sachbearbeiterin die Übernahme von Führungsaufgaben – häufig werden derartige neue Aufgaben dann im Rahmen der Eignungsdiagnostik mit Hilfe von speziellen Übungen im Development-Center simuliert. Auch in dem Fall, dass eine Person die gleiche Leistung die sie bislang schon erbracht hat, auf einem höheren Niveau erbringt, spricht man von Potenzial. Ein Beispiel wäre die Beherrschung und Anwendung einer Fremdsprache auf einem höheren Niveau (z. B. die Entwicklung vom Schulenglisch zu verhandlungssicherem „business English“). Schließlich gibt es auch bestimmte Personmerkmale, die man allgemein als Potenzialindikatoren ansieht. Als valider Prädiktor über verschiedene Erfolgskriterien und Berufsgruppen hinweg hat sich beispielsweise das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit [3, 38] erwiesen. Unter Gewissenhaftigkeit werden unter anderem Eigenschaften wie Pflichtbewusstsein, Selbstdisziplin und Leistungsstreben zusammengefasst [41]. Damit umfasst dieser Merkmalsbereich Eigenschaften, die verlässliche und engagierte Personen auszeichnen. Neben Gewissenhaftigkeit als Persönlichkeitsmerkmal kommt vor allem auch der allgemeinen Intelligenz eine tätigkeitsübergreifende Bedeutung zu. Wie Lang et al. [33] sowie Salgado et al. [43] zeigen, steigt die Vorhersagekraft von allgemeiner Intelligenz für beruflichen Erfolg mit zunehmendem Komplexitätsgrad der Tätigkeit an. Durch den Einsatz von Potenzialanalysen bzw. auf Basis allgemeiner Fähigkeitstests sowie Leistungs- und Persönlichkeitsinventare können Einschätzungen getroffen werden, inwiefern sich eine Person auf veränderte Herausforderungen einlassen könnte und möchte. Ob die fragliche Tätigkeit überhaupt Möglichkeiten zur Entwicklung bietet (oder gar erfordert) oder ob diese Entwicklungsperspektiven nur durch eine berufliche Veränderung realisiert werden können, lässt sich allenfalls schätzen. Zu erwartende technologische Fortschritte,

Branchen- oder Marktentwicklungen bzw. strategische Entscheidungen erlauben jedoch eine Prognose des Veränderungsgrades einer Tätigkeit.

Die Merkmale beruflicher Eignung lassen sich also danach unterscheiden, ob sie berufs- oder gar tätigkeitsspezifische Anforderungen zu bewältigen helfen oder aber tätigkeitsübergreifende, generell berufserfolgsrelevante Eigenschaften darstellen. In Abhängigkeit der diagnostischen Fragestellung werden folglich auch unterschiedliche personbezogene Merkmale zu betrachten sein. So wird bei der Besetzung einer konkreten Stelle wohl jene Person aus der Gruppe an Bewerbern ausgewählt werden, deren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften am besten zu den Anforderungen der Tätigkeit passen. Für eine Ausbildungs-, Berufs- oder Karriereberatung hingegen liegt der Fokus wohl besser auf allgemeineren Fähigkeiten und der Herausarbeitung individueller Motive, Wünsche und Erwartungen um Empfehlungen für künftige Entwicklungen und Tätigkeitsfelder aussprechen zu können.

---

## 2.2 Diagnostik der beruflichen Eignung

Bereits vor dem Antritt der ersten Arbeitsstelle sind wichtige Weichen für das spätere (Berufs-)Leben gestellt worden. Zunächst muss die grundlegende Entscheidung getroffen werden, überhaupt am Arbeitsmarkt teilzunehmen. Das dies keinesfalls selbstverständlich ist, zeigen aktuelle Statistiken: Im Jahr 2012 etwa waren 14,9 % der deutschen Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren ohne generellen Arbeitswunsch, entsprechend weder erwerbstätig noch erwerbssuchend und damit der Gruppe der Nichterwerbspersonen zugeordnet [57]. Vom generellen Arbeitswunsch hin zu einem konkreten Berufswunsch ist es jedoch nochmals ein ganz eigener Weg, wie viele Jugendliche und junge Erwachsene zu berichten wissen und zahlreiche Ausbildungs-, Studienberatungs- und Berufsberatungsstellen dokumentieren. Den Traumberuf vor Augen, gilt es, die eigenen Fähigkeiten mit den zu erwartenden Anforderungen abzugleichen und eventuelle illusorische Vorstellungen über die Ausübung des Berufs und die damit verbundenen Konsequenzen (etwa das Gehaltsniveau, aber auch physische und psychische Belastungen) zu korrigieren. Wie bedeutsam eine frühe Kenntnis der eigenen beruflichen Eignung ist, zeigen Befunde aus der Forschung zum Studienerfolg. Bereits im Studium lässt sich die Anzahl an Studienabbrechern durch eine psychometrisch fundierte Analyse der Fähigkeiten und Interessen im Rahmen sogenannter Studienberatungstests (in ihrer modernen Form als Online-Self-Assessments bekannt, s. Beitrag von Ott, Ulfert und Kersting in diesem Band) reduzieren [4].

Vergleichbare Effekte zeigen sich auch im Unternehmenskontext: Passen die beruflichen Bedingungen nicht (oder nicht mehr) zur Person, sind vielfältige Probleme zu beobachten. Gründe für mangelnde Passung können unter anderem eine unzulängliche Information über die Anforderungen und Inhalte von Tätigkeiten oder ein aufgrund persönlicher Lebensumstände verändertes Leistungsniveau sein. Altersbedingt, durch Krankheit oder Übernahme familiärer Aufgaben verändern sich berufsrelevante

Fertigkeiten, die Bedeutung von Arbeit und einhergehend auch die Leistungsmotivation. Während die Ausübung einer als unpassend empfundenen Tätigkeit oder sogar schon allein der Gedanke daran auf Mitarbeiterseite zu Unbehagen oder gar Erkrankung bzw. nicht integrem Verhalten führen kann, sieht sich das Unternehmen einer geringeren Leistungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter, folglich Produktivitätseinbußen und erheblichen Folgekosten gegenüber. Kündigen Mitarbeiter zuvor, lässt sich zwar beiderseits Schaden vermeiden; zufriedenstellend dürfte diese Entscheidung jedoch weder für die Mitarbeiter noch für die Arbeitgeber sein.

Die Passung von Person und Organisation wird an späterer Stelle in diesem Kapitel wieder aufgegriffen, in diesem Abschnitt soll es vornehmlich um die Diagnostik von Eignungsmerkmalen gehen. Idealerweise findet ein Abgleich der individuellen Fähigkeiten und Wünsche mit Tätigkeitsmerkmalen über die gesamte berufliche Lebensspanne hinweg statt. Damit können etwaige Veränderungen aufseiten der Person oder auch seitens der Tätigkeit nicht nur zeitnah identifiziert werden, sondern auch früh genug Maßnahmen eingeleitet werden, um die Passung zwischen Person und Tätigkeit wiederherzustellen.

### **2.2.1 Definition berufliche Eignungsdiagnostik**

Berufliche Eignungsdiagnostik befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Personmerkmalen, Tätigkeitsmerkmalen und beruflichem Erfolg sowie beruflicher Zufriedenheit. Neben der Beschreibung dieser Beziehungen liegt das Hauptaugenmerk der beruflichen Eignungsdiagnostik auf der Messung relevanter Personmerkmale und der Optimierung der hierfür eingesetzten Instrumente und Vorgehensweisen zur bestmöglichen Vorhersage beruflicher Erfolgskriterien. Qualitativ hochwertige Eignungsdiagnostik ist förderorientiert und gibt sowohl wertvolle Hinweise für die kurzfristige Gestaltung des so genannten „on-boarding“ als auch für die langfristige Personalentwicklung.

### **2.2.2 Aufgaben und Anwendungsgebiete beruflicher Eignungsdiagnostik**

Die wesentlichen Aufgaben beruflicher Eignungsdiagnostik liegen in der Identifikation und Beschreibung beruflicher Anforderungen (Was ist zu tun?), deren Übersetzung in Personmerkmale (Was muss man dafür können und wollen? Wie sollte man sein bzw. sich zu verhalten wissen?) und der Konstruktion und Auswahl geeigneter diagnostischer Verfahren (Wie können relevante Personmerkmale erfasst werden? Vgl. Abschn. 2.4). Mit der Ableitung von Vorschlägen für individuelle Fördermaßnahmen stellt die Eignungsdiagnostik das Fundament der Personalentwicklung dar.

Sind die Anforderungen einerseits und die Kompetenzen und Wünsche andererseits bekannt, können Aussagen über die Passung von Tätigkeit und Person getroffen

werden. Gerade in dynamischen Arbeitsumwelten und bei vielseitig begabten und interessierten Personen kommt hierbei der Berücksichtigung sich verändernder Bedingungen eine große Bedeutung zu. So sind Unternehmen in der Regel schlecht beraten, wenn sie eignungsdiagnostische Analysen nur im Moment der Einstellung vornehmen und spätere Entwicklungen nicht berücksichtigen. Arbeitgeber, die Bewerbern aktive Personalentwicklung versprechen, sollten auch eine eignungsdiagnostische bzw. personalpsychologische Begleitung des neu gewonnenen Mitarbeiters über die Dauer seiner Unternehmenszugehörigkeit hinweg umsetzen, so etwa durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente.

Wissenschaftlich fundiert und empirisch abgesichert kann Eignungsdiagnostik den Nutzen für beide Seiten – Person und Unternehmen – nachhaltig steigern. Unter Berücksichtigung strategischer, gesellschaftlicher, juristischer oder technologischer Entwicklungen als Rahmenbedingungen der Arbeit ist der Fokus der Eignungsdiagnostik in der Ableitung des Entwicklungspotenzials von Mitarbeitern nicht nur auf fachliche Kompetenzentwicklung und harte Karrieremaßstäbe (Gehalt, hierarchischer Aufstieg etc.) zu legen, sondern auch die Berücksichtigung sich ändernder privater Bedürfnisse und Wünsche (Alter, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Freizeitorientierung) angezeigt.

Aus diesem Verständnis heraus ergeben sich zwei Kernaufgaben für die psychologische Eignungsdiagnostik: die Unterstützung in der Auswahl geeigneter Mitarbeiter sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen. Entsprechend wird in der eignungsdiagnostischen Literatur nach Selektions- und Modifikationsdiagnostik unterschieden. Selektionsdiagnostik umfasst die Prüfung von Personen im Hinblick darauf, ob und inwiefern sie den Anforderungen einer Tätigkeit oder Stelle gerecht werden (Personenselektion). Zugleich wird unter Selektionsdiagnostik auch die Suche nach einer zur Person passenden Aufgabe oder Situation bzw. Umgebung (Bedingungsselektion) gefasst. Die Modifikationsdiagnostik hingegen klärt weniger Fragen der aktuellen Passung, sondern unterstützt dabei, individuelles Verhalten oder spezifische Bedingungen zu verändern (Personen- oder Bedingungsmodifikation). Hier geht Eignungsdiagnostik also über die reine Personalauswahl hinaus und wird um Themen der Personal-, Tätigkeits- und Organisationsentwicklung erweitert.

Für die Erfüllung der eignungsdiagnostischen Aufgaben kann auf eine große Auswahl an Verfahren und Methoden zurückgegriffen werden. Aber nicht alle halten auch einer wissenschaftlich fundierten Prüfung stand. Obwohl beispielsweise die Grafologie, der (vermeintlich mögliche) Rückschluss aus Handschriften auf Persönlichkeitseigenschaften, in der Praxis noch immer eingesetzt wird, ist ihre Prognosekraft zur Beschreibung von Persönlichkeit oder gar Vorhersage von beruflichem Erfolg gleich Null [46]. Interessanterweise erkennen Bewerber die mangelnde Aussagekraft der Grafologie und attestieren ihr nur geringe wissenschaftliche Fundierung, niedrige Augenscheinvalidität und das Fehlen der Möglichkeit, sein wahres Potenzial zu zeigen [1, 2].

Die Eignungsdiagnostik an der Schnittstelle aus differenzieller Psychologie, psychologischer Diagnostik und Arbeits- und Organisationspsychologie leistet den wertvollen Beitrag, zur Diagnostik eingesetzte Verfahren hinsichtlich verschiedener Gütekriterien zu

überprüfen, zu bewerten und gegebenenfalls zu optimieren. Zur Personalauswahl und -entwicklung eingesetzte Instrumente sollten nicht nur objektive, d. h. von den durchführenden Personen unabhängige, Ergebnisse liefern, sondern auch zugleich möglichst messgenau (oder: messfehlerfrei, reliabel) die intendierten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Einstellungen erfassen (Konstruktvalidität), mittels derer eine möglichst genaue Vorhersage des relevanten Verhaltens bzw. relevanter beruflicher Erfolgskriterien (Kriteriumsvalidität) erfolgen kann.

Damit ergeben sich als Anwendungsgebiete der Eignungsdiagnostik u. a. die folgenden Bereiche:

- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Studiums-, Ausbildungs-, Karriere- bzw. Laufbahnberatung
- Coaching
- Forschung zum Zusammenhang von Personmerkmalen und beruflichen Erfolgskriterien und damit verbunden
- Entwicklung und Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren unter psychometrischen Gesichtspunkten und praxisrelevanten Kriterien.

### 2.2.3 Nutzen beruflicher Eignungsdiagnostik

Zwei wesentliche Vorbedingungen psychologischer Eignungsdiagnostik wurden bereits angesprochen: 1) Leistungsunterschiede sind auf unterschiedliche Ausprägungen bestimmter Personmerkmale rückführbar und 2) jene Personmerkmale sind über die Zeit hinweg ausreichend stabil, um Aussagen zu beruflicher Eignung über den aktuellen Beobachtungsmoment hinaus treffen zu können. Beide Annahmen haben sich in umfassenden Validierungsstudien bestätigen lassen. In einer der ersten Meta-Analysen zur Vorhersagekraft verschiedener Auswahlverfahren ergab sich beispielsweise ein Zusammenhang von  $r = ,51$  zwischen Tests zur Erfassung allgemeiner Intelligenz und beruflichem Erfolg in Tätigkeiten mittlerer Komplexität [46]. Die Stärke dieses Zusammenhangs wurde später in einer weiteren Meta-Analyse unter Einbezug europäischer Studien repliziert ( $r = ,53$ ; [43]). Wird hingegen auf komplexere Aufgaben fokussiert, so zeigt sich ein noch stärkerer Einfluss der Intelligenz auf den Berufserfolg ( $r = ,64$ ; [43]). Die Stabilität dieses folglich bedeutsamen Merkmals offenbart sich in einer Korrelation von  $r = ,66$  (attenuationskorrigiert:  $,73$ ) zwischen Intelligenzwerten, die im Abstand von fast 70 Lebensjahren erfasst wurden (erste Messung im Alter von 11 Jahren, zweite Messung im Alter von 80 Jahren; [9]). Für den Einfluss von Persönlichkeit auf den Berufserfolg finden sich ebenfalls generalisierbare Zusammenhänge in zwar geringerer, aber immer noch beachtenswerter Höhe. Gewissenhaftigkeit etwa korreliert mit beruflichem Erfolg in Abhängigkeit der eingesetzten Instrumente zwischen  $\rho = ,22$  [3] und  $\rho = ,40$  [44]. Die Stabilität von Persönlichkeitseigenschaften variiert zwischen  $,50$  und  $,70$  über mehrere Jahrzehnte hinweg [42, 60].



Hierbei handelt es sich allerdings um Aussagen zur differenziellen Stabilität, das bedeutet, dass sich die Rangplätze von Personen bezüglich ihrer individuellen Ausprägung von Personmerkmalen im Vergleich zu einer bestimmten Gruppe über die Jahre hinweg nicht verändern. Das Ausprägungsniveau einzelner Eigenschaften kann sich im Laufe des Lebens damit aber verändern. Absolute Stabilität gemäß Caspi und Roberts [8] ist weder für kognitive noch für non-kognitive Eigenschaften gegeben.

Die Zusammenhänge zwischen persönlichen Kompetenzen und der erfolgreichen Bewältigung beruflicher Anforderungen sind demnach hinlänglich bekannt. Leistungsunterschiede lassen sich also in gewissem Maße auf Ausprägungen individueller Kompetenzen zurückführen. Und genau auf Basis dieser beobachtbaren Leistungsunterschiede offenbart sich der Nutzen der Eignungsdiagnostik, wie es sich beispielsweise in der Arbeit von Hunter et al. [19] zeigt. Die Autoren verglichen bei Tätigkeiten mittlerer Komplexität (z. B. Beschwerdemanagement) die Leistung der Top 1 % der Arbeiter mit der Leistung der 1 % schwächsten Arbeiter und errechneten ein Leistungsverhältnis von 1:12,33. In anderen Worten: die leistungsstärksten Personen zeigen 185 % der durchschnittlichen Leistung, die leistungsschwächsten Personen gerade einmal 15 %. Für komplexe Tätigkeiten (z. B. Rechtsanwälte, Ärzte) wurde der Beitrag der leistungsstärksten Personen gar auf 227 % der durchschnittlichen Leistung geschätzt. Neben der Komplexität dürfte auch die stärkere Autonomie in diesen Berufen für die großen Leistungsspannen verantwortlich sein [53]. Sofern nun das Gehalt als Gegenwert für die Erfüllung der Anforderungen einer Stelle (durchschnittliche Leistung) gewertet wird, lässt sich errechnen, wie viel finanziellen Mehrwert die Einstellung besonders leistungsstarker Bewerber für das Unternehmen erbringt. Für komplexe Tätigkeiten mit einem Durchschnittsgehalt von 100.000 EUR, schafft damit eine gelungene Auswahl einen jährlichen Zusatznutzen von 127.000 EUR. De facto wird der ökonomische Mehrwert noch weit über dieser theoretischen Summe liegen, denn eine Gleichsetzung von Gehalt und unternehmerischem Nutzen, oder treffender: Gewinn, widerspricht der originären Gewinnerzielungsabsicht privatwirtschaftlicher Unternehmen.

Durch Leistungsunterschiede allein ist jedoch noch kein Mehrwert geschaffen. Erst wenn es bei der Selektion von Bewerbern gelingt, die spätere Berufsleistung möglichst genau vorherzusagen, können Unternehmen leistungsstarke Personen identifizieren und einstellen oder befördern. Zur exakten Nutzenberechnung eignungsdiagnostischer Entscheidungen liegen unterschiedliche Modelle vor, die sich im Wesentlichen durch die Differenzierung im Einbezug betriebswirtschaftlicher Stellgrößen (z. B. Verweildauer, Diskontierung, Inflationsrate) unterscheiden. Allen gemein ist aber: Erst der Einsatz von Verfahren, die geeignet sind Leistungsunterschiede aufzudecken (Validität), ist nutzenstiftend, wobei der erzielte Nutzen proportional zur Validität des Verfahrens steigt [26].

Natürlich bringt jedoch das unter eignungsdiagnostischen Gesichtspunkten beste Verfahren nichts, sofern sich nicht überhaupt geeignete Personen unter den Bewerbern finden (Grundquote). Je mehr Bewerbungen vorliegen, desto kleiner ist (bei einer fixen Anzahl zu besetzender Positionen) der relative Anteil derer, die letztlich ausgewählt

werden (Selektionsquote). Eine Erhöhung der Grundquote sowie eine Reduktion der Selektionsquote führen in Kombination mit einem kriterienvaliden Auswahlverfahren zu einer hohen Erfolgsquote in dem Sinne, dass möglichst viele tatsächlich geeignete Bewerber auch ausgewählt werden („selektiver Eignungsquotient“). Wie hoch der Anteil der tatsächlich geeigneten (erfolgreichen) Personen unter allen eingestellten Personen ist, kann für verschiedene Konstellationen von Grund- und Selektionsquoten den Taylor-Russell-Tafeln [58] entnommen werden. Bei einer Selektionsquote von 20 % und einem sehr guten Auswahlverfahren mit einer Kriteriumsvalidität von  $r = ,50$  (was der prä-diktiven Validität allgemeiner Fähigkeitstests entspricht) sind bei einer Grundquote von ebenfalls 20 % beispielsweise später auch 44 % der eingestellten Personen erfolgreich. Beträgt der Anteil der Geeigneten unter allen Bewerbern (Grundquote) bei sonst gleichen Bedingungen 70 % (Selektionsquote 20 %, Kriteriumsvalidität  $r = ,50$ ), werden hingegen 91 % der eingestellten Personen beruflich erfolgreich sein. Eine gezielte Ansprache geeigneter Personen innerhalb des potenziellen Bewerberkreises im Rahmen des Personalmarketings ist folglich Vorbedingung ökonomischer Personalgewinnung [13].

Im Wettbewerb um Budgets ist die Abbildung des finanziellen Nutzens eignungsdiagnostisch basierter Personalentscheidungen sicherlich förderlich. Der tatsächliche Wert fundierter Eignungsdiagnostik umfasst jedoch zusätzlich weitere Aspekte, die sich ebenfalls finanziell auswirken können.

Ergänzend zur Identifikation geeigneter oder gar besonders leistungsstarker Bewerber, wirkt sich eine professionelle, wissenschaftlich fundierte Personalauswahl und -entwicklung auch auf das Image des auswählenden Unternehmens aus [15]. Als Gegenbeispiel wurde bereits die Grafologie erwähnt, wobei auch Körpersprachanalysen oder astrologische Gutachten als Negativbeispiele dienen können. Unternehmen, die um die Bedeutung eines professionellen Erstkontakts zu potenziellen Mitarbeitern wissen, sind folglich gut beraten, den gesamten Auswahlprozess und damit auch den Verfahrenseinsatz an Qualitätsstandards wie der DIN 33430 (DIN 2014) [10] auszurichten.

Neben dem Gewinn auf Seiten der auswählenden Unternehmen wirkt fundierte Eignungsdiagnostik auch individuell auf Bewerber- bzw. Mitarbeiterseite. Sehen sich Bewerber Auswahlverfahren gegenüber, die sie als akzeptabel, angenehm und wertschätzend empfinden, beeinflusst das nicht nur ihr Bild vom auswählenden Unternehmen positiv, sondern führt auch mit höherer Wahrscheinlichkeit zur Annahme eines Stellenangebots [13, 15, 31]. Auswahlprozesse werden dann akzeptiert, wenn nicht nur von den Bewerbern Informationen eingeholt werden, sondern auch Informationen über die zu besetzende Position und das suchende Unternehmen gegeben werden (1. Information), Bewerber den Eindruck haben, die Situation kontrollieren zu können (z. B. indem sie Antworten auf Interviewfragen auch auslassen können; 2. Partizipation/Kontrolle), Klarheit darüber herrscht, wie der Bewertungsprozess abläuft, welche Personen daran beteiligt sind und welche Anforderungen an Bewerber gestellt werden (3. Transparenz) und wenn über den gesamten eignungsdiagnostischen Prozess hinweg klar kommuniziert wird (z. B. auch Ergebnisrückmeldungen gegeben werden; 4. Kommunikation, Feedback). Alle vier Punkte zur Förderung der Akzeptanz von Auswahlprozessen (Information, Partizipation/

Kontrolle, Transparenz, Kommunikation/Feedback) sind im Konzept der sozialen Validität nach Schuler [50] enthalten (s. Kapitel von Kanning in diesem Band). Kersting [25] weist darauf hin, dass sich das Urteil über die Akzeptanz von Auswahlverfahren auch auf das (Test-)Verhalten und damit die Validität der Verfahren auswirken könnte. Inwiefern Bewerber ein konkretes Verfahren akzeptieren, lässt sich beispielsweise anhand des Akzept!-Fragebogens und den vier Dimensionen Augenscheinvalidität, Belastungsfreiheit, Kontrollierbarkeit und Messqualität erfassen [25]. In entsprechenden Studien (ebd.) zeigte sich, dass insbesondere die „Augenscheinvalidität“ entscheidend für das Akzeptanzurteil ist.

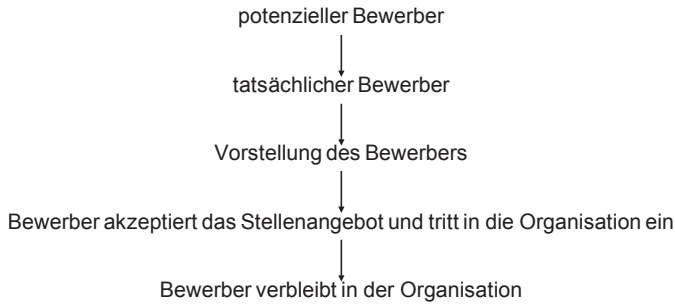
Der große Nutzen von Eignungsdiagnostik zeigt sich vor allem aber in der mittel- und langfristigen Betrachtung. Wenn es gelingt, nicht nur die bezüglich der Anforderungen geeigneten Mitarbeiter zu gewinnen, sondern eine generelle Passung zwischen Person und Organisation herbeizuführen, kann der Grundstein für eine andauernde, vertrauensvolle Arbeitsbeziehung gelegt werden. Aspekte der guten Übereinstimmung von Personen und Organisationen werden daher nachfolgend erläutert.

---

## 2.3 Passung von Person und Organisation

Wie bereits beschrieben, gehen die Aufgaben der beruflichen Eignungsdiagnostik über die Identifikation tätigkeitsspezifisch relevanter Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse hinaus und schließen auch die Messung von Interessen, Bedürfnisse, Werthaltungen sowie die Diagnostik generell erfolgsrelevanter Eigenschaften und des beruflichen Entwicklungspotenzials ein. Ziel ist es, das berufliche Potenzial von Bewerbern möglichst umfassend zu erkennen und so die Auswahlentscheidung seitens des Unternehmens absichern zu können. Idealerweise steht dem auswählenden Unternehmen hierfür ein ausreichend großer Bewerberpool zur Verfügung, in dem sich viele grundsätzlich geeignete Kandidaten befinden (Grundquote). Dabei können die Unternehmen im Rahmen eines abgestimmten Personalmarketings versuchen, die Grundquote positiv zu beeinflussen. Die Umsetzung eignungsdiagnostischer Informationen in Auswahl oder Ablehnung von Bewerbern stellt einen vergleichsweise späten Schritt im Personalgewinnungsprozess dar (s. Abb. 2.2). Ihm vorgelagert ist die Entscheidung der Bewerber, sich überhaupt bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben.

Diese Entscheidung kann auf Basis ganz unterschiedlicher Erwägungen getroffen werden. So spielt die Übereinstimmung der Anforderungen mit den eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen vordergründig sicher die größte Rolle. Auch Faktoren wie der Unternehmensstandort, die Organisationsform und -größe, die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder die Dotierung der Stelle werden bei der Organisationswahl berücksichtigt [34]. Neben diesen Kriterien tragen aber auch weniger offensichtlich zugängliche Faktoren zur individuellen Organisationswahl bei. Ein Beispiel hierfür ist das Image von Unternehmen und Branchen. „Image“ fasst nach Meffert et al. [36] die subjektiven Assoziationen und Bewertungen eines Bezugsobjekts zusammen. In die Beurteilung eines Unternehmens fließen



**Abb. 2.2** Personalgewinnungsprozess. (Moser und Zempel [37])

so unterschiedliche Aspekte ein wie die wirtschaftliche Reputation, soziales Engagement, Branche und Produkt, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, Arbeitszeitflexibilität, Organisationskultur und die persönliche Bekanntheit mit dem Unternehmen (z. B. durch Verwandte oder Freunde oder frühere Kontakte; [13]). „Big is beautiful“ gilt also im Wettbewerb um die besten Arbeitsplätze nur bedingt. Wie Watzka [61] zeigt, sind Studierenden viele große, international agierende Unternehmen gar nicht bekannt. Als (regional) attraktive Arbeitgeber werden vornehmlich jene Unternehmen genannt, die vor der „eigenen Haustür“ beheimatet sind. Damit sind „Platzhirsche“ hinsichtlich ihrer Attraktivität für Bewerber/-innen den „big playern“ häufig überlegen. Auch wenn die subjektive Vertrautheit mit Unternehmen nur schwer messbar ist, erweist sie sich als wichtige Einflussgröße auf die Reputation eines Unternehmens und damit auch auf die Bewerbungsabsicht von Arbeitssuchenden [6].

Die Einbettung der Eignungsdiagnostik in den Personalgewinnungsprozess verdeutlicht, dass eine Bewerbungssituation immer auch ein gegenseitiges Vorstellen und Umwerben ist. Unternehmen sind bestrebt, passende Bewerber anzuziehen, zu erkennen, zu gewinnen und bestmöglich platzieren zu können; Bewerber wiederum wählen potenzielle Arbeitgeber aus, gleichen ihre Vorstellungen und Werte mit den aufseiten der Organisation vermuteten ab und entscheiden sich für das attraktivste Angebot. Beide Seiten sind daran interessiert, bestmögliche „Passung“ zu erzielen, denn hiervon versprechen sie sich nicht nur unmittelbar Leistung (und Gegenleistung), sondern auch eine motivierende, langfristige Perspektive.

Das Konzept der Passung zwischen Person und Umwelt greift Holland [17] in seiner Interessentypologie auf. In seinem weit verbreiteten RIASEC-Modell unterscheidet er sechs Person- bzw. Umweltypen: 1) praktisch-technische Orientierung R, 2) intellektuell-forschende Orientierung I, 3) künstlerisch-sprachliche Orientierung A, 4) soziale Orientierung S, 5) unternehmerische Orientierung E und 6) konventionelle Orientierung C. Gemäß Holland suchen Menschen nach Umwelten und damit auch Berufen, in denen sie ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Werte leben können. Bei manchen Personen

mag eine Orientierung ganz besonders stark ausgeprägt sein, für die sich dann passende Berufe empfehlen lassen (z. B. soziale Orientierung → Lehrer/-in). Andere Personen hingegen weisen eine breitere Orientierung auf, sodass der gewählte Beruf die verschiedenen Interessen idealerweise simultan befriedigt (z. B. praktisch-technische, intellektuell-forschende und unternehmerische Orientierung → Werkstoffingenieur/-in). Neben den (beruflichen) Interessen gemäß Holland spielen natürlich aber noch weitere Motive, die Ausprägung von Fähigkeiten bzw. deren Entwicklungspotenzial und Persönlichkeitsaspekte eine Rolle bei der Passung von Person und Umwelt.

Studien an der Schnittstelle zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie und Gesundheitspsychologie zeigen die Bedeutung des Person-Umwelt-Fits auf [7]. Passen Person und Arbeitsumfeld gut zusammen, fördert das die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment und kann sich zugleich auch direkt auf den Umsatz auswirken [39]. Bei einem „Misfit“ von Person und (beruflicher) Umwelt andererseits lassen sich Langeweile bzw. Stressreaktionen wie Ärger, Depressivität, Angst oder auch körperliche Beschwerden beobachten und die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung und dem Arbeitsinhalt sinken [11].

Wenn die mangelnde Passung von Person und Umwelt so weitreichende Konsequenzen hat, kommt es nicht nur darauf an, die richtigen Bewerber anzuziehen (Attraktion), sondern sie auch möglichst rasch und nachhaltig im Unternehmen zu integrieren (Integration), um Demotivierung und Fluktuation vorzubeugen und einen längeren, engagierten Verbleib der „Neuen“ im Unternehmen zu ermöglichen (Retention). Maassen [35] fasst die Stufen Attraktion – Integration – Retention in der AIR-Formel zusammen und betont die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Personalmarketing-Konzepts. So können auf Basis von Tätigkeits- und Organisationsanalysen die Anforderungen an Personen definiert oder aus Kompetenzmodellen abgeleitet werden, was zur Identifikation potenzieller Bewerber genutzt werden kann. Wenn sich dann die Kernaufgabe der Eignungsdiagnostik – die Beurteilung der Eignung der Bewerber – nicht nur auf die rein fachlichen, sondern gerade auch auf die motivationalen und längerfristig entwicklungsrelevanten Eigenschaften und Einstellungen von Personen bezieht, ist ein wichtiger Grundstein gelegt, um die Passung zwischen Person und Umwelt sicherzustellen und auch zukünftig (etwa durch Personalentwicklungsmaßnahmen) zu wahren.

Passung kann als „Ähnlichkeit“ interpretiert werden, aber auch als „Ergänzung“ in dem Sinne, das neue Mitarbeiter/-innen bislang „Fehlendes“ ergänzen sollen („complementary fit“) [16]. Ein einseitig im Sinne des „supplementary fit“ interpretierter Passungs-Begriff führt in Kombination mit dem genannten AIR-Zyklus dazu, dass eine Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ sich als Hemmnis für Diversity auswirkt [29].

Was aber bleibt, ist die Grundfrage, wer nun denn eigentlich wen auswählt? Suchen Unternehmen passende Mitarbeiter, die sie gegebenenfalls noch entsprechend entwickeln oder suchen Bewerber von vorneherein bestimmte Umgebungen bzw. Unternehmen aus? Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet entsprechend die Sozialisationstheorie, deren gemäß Unternehmen sich die passenden Mitarbeiter formen, von

der Selektionstheorie, nach der Personen ohnehin nur mit Umgebungen in Kontakt treten, die von ihnen als attraktiv, da passend, empfunden werden. Schuler [54] führt aus, dass die Selektionseffekte den Sozialisationseffekten überlegen scheinen. So findet sich bereits im Bewerbungsprozess bzw. beim Einstieg in Organisationen eine Übereinstimmung zwischen der individuellen und der organisationalen „Persönlichkeit“ [20, 21]. Personen mit bestimmten Ausprägungen in den fünf Persönlichkeitsdimensionen („big five“: Emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) werden von Unternehmen mit entsprechenden Charakteristika angezogen (Attraktion) und ausgewählt (Selektion). Dabei kommt es neben der objektiven Passung vor allem auch auf die subjektiv empfundene Passung von Person und Unternehmen an [49]. Nach einiger Zeit verbleiben vornehmlich jene Personen in Unternehmen, die dort auch „hinpassen“; erweist sich hingegen die anfänglich empfundene Passung zum Unternehmen als Trugschluss, scheiden diese Personen bei Vorliegen „besser passender“ Angebote wieder aus der Organisation aus (Attrition). Weit vor der oben bereits vorgestellten AIR-Formel hat Schneider [48] diesen dreistufigen Prozess dargestellt (ASA-Theorie) und so die personalistische Sicht auf organisationspsychologische Fragestellungen nachhaltig gestärkt. Die ASA-Theorie beschreibt dabei nicht nur den Auswahl- und Integrationsprozess für neue Mitarbeiter, sondern erklärt auch die Formung von Organisationskultur und -klima, Prozessen und Führungsstilen [56].

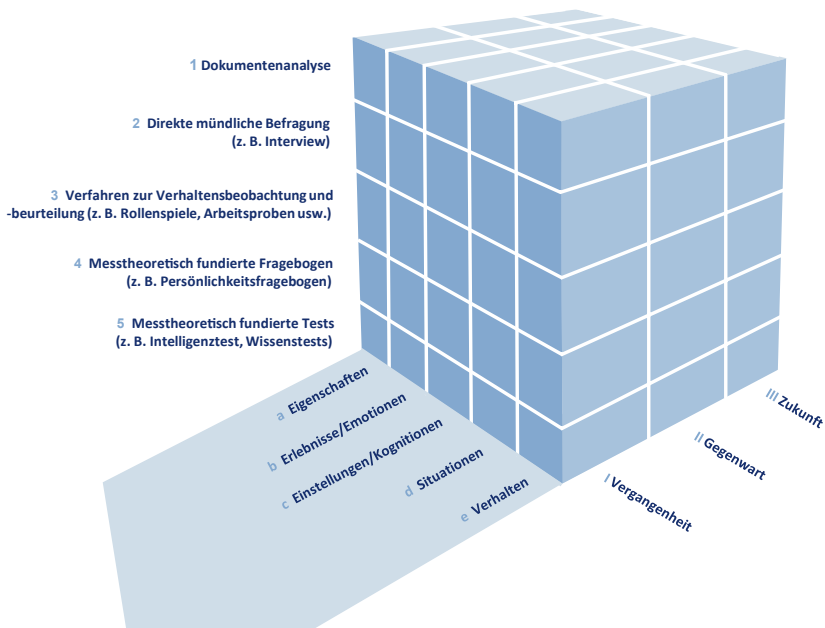
---

## 2.4 Methoden der Eignungsdiagnostik

Die Gegenüberstellung der verschiedenen Anforderungen einer Tätigkeit mit den entsprechenden personenbezogenen Eignungsmerkmalen liefert bereits einen Hinweis darauf, wie unterschiedlich die Informationsquellen über die Ausprägung der Kompetenzen einer Person sein können. Tatsächlich existiert eine große Anzahl an Verfahrenstypen: Tests, Fragebogen, Interviews, Referenzen, Bewerbungsunterlagen, Probezeiten und viele mehr. Deren Einsatzhäufigkeiten in der Praxis variieren allerdings stark im internationalen Vergleich und in Abhängigkeit der Bewerbergruppe [32]. Während vor 15 Jahren nur in gerade einmal vier Prozent der befragten deutschen Unternehmen psychologische Tests zur Auswahl von Führungskräften zum Einsatz kamen, fanden sie in den benachbarten Benelux-Ländern in über 60 Prozent der Unternehmen Anwendung [51]. Positionsübergreifend werden zur Auswahl externer Bewerber in deutschen Unternehmen vor allem die Bewerbungsunterlagen analysiert und Interviews bzw. Einstellungsgespräche mit den Bewerbern/-innen durch die Personal- und Fachabteilungen geführt [55].

Eine Möglichkeit zur Klassifikation der verschiedenen Zugänge zu den diagnostisch relevanten Informationen bietet das CUBE-System von Kersting [24, 27], das hier in einer aktualisierten Fassung präsentiert wird. Anhand der Art der Informationen, ihrem inhaltlich Fokus und ihrem zeitlichen Bezug wird der in Abb. 2.3 dargestellte Würfel aufgespannt.

Zur Verfahrenseinteilung stehen nach Kersting [28] die folgenden Kategorien zur Verfügung:



**Abb. 2.3** CUBE-System

- 1 Dokumenten- und Faktenanalysen  
(z. B. die Analyse und Interpretation von Schul-, Hochschul- und Arbeits-Zeugnissen, vom Lebenslauf, von Beurteilungen [auch 360-Grad-Beurteilungen], von Internet-Funden über die Kandidaten/-innen usw.)
- 2 Direkte mündliche Befragungen  
(z. B. Interviews, Gespräche mit Referenzgeber/-innen)
- 3 Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung  
(z. B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationsübungen usw.)
- 4 Messtheoretisch fundierte Fragebogen  
(z. B. Persönlichkeitsfragebogen)
- 5 Messtheoretisch fundierte Tests  
(z. B. Intelligenztests, Wissenstests, schriftliche Fachprüfungen)

Diese Einteilung liegt auch der aktuellen DIN 33430 (DIN, 2014) [10] zugrunde. Die jeweils gestellten Anforderungen orientieren sich an den Verfahrensklassen. So erfordern Verfahren der Kategorie 2 (z. B. Interviews) und 3 (z. B. Assessment-Center-Übungen wie Rollenspiele) beispielsweise Verhaltensbeobachtungen und -bewertungen, entsprechend werden hohe Anforderungen an die Gestaltung der Situation und an die Beobachter/-innen gestellt. Verfahren der Kategorien 4 (messtheoretisch fundierte Fragebogen) und 5

(messtheoretisch fundierte Tests) sind hingegen in der Regel bereits hochgradig standardisiert, diesbezüglich stellt die DIN 33430 vor allem die Forderung, dass eine Vielzahl an genau definierten Informationen zu den Verfahren vorliegen müssen. Viele dieser Informationen, wie z. B. Informationen über die Validität der auf Basis der Verfahren getroffenen Entscheidungen, setzen empirische Studien voraus, die wiederum – so die Forderung der DIN 33430 – detailliert und nachvollziehbar beschrieben werden müssen.

Die in der DIN 33430 spezifizierten Informationen sind die Voraussetzung, um entscheiden zu können, ob man ein bestimmtes Verfahren für die interne und externe Eignungsbeurteilung nutzen kann. Verfahrensanbieter(innen), die – z. B. unter Verweis auf vermeintliche Verschwiegenheitsverpflichtungen oder Wettbewerbsgründe – den Informationsanforderungen laut DIN 33430 nicht gerecht werden, diskreditieren ihr Verfahren. Nur Verfahren zu denen Informationen vorliegen, können überhaupt unter Qualitätsgesichtspunkten bewertet werden (z. B. mithilfe des Testbeurteilungssystems des Diagnostik- und Testkuratoriums [59]).

Über die Einordnung von Verfahren entscheidet demnach nicht deren Oberfläche (z. B. Arbeitsprobe), sondern u. a. der Standardisierungsgrad ihrer Auswertung (im Beispiel: Kategorie 3 bei einer Bewertung anhand von Personen vs. Kategorie 5 bei einer vollstandardisierten, computerbasierten Auswertung). Multiple Verfahrenstypen, wie Assessment Center oder Development Center, werden nicht als einzelne Verfahrensklasse angeführt, sondern setzen sich aus Elementen zusammen, die gemäß dem CUBE-System eingeordnet werden können. Damit lassen sich Unterschiede in Assessment Centern beschreiben; etwa, ob psychometrische Leistungstests (z. B. zur sprachlichen Intelligenz oder anderen kognitiven Fähigkeitsbereichen) Bestandteil des Auswahlverfahrens sind. Abb. 2.4 zeigt die Zuordnung gängiger Verfahren der Personalpsychologie zur ersten Dimension des CUBE auf.

Eine zweite Kategorisierungsvariable im CUBE-System trennt Verfahren nach deren „Inhalt“. Sollen mit dem Verfahren a) Eigenschaften, b) Erlebnisse/Emotionen, c) Einstellungen Kognitionen, d) Situationen oder e) Verhalten erfasst werden? So kann zur (aus Anschauungsgründen vereinfachten) Erfassung ordentlicher und pflichtbewusster Arbeitsweise entweder nach der Zustimmung zu konkreten Verhaltensweisen (z. B. „Ich komme immer pünktlich zur Arbeit“) oder aber direkt nach der Zustimmung zu Eigenschaftseinschätzungen gefragt werden (z. B. „Ich bin sehr gewissenhaft“). Selbstverständlich kommt es häufig vor, dass innerhalb eines Verfahrens mehrere Inhalte angesprochen werden, dass ein Teil der Fragen des Interviews oder der Items eines Fragebogens beispielsweise verhaltensorientiert ist, ein anderer aber eigenschaftsorientiert.

Die dritte Dimension im CUBE-System ermöglicht eine Beschreibung der Verfahren danach, ob sie sich vornehmlich an der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft orientieren. So können beispielsweise in Persönlichkeitsfragebogen (Selbst- oder Fremd-)Einschätzungen von Verhalten in der Vergangenheit eingeholt werden oder aber hypothetische (situative) Fragen enthalten sein (etwa: „Stellen Sie sich vor, Sie sind Vorgesetzte/r und ihr Mitarbeiter teilt Ihnen mit ...“).



Auswahlverfahren	Datenquelle <sup>1</sup>				
	1	2	3	4	5
Sachinformationen wie Berufsqualifikationen, Schulabschluss, bisherige Arbeitgeber, Auslandsaufenthalte usw.	■				
Befragungen von Referenzgeber(inne)n		■			
Interviews		■			
Arbeitsproben mit Verhaltensbeobachtungen			■		
Rollenspiele			■		
Präsentationsübungen			■		
Gruppendiskussionen			■		
Fallstudien: mündlich (Präsentation der Ergebnisse)			■		
Postkorbübungen: mündlich (Präsentation der Ergebnisse)			■		
Persönlichkeitsfragebogen				■	
Interessentests in Fragebogenform				■	
Situational-Judgement-Tests					■
Tests zur kognitiven Kompetenz (Intelligenztests)					■
Wissenstests					■
Fallstudien: schriftlich mit hochstandardisierter Auswertung					■
Postkorbübungen: schriftlich mit hochstandardisierter Auswertung					■

<sup>1</sup> 1 Dokumenten-/Faktenanalyse; 2 Direkte Befragungen; 3 Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung; 4 Messtheoretisch fundierte Fragebogen; 5 Messtheoretisch fundierte Tests

**Abb. 2.4** Zuordnung gängiger Verfahren der Personalpsychologie zur ersten Dimension des CUBE. (Basierend auf Kersting [27]; geringfügig modifiziert)

Das CUBE-System ist offen für Erweiterungen. Innerhalb der Dimensionen kann es weitere Kategorien geben, beispielsweise spielen außerhalb der Eignungsdiagnostik psychophysiologische Verfahren eine große Rolle. Eine weitere Dimension könnte z. B. die Unterscheidung darstellen, ob Verfahren eher „maximales“ oder „typisches“ Verhalten fokussieren [30]. Assessment Center und Leistungstests erfassen – geht man von leistungsmotivierten Teilnehmern aus – maximales Verhalten, die Teilnehmer strengen sich besonders an, sie verhalten sich anders als „gewöhnlich“. Demgegenüber gewinnt man über die zielgerichtete Betrachtung und Analyse von Lebenslauf-Dokumenten eines Bewerbers eher einen Eindruck von dem „gewöhnlichen“, typischen Verhalten dieser Person.

Das CUBE-System skizziert den Möglichkeitsraum diagnostischer Verfahren. Mit dem System sind keine Aussagen zur Häufigkeit oder Sinnhaftigkeit bestimmter Kategorien verbunden. So ist es durchaus denkbar, dass bestimmte Kombinationen nicht realisiert werden oder nicht realisiert werden können.

In den nachfolgenden Beiträgen in diesem Band werden die verschiedenen Verfahrensklassen besprochen. Übersichten über eignungsdiagnostische Verfahren in deutscher

Sprache liefern beispielsweise die Handbücher von Erpenbeck und von Rosenstiel [12], Hossiep und Mühlhaus [18], Kanning und Holling [22] und Sarges und Wottawa [45].

---

## 2.5 Balanced Scorecard eignungsdiagnostischer Verfahren

Die Auswahl von Verfahren zur Messung beruflichen Potenzials kann unter verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen. Wissenschaftler achten vornehmlich auf psychometrische Gütekriterien wie Reliabilitätskennwerte oder Aussagen über die Gültigkeit der gemessenen Werte im Sinne der Konstruktvalidität. Für Anwender sind darüber hinaus Akzeptanz- und Praktikabilitätsaspekte entscheidend. Zudem rücken in der eignungsdiagnostischen Praxis auch verstärkt die Kosten des Verfahrenseinsatzes in den Vordergrund.

Die in Lehrbüchern zur psychologischen Diagnostik bzw. Personalauswahl wiedergegebene „klassische“ Differenzierung der vielen verfügbaren Kennwerte rund um den Verfahrenseinsatz in Hauptgütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) und Nebengütekriterien (z. B. Akzeptanz und Nutzen) erscheint äußerst künstlich und unpassend, wenn man diese Einteilung als eine Priorisierung interpretiert. Welche Kennzahlen als wichtig oder nebensächlich erachtet werden, lässt sich nicht pauschal entscheiden, sondern hängt von der jeweiligen Situation und dem diagnostischen Ziel ab und wird maßgeblich durch die Personengruppe beeinflusst, welche die Verfahren zu bewerten hat.

Aus dieser Überlegung heraus empfiehlt sich daher weniger eine Trennung der Bewertungskriterien eignungsdiagnostischer Verfahren, als vielmehr deren parallele Betrachtung in multiattributiven Nutzenmodellen, wie sie z. B. bei Görlich und Schuler [14] vorgeschlagen werden.

Wir möchten hier erstmals vorschlagen, eine bewährte Logik aus den Wirtschaftswissenschaften zu entlehnen und diese auf die Eignungsdiagnostik anzuwenden: die Balanced Scorecard. Das Konzept der Balanced Scorecard geht auf Robert S. Kaplan und David P. Norton zurück [23], die nach einer Möglichkeit suchten, wie zur langfristigen strategischen Ausrichtung von Unternehmen neben dem klassischen Rückgriff auf Finanzkennzahlen auch weitere wichtige Merkmale berücksichtigt werden können. Die Ergänzung der finanzwirtschaftlichen Perspektive um eine kundenorientierte, eine prozessorientierte und eine potenzialorientierte Perspektive ermöglicht die umfassende Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte der Unternehmensausrichtung und damit eine wertorientierte Unternehmensführung [5]. In Abb. 2.5 ist ein Beispiel einer Balanced Scorecard abgebildet.

Die Balanced Scorecard stellt eine strukturierte und ausgewogene Sammlung unterschiedlicher Bewertungsaspekte dar, wobei die Bewertungsaspekte zu vier gleichrangigen Perspektiven geordnet werden. Diese vier Blickwinkel bieten sich auch zur Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren an, wenngleich die Terminologie an die Personalauswahl und -entwicklung angepasst werden muss. Wichtig ist hierbei, dass zur umfassenden Bewertung von Verfahren auch die direkten und indirekten Konsequenzen ihres praktischen Einsatzes herangezogen werden. Die Balanced Scorecard eignungsdiagnostischer Verfahren wird in Abb. 2.6 dargestellt.



**Abb. 2.5** Balanced Scorecard



**Abb. 2.6** Balanced Scorecard eignungsdiagnostischer Verfahren

Eignungsdiagnostische Verfahren lassen sich aus vier Perspektiven bewerten. Als „harte“ Kennwerte dienen die psychometrischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität. Bei der Frage, inwiefern Verfahrensergebnisse unabhängig von den durchführenden Personen (Testgeber) sind, werden üblicherweise die Durchführungs-, die Auswertungs- und die Interpretationsobjektivität unterschieden. Zur Beschreibung der Messgenauigkeit von Verfahren können Kennwerte der Konsistenz (z. B. interne

Konsistenz oder „split-half“), der Stabilität oder der Parallelität herangezogen werden. Inwiefern die Testergebnisse Gültigkeit haben, also das messen, was sie messen sollen, und auch Zusammenhänge zu Außenkriterien aufweisen, wie beispielsweise (späteren) Leistungsbeurteilungen oder Karriereverläufe, wird mittels Maßen der Augenschein-, der Konstrukt- und der Kriteriumsvalidität beurteilt.

Während psychometrische Hauptgütekriterien die Verfahrensgüte relativ abstrakt beschreiben, wird die im konkreten Anwendungsfall erzielte Qualität eine Interaktion aus dem spezifischen Verfahren und den beteiligten Personen sein. Als Kunden gemäß der Nomenklatur der ursprünglichen Balanced Scorecard werden im eignungsdiagnostischen Kontext die Anwender gefasst. Anwender von Testverfahren sind einerseits jene Personen, die direkt mit dem Verfahrenseinsatz betraut sind, etwa weil sie die Durchführung anleiten oder bei der Auswertung der Ergebnisse unterstützen. In der Literatur werden diese Personen häufig unter dem Begriff der Testgeber zusammengefasst. Entsprechend zählen andererseits auch die Testnehmer zu den Anwendern von Testverfahren, also jene Personen, die entscheiden, ob sie an einem Auswahl- bzw. Beurteilungsverfahren teilnehmen wollen oder nicht. Aus Anwenderperspektive sind beim Verfahrenseinsatz juristische Vorgaben und ethische Prinzipien zu berücksichtigen. Im weiteren Sinne gehört hierzu auch die Abstimmung mit dem Betriebsrat und weiteren Stakeholdern. Weiterhin kommt, wie bereits beschrieben, der Akzeptanz des Verfahrens eine wesentliche Bedeutung für den Erfolg der Maßnahme zu. Aspekte wie die Augenscheinvalidität, Belastungsfreiheit, Kontrollierbarkeit und Messqualität eines diagnostischen Instruments, aber auch der Grad der Partizipation bzw. Kontrolle, die das Instrument erlaubt, fließen neben Kriterien wie dem Informationsgewinn, der Transparenz und der Form der Kommunikation (und damit auch der Gestaltung des Tests selbst) in die Bewertung und Annahme eines Verfahrens ein [14, 25]. Sicherlich ebenfalls relevant für die Akzeptanz eines Verfahrens, hier aber aufgrund der Bedeutung als eigener Punkt erwähnt, ist die Fairness beim Einsatz eines diagnostischen Verfahrens. Zunächst sollte zwischen tatsächlicher und empfundener Fairness unterschieden werden. Für die Bewertung der Fairness beim Verfahrenseinsatz liegen unterschiedliche Methoden vor [47]. Wann die Teilnahme an einer eignungsdiagnostischen Untersuchung allerdings vom einzelnen Teilnehmer als fair oder benachteiligend und damit ungerecht empfunden wird, mag noch von weiteren subjektiven Wahrnehmungen und Einstellungen abhängen. Eng mit dem Fairnesskonzept verbunden ist die Interpretation der Ergebnisse. Bei normorientierter Rückmeldung, also beim Vergleich individueller Werte mit den Werten einer Referenzgruppe, muss nicht nur die Entscheidung über die Referenzgruppe sinnvoll aus der diagnostischen Fragestellung abgeleitet werden, sondern sollten vor allem auch aktuelle Normwerte vorliegen. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu bedenken, dass das Vorliegen besonders günstiger Hauptgütekriterien keinesfalls zwangsläufig eine differenzierte Diagnostik bei der nun vorliegenden Testnehmergruppe garantiert. Sind etwa Boden- oder Deckeneffekte zu erwarten, weil das Verfahren sehr schwer bzw. besonders leicht für die Zielgruppe ist, differenziert das Verfahren in den Randbereichen nicht und ist somit für die Zielgruppe ggf. untauglich, auch wenn es bei anderen Gruppen gut

funktioniert. Ein weiterer Aspekt, der aus Anwendersicht in die Bewertung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens einfließt, ist die Dokumentation rund um den Verfahrenseinsatz. Hierunter fällt zum einen die Brauchbarkeit, Effizienz und Hilfestellung durch die Materialien selbst, zum anderen die Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt den Verfahrenseinsatz und seine Ergebnisse nachvollziehen zu können. Als hilfreich empfunden werden beispielsweise die Trennung von umfangreichem Manual und knappem Instruktionssheft für die Testgeber/-in oder auch kommentierte (ggf. automatisch elektronisch erstellte) Profilbogen zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Selbstverständlich sind bezüglich der Dokumentation von Teilnehmerdaten oder auch expliziten Ergebnissen die Vorgaben des Datenschutzes einzuhalten.

Gerade in der Praxis wird die Entscheidung über die Auswahl eines eignungsdiagnostischen Verfahrens und die Ausgestaltung des damit einhergehenden eignungsdiagnostischen Prozesses häufig auf Basis von Effizienzüberlegungen getroffen. Die Nützlichkeit bzw. Effizienz von Verfahren spiegelt sich zunächst im Kosten-Nutzen-Verhältnis wieder. Neben monetären Berechnungen dieser Relation, zu der verschiedene Berechnungsweisen vorliegen [14], sollte, wie bereits in diesem Kapitel diskutiert, auch der nicht-monetäre Nutzen durch den Einsatz personalpsychologischer Verfahren in die Bewertung aufgenommen werden. Die Möglichkeit zur Selbstselektion von Bewerber/-innen oder die empfundene Wertschätzung durch die Teilnahme an einem Bewertungsprozess im Rahmen der Personalentwicklung sind nur zwei (zunächst) nicht-monetäre Aspekte, die jedoch ganz wesentliche Erfolgsmerkmale eines gelungenen Einsatzes eignungsdiagnostischer Instrumente verkörpern. Eine fundierte Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses berücksichtigt den gesamten Prozess des Verfahrenseinsatzes, also Kosten und Nutzen in der Auswahl- bzw. Vorbereitungsphase, bei der Durchführung des Verfahrens, bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und vor allem auch die Kosten- und Nutzenelemente, die im Anschluss an die Verfahrensdurchführung generiert werden. Damit kommt auch der Relevanz des Gemessenen eine hohe Bedeutung zu. Aus einer psychometrisch-diagnostischen Sichtweise ergibt sich die Relevanz der analysierten Fähigkeiten oder Merkmale aus einer Anforderungsanalyse, also der vorangehenden Prüfung, welche Anforderungen überhaupt an Bewerber/-innen oder Mitarbeiter/-innen gestellt werden. Aus praktischer Sicht sind unter Umständen auch jene Verfahren relevant, die Merkmale in einer moderneren oder aktuell angesagten Weise erfassen bzw. anderweitig im Fokus stehen. Um einen wirklichen Mehrwert zu schaffen, sollte mit einem eignungsdiagnostischen Verfahren dabei nicht nur ein ökonomischer Einsatz von Zeit-, Human- und Material-Ressourcen einhergehen, sondern auch die Praktikabilität des Verfahrenseinsatzes gewährleistet sein. Sofern bereits andere eignungsdiagnostische Verfahren im Einsatz sind (oder geplant werden), ist der Mehrwert abzuschätzen, den das betrachtete Verfahren im Vergleich bzw. in Ergänzung zu den bestehenden Instrumenten leisten kann. Ein Mehrwert ergibt sich dann, wenn das Verfahren das interessierende Merkmal entweder reliabler und/oder valider messen kann oder sein Einsatz mit geringeren Kosten bzw. einer höheren Praktikabilität einhergeht. Wesentlich entscheidend für die tatsächliche Durchführung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens ist die Frage,

ob es kostenmäßig insgesamt realisierbar ist. So mag in der betrieblichen Praxis bisweilen die Entscheidung gegen ein eigentlich effizientes Verfahren zu treffen sein, da seine absoluten Kosten das vorhandene Budget übersteigen und so ein Verfahren mit ungünstigerer Kosten-Nutzen-Ratio zu bevorzugen ist. Für die Praxis sind unter anderem daher besonders jene Verfahren interessant, die hinsichtlich ihres Einsatzzweckes optimiert werden können. So lassen sich beispielsweise Zeit und damit auch Kosten sparen, wenn Teile (z. B. Subtests, einzelne Skalen oder auch Kurzversionen) aus Verfahren herausgenommen und einzeln eingesetzt werden können oder sich Instrumente in bereits bestehende Verfahren (z. B. Assessment Center) integrieren lassen. Wenn, wie in größeren Unternehmen üblich, die Entscheidung über ein eignungsdiagnostisches Verfahren nicht allein von den Personalexperten getroffen wird, sondern auch andere Personen beteiligt sind, kommt der Kommunizierbarkeit des Verfahrens eine wesentliche Bedeutung zu. So sind allgemein bekanntere Verfahrenstypen oder auch positiv besetzte Merkmale sicherlich einfacher gegenüber Stake- und Shareholdern zu vermitteln, während für ungewöhnlichere Verfahrenseinsätze erst Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

Die vierte Perspektive auf eignungsdiagnostische Verfahren beschäftigt sich mit der „Passung des Verfahrenseinsatzes zur Organisation“ und den Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Instruments. In manchen Fällen mag bei der Auswahl von Verfahren neben dem diagnostischen Nutzen im Sinne einer Vorhersagemöglichkeit von späterer Leistung bzw. Verhalten besonders auch die Außenwirkung des Verfahrenseinsatzes im Fokus stehen. Eine attraktive, weil zeitgemäße Oberfläche eignungsdiagnostischer Verfahren dürfte die Akzeptanz für diese Verfahren steigern. So wäre in der heutigen Zeit sicherlich ein Großteil der Bewerber irritiert, wenn sie im Vorfeld eines Vorstellungsgesprächs umfangreiche Tests in Papierform zugeschickt bekämen und diese wiederum ausgefüllt zurücksenden müssten. Ein persönlicher Log-in zu einem gestalterisch und technisch hochwertig umgesetzten Online-Verfahren wäre sowohl zeitgemäßer als auch komfortabler für alle Beteiligten. Nicht zuletzt dürfte eine attraktive Ausgestaltung personalpsychologischer Verfahren von Vorteil sein, wenn sich Bewerber beispielsweise bei mehreren Unternehmen im Auswahlprozess befinden. Demgemäß scheint es sinnvoll, die Aktualität der Verfahrensoberfläche bei der Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren zu berücksichtigen. Aber auch an anderer Stelle spielt Aktualität eine Rolle. So wurde bereits angesprochen, dass bei der Rückmeldung normierter Ergebnisse die Aktualität der Vergleichsdaten von Relevanz ist. So erscheint es beispielsweise wenig sinnvoll, den Wissensstand heutiger Gymnasiasten im Vergleich zu fünfzig Jahre alten Wissensdaten einer damaligen Schülergruppe zu bewerten. Damit ist es also auf jeden Fall empfehlenswert, den zeitlichen Kontext des Verfahrenseinsatzes zu berücksichtigen. Im Extrem mag dies jedoch dazu führen, dass nicht nur Verfahren ausgewählt werden, die bezüglich ihrer Oberfläche oder der vorhandenen Normwerte aktuell sind, sondern die in erster Linie „angesagte“ Merkmale zu testen beanspruchen. Solange diese Merkmale sich als anforderungsanalytisch relevant erweisen und valide gemessen werden, ist dem sicher nichts entgegenzusetzen. Neben der Aktualität ist bei der Betrachtung eines Verfahrens aus der kontextualen Perspektive vor allem auch die von Interesse, inwieweit es auf spezifische

Anforderungen der eignungsdiagnostischen Fragestellung abgestimmt ist. So könnte eine Anforderung sein, ein für die Zielgruppe (z. B. Topmanager) angemessenes Verfahren auszuwählen oder zu berücksichtigen, dass es in ein bestehendes Assessment Center integriert werden soll. Ferner fällt hierunter auch die Vereinbarkeit des Verfahrenseinsatzes mit unternehmenseigenen Leitlinien bzw. der Mission und Vision der Organisation. Darüber hinaus sollten eignungsdiagnostische Maßnahmen darauf hin bewertet werden, inwiefern sie zur Statusdiagnostik (Ist) durchgeführt werden oder ob sie darüber hinaus auch zur Modifikation (Veränderung) von Verhalten, Einstellungen oder Fähigkeiten dienen sollen. Konkret ist etwa zu berücksichtigen, ob Verfahren spezifische Anforderungen an Bewerber/-innen bzw. Mitarbeiter abprüfen oder viel eher globalere Potenzialaussagen liefern. Letztlich wird damit in die Entscheidung für oder gegen ein personalpsychologisches Verfahren einfließen, in welchem Grad sich bereits aus der Durchführung des Verfahrens Entwicklungsmaßnahmen (Trainings) ableiten lassen.

Die hier vorgestellte Balanced Scorecard der Eignungsdiagnostik erhebt, wie bei der Arbeit mit Balanced Scorecards üblich, keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Ebenso können einzelne Punkte für manche Anwendungssituationen nicht passend sein. Viel eher ist sie als Rahmen zu verstehen, in der wissenschaftlichen wie praktischen personalpsychologischen Arbeit und beim Umgang mit eignungsdiagnostischen Verfahren zunächst bewertungsrelevante Kriterien herauszuarbeiten und so die Auswahl von Verfahren zu professionalisieren. Erst durch das Zusammenspiel der vier Perspektiven – Psychometrische Hauptgütekriterien, Passung zum Kunden, Nützlichkeit und Effizienz sowie Passung zur Organisation – lassen sich eignungsdiagnostische Verfahren umfassend bewerten. Die Balanced Scorecard der Eignungsdiagnostik ermöglicht hierbei den jeweiligen Anwendungshintergrund zu berücksichtigen.

---

## 2.6 Fazit

Berufliche Eignungsdiagnostik beschäftigt sich mit den Tätigkeitsanforderungen einerseits und der Identifikation und Messung berufserfolgsrelevanter Personmerkmale andererseits. Neben der Personalauswahl unterstützt die Eignungsdiagnostik aber auch Personalentwicklungsprozesse. Ziel ist es, eine Passung zwischen Person und Tätigkeit bzw. Organisation herzustellen, die dann für alle Beteiligten nutzensteigernd ist.

---

### Fragen

1. In welchen Bereichen finden eignungsdiagnostische Maßnahmen und Ergebnisse Anwendung?
2. Worin liegt der Nutzen der Eignungsdiagnostik?
3. Wie lassen sich unterschiedliche eignungsdiagnostische Verfahren klassifizieren?
4. Welche Kennwerte können zur Bewertung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens herangezogen werden?

## Literatur

1. Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, *16*, 1–13.
2. Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülshager, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*, 291–304.
3. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*, 1–26.
4. Bergmann, C. (2008). Beratungsorientierte Diagnostik zur Unterstützung der Studienentscheidung studierwilliger Maturanten. In H. Schuler & B. Hell (Hrsg.), *Studierendenauswahl und Studienentscheidung* (S. 67–77). Göttingen: Hogrefe.
5. Bruhn, M. (1998). Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung? In M. Bruhn, M. Lusti, W. Müller, H. Schierenbeck, & T. Studer (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung* (S. 145–167). Wiesbaden: Gabler.
6. Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 929–947.
7. Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1993). Person-Environment Fit Theory. Some History, Recent Developments, and Future Directions. *J Soc Issues*, *49*, 253–275.
8. Caspi, A., & Roberts, B. W. (2001). Personality development across the life course: The argument for change and continuity. *Psychological Inquiry*, *12*, 49–66.
9. Deary, I. J., Whiteman, M. C., Starr, J. M., et al. (2004). The impact of childhood intelligence on later life: Following up the Scottish mental surveys of 1932 and 1947. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*, 130–147.
10. Din. (2014). *Norm-Entwurf (Gelbdruck): DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eigenschaftsdiagnostik. Ref. Nr. NA 159-02-09 AA N 196*. Berlin: Beuth.
11. Edwards, J. R., & Van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health. Three-Dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 626–648.
12. Erpenbeck, J., & Von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
13. Felser, G. (2009). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.
14. Görlich, Y., & Schuler, H. (2006). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 797–840). Göttingen: Hogrefe.
15. Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, *57*, 639–683.
16. Hoefert, H.-W. (2013). Rollen des Diagnostikers – sozialpsychologische Aspekte. In W. Sargers (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 72–82). Göttingen: Hogrefe.
17. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
18. Hossiep, R., & Mülhhaus, O. (2015). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeits-tests*. Göttingen: Hogrefe.
19. Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 28–42.
20. Iyer, P. V., Serlie, A. W., & Oostrom, J. K., et al. (2015). Personality-based Person-Organization (PO) fit: A new direction for personality assessments. In der 13th European conference on psychological assessment. Zürich.



21. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359–394.
22. Kanning, U. P., & Holling, H. (Hrsg.). (2002). *Handbuch personaldiagnostischer Instrumente*. Göttingen: Hogrefe.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
24. Kersting, M. (2006). Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. *Personalführung*, 10, 16–27.
25. Kersting, M. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420–433.
26. Kersting, M. (2009). Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hoch-wertige Personalauswahl langfristig rechnet. In A. Gourmelon, C. Kirbach, & S. Etzel (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlichen Sektor* (2 neubearbeitete Aufl., S. 33–54). Baden-Baden: Nomos.
27. Kersting, M. (2010). Personalauswahl: Methoden für erfolgreiche Unternehmen. In Psychologen BDPu (Hrsg.), *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland* (S. 57–65). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
28. Kersting, M. (2011). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In C. Niedereichholz, J. Niedereichholz, & J. Staude (Hrsg.), *Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte* (S. 1–18). Berlin: Schmidt
29. Kersting, M., & Ott, M. (2015). Diversity-gerechte Personalauswahl – Wie man die Personalauswahl gestalten muss, um Potenziale in allen Gesellschaftsgruppen zu erkennen. In T. Ringeisen & P. Genkova (Hrsg.), *Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1–11). Berlin: Springer.
30. Klehe, U.-C., & Anderson, N. (2007). Working hard and working smart: Motivation and ability during typical and maximum performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 978–992.
31. Köchling, A. C. (2000). Bewerberorientierte Personalauswahl : Ein effektives Instrument des Personalmarketing. In *Europäische Hochschulschriften: Reihe 6, Psychologie = Psychologie = Psychology*. Frankfurt a. M.: Lang.
32. Krause, D. E. (2010). *Trends in der internationalen Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.
33. Lang, J. W. B., Kersting, M., Hülshager, U. R., et al. (2010). General Mental Ability, Narrower Cognitive Abilities, and Job Performance: The perspective of the nested-factors model of cognitive abilities. *Personnel Psychology*, 63, 595–640.
34. Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., et al. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 30.
35. Maassen, O. (2004). Die AIR-Formel als ganzheitliches Personalmarketing-Konzept. In W. Fröhlich (Hrsg.), *Nachhaltiges Personalmarketing. Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (S. 79–100). Frechen: Datakontext.
36. Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
37. Moser, K., & Zempel, J. (2006). Personalmarketing. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 63–87). Göttingen: Hogrefe.
38. Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 13, 153–200.
39. O'reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
40. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.

41. Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung*. Göttingen: Hogrefe.
42. Roberts, B. W., & Delvecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality Traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *126*, 3–25.
43. Salgado, J. F., & Tauriz, G. (2014). The Five-Factor Model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *1*, 3–30.
44. Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., et al. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 1068–1081.
45. Sarges, W., & Wottawa, H. (Hrsg.) (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band I: Personalpsychologische Instrumente* (2. Aufl., überarb. u. erw.). Lengerich: Pabst.
46. 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.
47. Schmidt-Atzert, L., & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
48. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*, 437–453.
49. Schneider, B. (2008). The people still make the place. In D. B. Smith (Hrsg.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (S. 267–290). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
50. Schuler, H. (1990). Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *34*, 184–191.
51. Schuler, H. (2000). Personalauswahl im europäischen Vergleich. In E. Regnet & L. M. Hofmann (Hrsg.), *Personalmanagement in Europa* (S. 129–139). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
52. Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 45–68). Göttingen: Hogrefe.
53. Schuler, H. (2007). Berufseignungstheorie. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 429–440). Göttingen: Hogrefe.
54. Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*. Göttingen: Hogrefe.
55. Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., et al. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *6*, 60–70.
56. Smith, D. B. (Hrsg.) (2008). *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
57. Statistisches Bundesamt. (2014). Fast 2 Millionen Nichterwerbspersonen mit Wunsch nach Arbeit. Pressemitteilung Nr. 073 vom 28.02.2014
58. Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, *23*, 565–585.
59. Testkuratorium. (2010). TBS-TK – Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen. Revidierte Fassung vom 09. September 2009. *Psychologische Rundschau*, *61*, 52–56.
60. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Measurement error in “Big Five Factors” personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, *60*, 224–235.
61. Watzka, K. (2003). Hochschulmarketing: Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungskanäle. *Personal*, *55*, 8–11.