

Martin Kersting

2 Eignungsdiagnostik in Zeiten des Personalmangels: Bewährte Praxis und neue Akzente

2.1 Ausgangssituation Personalmangel

Im Fokus der Aufmerksamkeit zahlreicher Organisationen steht der eklatante Personalmangel. Ursache des Mangels ist unter anderem der demografische Wandel, Deutschland altert und schrumpft. Nicht zu vernachlässigen ist aber auch die misslungene Bildungspolitik, die uns zu viele gering qualifizierte und zu wenig hoch qualifizierte Personen beschert. Der Personalmangel wird schließlich noch durch einen Wertewandel befeuert, da viele hoch qualifizierte Berufstätige mehr Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit einfordern, in Teilzeit arbeiten wollen und/oder regelmäßig längere berufliche Auszeiten fordern. Schließlich bedarf es natürlich auch einer günstigen wirtschaftlichen Situation, die eine Nachfrage nach Personal generiert.

Die Situation setzt die Diagnostikverantwortlichen unter Druck. Wenn der Personalbedarf hoch ist und die zu besetzende Stelle bereits 100 Tage vakant, liegen die Nerven blank. Jetzt bloß nicht zu kritisch sein bei der Eignungsbeurteilung und keine potenziell geeigneten Kandidat(inn)en durch aufwendige diagnostische Verfahren verprellen.

In der Tat können wir uns eine schlechte Eignungsdiagnostik angesichts des Personalmangels nicht leisten. Und schlecht ist es nicht nur, Personen Potenzial zuzuschreiben, die über kein Potenzial verfügen (Fehler der ersten Art), sondern schlecht ist es auch, Potenziale zu übersehen (Fehler der zweiten Art). Die Eignungsdiagnostik-Verantwortlichen müssen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren, dürfen dabei aber nicht von ihren Qualitätsgrundsätzen abweichen und keinesfalls aus Sorge um die Akzeptanz auf kurze unstrukturierte Vorstellungsgespräche ausweichen. In Zeiten des Personalmangels kommt es bei der Eignungsdiagnostik häufig darauf an, die Sensitivität zu erhöhen, d. h., die Wahrscheinlichkeit, mit der geeignete Personen erkannt werden, soll erhöht werden.

Die Grundannahme des vorliegenden Beitrags lautet, dass der Personalmangel zum Teil auch auf mangelhafte Diagnostik in dem Sinne zurückzuführen ist, dass es nicht gelingt, vorhandene Potenziale zu erkennen. »Dem einen fehlt der Wein, dem andern der Becher«, wie Stefan Zweig es formuliert hat. Bezieht man das Zitat auf die Eignungsdiagnostik, ist mit »Becher« der eignungsdiagnostische Prozess gemeint, der vom Kompetenzmodell angefangen bis hin zur Interpretation der Daten auf den Prüfstand gestellt werden muss. Im vorliegenden Beitrag werden die Anforderungsanalyse, die Vorauswahl sowie die Verfahrensauswahl, -durchführung und -interpretation unter die Lupe genommen. Hand-

lungsleitend ist dabei stets die Frage, welche – entweder etablierten oder neu einzuführenden – eignungsdiagnostischen Prinzipien die Sensitivität der Eignungsdiagnostik erhöhen. Bei dem Beitrag handelt es sich um eine Fortschreibung und Weiterentwicklung entsprechender früherer Beiträge (Kersting, 2011a; Kersting, 2013). Der sozialpsychologische Hintergrund der Empfehlungen wird bei Kersting und Ott (in Vorbereitung) ausführlicher erläutert.

Es verbietet sich, Menschen – und sei es nur bildlich – zu einer »Sache« zu degradieren; bezieht man das Zitat von Stefan Zweig auf die Eignungsdiagnostik, erlaubt aber vielleicht die Assoziation von »Wahrheit« zu »Wein« den Brückenschlag. Die Frage ist, ob nicht viel mehr Personen in »Wahrheit« geeignet sind, die jeweiligen Anforderungen zu erfüllen. Wenn von »leer gefischten Talent-Teichen« (wieder so ein misslungenes Bild) gesprochen wird, so ist damit in der Regel eine sehr kleine Gruppe von Menschen gemeint: jung und deutsch, häufig auch: männlich. Man sucht die, die so sind wie die, die schon da sind – nur »jünger«. In anderen Gruppen wird Potenzial weniger gesucht und – darauf wird einzugehen sein – häufiger übersehen. Mit »anderen Gruppen« sind zunächst die gemeint, die nach oberflächlichen Diversity-Merkmalen »anders« sind. Wir werden nämlich nicht nur weniger und älter, wir werden auch »bunter«. Der Anteil an Ausländer(inne)n und Deutschen mit Migrationshintergrund steigt. Diese Personen kommen in hoch qualifizierten Positionen in Organisationen selten bis nicht vor. Übersehenes Potenzial haben wir darüber hinaus im Bereich der Lebensälteren: Viele Ältere, zum Teil hervorragend qualifiziert, arbeiten nicht mehr oder sind in ihrer aktuellen Beschäftigung unzufrieden. Umgekehrt ergibt sich aus der demografischen Entwicklung in einigen Organisationen ein »Beförderungsstau« für Jüngere, da die Beförderungsposten mit Lebensälteren besetzt sind. Ein stark diskutiertes und daher präsent Thema ist die Vernachlässigung der Potenziale von Frauen. Die Erwerbsquote von Frauen ist in Deutschland geringer als die von Männern, vor allem sind Frauen wesentlich häufiger nur in Teilzeit beschäftigt. Und in Deutschland arbeiten Frauen seltener in Führungspositionen als Männer. Schließlich schlummert ggf. noch unentdecktes Potenzial in der eigenen Organisation. Aufgrund eines fehlenden Talentmanagements werden ggf. Potenziale der eigenen Mitarbeiter(innen) übersehen.

Der Situation lässt sich nur mit einer umfassenden Strategie begegnen, die alle Bereiche der Personalarbeit miteinbezieht. Es beginnt mit einer mittel- bis langfristigen Personalplanung (Stichwort »Demografie-Cockpit«) und einer Anforderungsanalyse. Darauf aufbauend folgt die Rekrutierung. Organisationen müssen das Interesse der »richtigen« Kandidat(inn)en wecken. Dies ist sowohl eine Frage des Scheins (welchen Ruf hat die »Arbeitgebermarke«?) als auch des Seins (Angebote hinsichtlich interessanter Arbeit, Personalentwicklung, flexibler Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, Vereinbarkeit von Beruf und Leben usw.). In der nächsten Phase folgt die Eignungsdiagnostik, diese muss valide, aber auch akzeptabel sein. Für die Akzeptanz spielen verschiedene Gesichtspunkte eine Rolle, die Attraktivität der diagnostischen Verfahren (Stichwörter: »modernes

Auftreten«, »Interaktivität«, »gamification« usw.) ebenso wie das Auftreten und vor allem die Kommunikation der Organisation während des Verfahrens sowie die Geschwindigkeit des Prozesses insgesamt. Das tatsächliche Arbeitsverhältnis schließlich darf nicht hinter dem Rekrutierungsversprechen zurückstehen: Gute Leute muss man nicht nur finden, sondern auch binden, die Leistungen aller Mitarbeiter(innen) fordern, fördern (Personalentwicklung) und erhalten (Gesundheitsmanagement). Eine wichtige Rolle kommt hier der Unternehmenskultur zu. Gute Personalarbeit begleitet die Mitarbeiter(innen) schließlich aktiv bis zum Ruhestand und sichert den Transfer des Wissens derjenigen, die das Unternehmen verlassen.

Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die Eignungsdiagnostik. Zukünftig, so die These, kommt es verstärkt darauf an, keine Potenziale zu übersehen. Und die Potenziale müssen innerhalb eines immer heterogener werdenden Kandidat(inn)enpools entdeckt werden. In vielen Bereichen hilft es dabei, an den eignungsdiagnostischen »Tugenden« (wie der Standardisierung) festzuhalten, auch wenn der Ruf nach kürzeren Verfahren und mehr »Lockerheit« laut wird. In anderen Bereichen benötigen wir aber auch eine Abkehr von lieb gewonnenen eignungsdiagnostischen Gewohnheiten. Im Folgenden wird die Veränderung der Situation beschrieben, anschließend wird der Modifikationsbedarf in einer prozessorientierten Abfolge erläutert.

2.2 Diversity

Wir werden älter, weniger und »bunter«. Auf diese Formel lässt sich die Konsequenz des demografischen Wandels zuspitzen. Daraus ergibt sich, dass das Thema »Diversity« an Bedeutung gewinnt. Bislang konnten Organisationen ihre Personalgewinnung darauf beschränken, Personen anzusprechen und auszuwählen, die hinsichtlich ihrer Persönlichkeit der Belegschaft ähneln und sich im Wesentlichen nur im Alter unterscheiden. Flankiert durch ein entsprechendes Recruitment und eine entsprechende Organisationskultur führte dies in den letzten Jahrzehnten zu einer hohen Homogenität der Belegschaft. Schneider, Goldstein und Smith (1995) haben den Zyklus wie folgt beschrieben: Organisationen sind vor allem für diejenigen potenziellen Kandidat(inn)en attraktiv, die so ähnlich sind wie die, die in der Organisation arbeiten (z. B. Kinder und Bekannte von Mitarbeiter(inne)n und Kund(inn)en). Die Personalauswahl erfolgt nach dem »Schmidt-sucht-Schmidtchen« Prinzip und sortiert die wenigen Kandidat(inn)en, die anders sind, weitgehend zuverlässig aus. Sollte dennoch jemand eingestellt werden, die/der »anders« ist, wird diese Person verschlissen, was zur (inneren) Kündigung führt. Dieser ASA-Zyklus (attraction, selection, attrition) führt zu einer hohen Homogenität/Konformität nicht nur auf der Ebene der Qualifikationen, sondern auch auf der Ebene der Persönlichkeit. Damit einher geht ein »Wir-Gefühl«, das mit Chancen und Risiken (»group-think«) verbunden ist.

Aus verschiedenen Gründen kann es notwendig werden, sich zukünftig von dem Homogenitätsideal zu verabschieden. Ein Grund ist der Personalmangel in dessen Folge die Gruppe an Personen, die so sind wie die Belegschaft, kleiner wird. Wer formuliert, dass der Teich »leergefischt« ist, meint zumeist den Teich, in dem alle fischen. Personen mit Potenzial findet man aber in anderen Gruppen. Eine Diagnostik, die auf Sensitivität in heterogenen Gruppen aus ist, muss anders gestaltet werden als eine selektionsorientierte Diagnostik, die innerhalb homogener Gruppen aus dem »Vollen« schöpfen kann. Das Ziel »Vielfalt« muss aber nicht nur der Not (dem Personalmangel) geschuldet sein, sondern kann auch der Überzeugung folgen, dass Diversity einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Die Nachbildung der Struktur der Kund(inn)engruppen in der Belegschaft kann notwendig sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Diversität geht außerdem mit unterschiedlichen mentalen Modellen einher, deren Zusammenwirken sich unter bestimmten Bedingungen (z. B. herausfordernden Aufgaben) produktiv auswirken kann. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass Diversity auch Ursache von Konflikten und kontraproduktivem Verhalten sein kann und in jedem Fall hohe Anforderungen an Teams und vor allem an die Führungskräfte stellt. Keinesfalls ist ein heterogen zusammengesetztes Team »automatisch« ein erfolgreiches Team. In einer Metaanalyse zeigte sich beispielsweise, dass Geschlechtsheterogenität die Teamleistung senkt (Bell et al., 2011). Der vorliegende Beitrag beschränkt sich darauf, Diversity einerseits als Ziel zu betrachten und andererseits die Herausforderungen zu benennen, die sich aus dieser Heterogenität eignungsdiagnostisch ergeben. Vor allem sollen Vorschläge zu einer diversitygerechten, sensitivitätssteigernden Gestaltung der Eignungsdiagnostik erarbeitet werden. Die Frage, ob Diversity überhaupt ein Rekrutierungsziel ist, bleibt ebenso ausgespart wie die Frage, wie man Diversity begleiten kann und muss.

2.3 Diagnostisches Vorgehen

Nachfolgend werden Aspekte einer diversitygerechten und sensitivitätsorientierten Gestaltung der Eignungsdiagnostik beschrieben. Diese Art von Eignungsdiagnostik trägt dazu bei, auch in Zeiten des Personalmangels erfolgreich Potenziale zu entdecken. Die Darstellung orientiert sich an den Phasen des eignungsdiagnostischen Prozesses.

2.3.1 Anforderungsprofile überprüfen

2.3.1.1 Unnötige Hürden entfernen

»Wir finden einfach niemanden, der auf die Stelle passt.« »Schuld« an dieser Situation können sowohl die Personen sein als auch die Erwartungen. Anforderungs- oder Kompetenzprofile sind häufig auf eine Bestenauswahl ausgerich-

tet; dabei benötigt man vielleicht nicht die Besten, sondern die langfristig Richtigen. Natürlich müssen die Mitarbeiter(innen) den Anforderungen der Tätigkeit gewachsen sein, sie müssen die Voraussetzung für eine erfolgreiche, gesunde und zufriedenstellende Ausübung der infrage stehenden Tätigkeit mitbringen, aber die Hürden dürfen nicht so hoch gehängt werden, dass sich entweder niemand bewirbt oder niemand das Auswahlverfahren bestehen kann. Bestimmte Formulierungen in Ausschreibungen (z. B. »wir suchen high-potentials«) dienen ggf. vor allem dazu, einen guten Eindruck von der Stelle und der Organisation zu vermitteln, können aber dazu führen, dass potenziell geeignete Personen sich im Vorfeld abgeschreckt fühlen. Entscheider(innen) legen ggf. unnötig strenge Maßstäbe an, wenn sie den Marketingcharakter der Ausschreibungen übersehen.

Im Rahmen der Anforderungsanalyse sollte unterschieden werden, ob die jeweiligen Anforderungsdimensionen notwendig oder lediglich wünschenswert sind und ob die geforderte Fähigkeit/Fertigkeit bereits bei der Einstellung vorhanden sein muss oder im Lauf der Mitarbeit noch gelernt/etabliert werden kann. Wichtig ist auch die Frage, ob eine Minderleistung in einer Dimension ggf. durch eine besonders gute Leistung in einer anderen Dimension kompensiert werden kann. Wer darauf besteht, dass Kandidat(inn)en in jeder Anforderungsdimension Höchstleistungen erbringen, senkt mit der Aufnahme jeder neuen (von den bisherigen Dimensionen unabhängigen) Anforderungsdimension in das Anforderungsprofil die Wahrscheinlichkeit, dass jemand den Anforderungen insgesamt gerecht wird.

Auch die Qualifikationsvoraussetzungen sollten auf den Prüfstand gestellt und vor dem Hintergrund des allgemeinen Wandels weg von einer Berufsorientierung hin zu einer Bildungsorientierung überprüft werden. »Wir suchen eine Juristin/einen Juristen« – ist dieses Qualifikationsprofil inhaltlich begründet oder erfolgt die Festschreibung nur, weil die Stelle bislang immer mit Jurist(inn)en besetzt war? Entscheidend sollte – sofern die Qualifikationen und Abschlüsse nicht aus formalen Gründen vorgeschrieben sind – die Leistungsfähigkeit sein, nicht die Mitgliedschaft in einer Gruppe (z. B. die Gruppe der Jurist(inn)en). Mit jeder Qualifikationsanforderung sinkt die Anzahl der geeigneten Kandidat(inn)en. Eine auf eine spezifische Absolvent(inn)en- oder Berufsgruppe hin beschränkte Ausschreibung schließt ggf. zahlreiche geeignete Personen aus. Zu prüfen ist auch, ob ggf. informelle Lernergebnisse (ohne formalen Bildungsabschluss) anerkannt werden können.

Das Anforderungs- und Kompetenzprofil auf den Prüfstand zu stellen bedeutet nicht, Abstriche hinsichtlich der notwendigen Eignungsmerkmale zu machen. Es geht lediglich um ein Aussondern von unnötigen Hürden.

2.3.1.2 Den Begriff der »Passung« überdenken

»Die Kandidat(inn)en müssen zu uns passen«, so lautet eine Standardformulierung im Rahmen der Personalauswahl. Was ist mit »uns« gemeint? Sollen die Fähigkeiten zu den Anforderungen passen oder sollen die Kandidat(inn)en zu

den schon beschäftigten Menschen passen? Und vor allem: Was ist mit »passen« gemeint? Sollen die Kandidat(inn)en so sein wie die Belegschaft (»die Chemie muss stimmen«, supplementary fit) oder will man sich mit der Neubesetzung Persönlichkeiten und Eignungen ins Haus holen, die bislang fehlen, also »fehlendes« ergänzen (complementary fit) (siehe Hoefert, 2013). Im Rahmen der Anforderungsanalyse muss geklärt werden, was mit »Passung« gemeint ist, und alle Beteiligten müssen sich über die Folgen der jeweils angelegten Interpretation des Passung-Begriffs im Klaren sein.

2.3.1.3 Operationalisierungen überdenken

Ein wichtiges Grundprinzip der Anforderungsorientierung besteht in der verhaltensnahen Operationalisierung der Eignungsmerkmale. Diesbezüglich besteht allerdings die Gefahr, die Anforderungsdimension stereotyp zu interpretieren. Das bekannteste Beispiel stammt aus der Rollenkongruenztheorie. Wenn das Eignungsmerkmal »Führung« mit Verhaltensankern wie »setzt eine Position auch gegen Widerstände durch« und »behält die Aufgabe und ihre Umsetzung im Blick« definiert wird, so haben Männer bessere Chancen als »geeignet« zu gelten als Frauen, weil die Verhaltensanker Geschlechtsstereotypen wiedergeben (»think-manager-think-male«, Schein 2001). Nicht anders verhält es sich mit kulturellen Stereotypen. Wer die soziale Kompetenz mit dem Verhaltensanker »lässt andere ausreden« operationalisiert, denkt dabei implizit an die disziplinierte deutsche und nicht an die lebhaft bulgarische und italienische Streitkultur. Die Beobachtung »unterscheidet Wichtiges von Unwichtigem« als Verhaltensanker für die kognitive Kompetenz orientiert sich ebenfalls an der deutschen Art des Denkens – in Frankreich und Spanien sieht man das anders. »Auch unangenehme Dinge konkret anzusprechen« ist eine Tugend deutscher Führungskultur (und ein Verhaltensanker in deutschen Assessment Centern), die in Asien, der Schweiz und Südafrika wenig geschätzt wird. Wobei die hier vorgenommenen Zuordnungen von Verhaltensweisen zu Kulturen selbst wiederum kulturelles Stereotyp sind. (Zur kulturellen Äquivalenz von Konstruktionstindikatoren siehe z. B. Rammstedt et al., 2011).

Die Verhaltensanker laufen Gefahr, stereotype Interpretationen von Eignungsmerkmalen zu liefern. Zu prüfen sind aber nicht nur die Operationalisierungen, sondern auch die Anforderungsdimensionen selbst. Sind die Anforderungsdimensionen in verschiedenen Kulturen überhaupt äquivalent, handelt es sich um universelle Konstrukte? Gibt es beispielsweise das Konstrukt der »Leistungsmotivation« in einer kollektivistisch geprägten Kultur überhaupt in der Form, die unserem, in einer individualistischen Kultur entwickelten Verständnis entspricht? Bei der vergleichenden Eignungsdiagnostik von Menschen unterschiedlicher Kulturen ist es nicht – wie häufig gedacht – mit der Übersetzung der Instrumente getan.

Eine Alternative besteht darin, anstelle von spezifischen und ggf. kulturell geprägten Kompetenzen eher universelle, generelle, »breite« Konstrukte zu fokussieren und möglichst breit zu operationalisieren. »(...) Organizations should

select for core motive and trait competencies and teach the knowledge and skills required to do specific jobs ...« (Spencer & Spencer, 1993, S. 12).

2.3.2 Personalsuche proaktiv gestalten

Während es früher häufig ausreichend war, eine Stelle in irgendeiner Form auszuschreiben und auf die eingehenden Bewerbungen zu warten, müssen potenziell geeignete Kandidat(inn)en in Zeiten des Personalmangels aktiv angesprochen und umworben werden. Dies gilt sowohl für externe als auch interne potenzielle Bewerber(innen).

2.3.3 Vorauswahl

2.3.3.1 Die Vorauswahl standardisieren

Häufig besteht eine Diskrepanz zwischen der Standardisierung der Personalauswahl einerseits und der mehr oder minder frei durchgeführten Vorauswahl andererseits. Während die eigentliche Personalauswahl häufig streng geregelt ist und von geschulten Kräften durchgeführt wird, wird die Vorauswahl ohne klare Vorgaben an Assistenzkräfte delegiert. Gerade die Vorauswahl ist anfällig für stereotype Beurteilungen, ggf. gelangen Potenzialträger(innen) überhaupt nicht ins eigentliche Verfahren, weil die Assistenzkräfte Diskontinuitäten im Lebenslauf, schlechte Schulnoten in irgendwelchen (von den Assistenzkräften mehr oder minder zufällig für wichtig erachteten) Fächern oder ein unsympathisches Äußeres laut Bewerbungsfoto als Ausschlusskriterium ansehen. Besonders fehleranfällig ist die Bewertung von Bewerbungsunterlagen von Personen, die einen Teil ihrer Lebenszeit im Ausland verbracht haben, da z. B. die »durchschnittliche« Anzahl an absolvierten Praktika sich von Land zu Land unterscheidet und auch Noten nicht länderübergreifend vergleichbar sind (siehe z. B. Hiltmann & Mette, 2011).

Die Vorauswahl muss nach klar definierten, aus dem Anforderungsprofil abgeleiteten, vorab festgelegten Regeln erfolgen. Auch wenn die Vorauswahl nicht computergestützt vorgenommen wird, sollten die Regeln zur Vorauswahl dennoch nach Möglichkeit so eindeutig sein, dass die Vorauswahl automatisiert (PC- oder onlinegestützt) vorgenommen werden könnte. In der DIN 33430 (DIN, 2002; Kersting, 2008a) wird empfohlen, die Entscheidung über die Vorauswahl von zwei unabhängig voneinander, nach den gleichen Regeln arbeitenden Personen treffen zu lassen.

Anonymisierte Bewerbungen bieten den Organisationen die Chance, die Anzahl fehlerhafter Zurückweisungen von potenziell geeigneten Kandidat(inn)en aufgrund von Stereotypen zu minimieren.

2.3.3.2 Self-Assessment

Die veränderte Situation eröffnet neue diagnostische Möglichkeiten. Sofern mehrere Personen um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz konkurrieren besteht die Gefahr, dass Personen versuchen, die Verfahrensergebnisse zu verfälschen. Daher wurde bislang viel Wert gelegt auf eine Testung unter Aufsicht und auf möglichst verfälschungssichere Verfahren. Anders sieht es aus, wenn die Kandidat(inn)en aufgrund ihrer beruflichen Wahlmöglichkeiten keine Notwendigkeit zum Verfälschen der Verfahrensergebnisse sehen. In dieser Situation ist es möglich, den Kandidat(inn)en die Verantwortung für die ordnungsgemäße Verfahrensteilnahme zu übertragen – dies geschieht im Rahmen sogenannter Self-Assessments, die als Instrumente der Vorauswahl genutzt werden können. Self-Assessments werden häufig online ohne Aufsicht durchgeführt und ermöglichen es den Bewerber(inne)n einen ersten Eindruck von der infrage stehenden Tätigkeit zu gewinnen und einen Abgleich zwischen den Anforderungen und ihren eigenen Fähigkeiten und Interessen vorzunehmen. Die anschließende Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung erfolgt dann auf einer soliden Erkenntnisbasis. Dies führt dazu, dass sich ggf. weniger, aber besser geeignete Personen bewerben. Die Basisrate (siehe unten) steigt. Dies ist umso notwendiger, wenn – siehe nächsten Abschnitt – die eigentliche Vorauswahl weniger streng ausfällt.

2.3.3.3 Weniger »strenge« Vorauswahl

Zur Vermeidung des Fehlers der zweiten Art (Übersehen von Potenzial) sollte die Vorauswahl – sofern man nicht über sehr valide Vorauswahltechniken verfügt – weniger streng erfolgen. Daraus folgt ein erhöhter quantitativer und qualitativer Aufwand in der eigentlichen Personalauswahlphase. Zu dieser Personalauswahlphase werden dann mehr Personen zugelassen als früher und aufgrund der weniger strengen Vorauswahl ist mit einer größeren Heterogenität in der Gruppe der zugelassenen Bewerber(innen) zu rechnen. Anders formuliert ist mit einer niedrigeren »Basisrate« zu rechnen. Mit »Basisrate« wird der Anteil der für einen bestimmten Beruf Geeigneten innerhalb der Gruppe aller Bewerber(innen) bezeichnet (alternative Bezeichnungen: »natürlicher Eignungsquotient«, »success without use of test«). Die Basisrate ist gemeinsam mit der Selektionsrate (der Anteil, der für eine bestimmte berufliche Position einzustellenden Bewerber(innen) im Verhältnis zur Bewerber(innen)anzahl für diese Position insgesamt) wesentlich für die Qualität diagnostischer Entscheidungen. Das heißt, die Validität einer Entscheidung hängt maßgeblich von der Basisrate und der Selektionsrate ab. Wenn beispielsweise alle Kandidat(inn)en a priori für eine bestimmte Position geeignet sind (Basisrate von 100 %), wird man mit jedem Verfahren (z. B. auch mit Grafologie oder Phrenologie) »erfolgreich« auswählen – es ist nicht möglich, innerhalb einer Gruppe von geeigneten Personen eine ungeeignete Person auszuwählen. Die Personalauswahl in Zeiten des Arbeitsplatzmangels hatte etwas von dieser Situation: Nach strenger Vorselektion kamen nur noch »Top-Kandidat(inn)en« ins eigentliche eignungs-

diagnostische Verfahren. Die Qualität (Validität) der Eignungsdiagnostik spielte dann kaum noch eine Rolle. Diese Situation ändert sich dramatisch, wenn die Basisrate aufgrund einer geringen Bewerber(innen)zahl und/oder einer weniger strengen Vorselektion sinkt und es darauf ankommt, möglichst viele Merkmalsträger(innen) (geeignete Bewerber(innen)) zu »entdecken«. Die Sensitivität eines validen Verfahrens macht sich gerade in dem Fall einer extrem niedrigen Basisrate bemerkbar. Anders formuliert: In dieser Situation kommt es besonders auf die Validität an.

2.3.4 Auswahl, Durchführung und Interpretation der Verfahren

2.3.4.1 Verfahrenspluralismus

Die Ergebnisse in einem eignungsdiagnostischen Verfahren interpretieren wir als Indikator für die Ausprägung des Eignungsmerkmals (z. B. der Fähigkeit oder der Persönlichkeitseigenschaft) einer Person. Neben dieser Varianzquelle (der Person) gibt es aber noch eine weitere Varianzquelle: die Methodenvarianz. Das heißt, das Ergebnis in einem diagnostischen Verfahren hängt auch davon ab, welches diagnostische Verfahren eingesetzt wurde. Setzt man nur ein einzelnes eignungsdiagnostisches Verfahren ein (z. B. nur ein Interview oder nur Gruppenübungen im Assessment Center usw.) besteht die Gefahr eines sogenannten Unisource-Fehlers: Personen, die geeignet sind, mit diesem Verfahren aber nicht klar kommen, haben »Pech«. Dieses Vorgehen kann man sich in Zeiten des Personalmangels nicht erlauben. Die Kandidat(inn)en sollten verschiedene Gelegenheiten erhalten, ihr Potenzial zu zeigen. Dies spricht für ein multimethodales Vorgehen, wobei prinzipiell das gesamte Verfahrensspektrum infrage kommt.

Die Verfahrensauswahl darf nicht auf der Basis der eigenen Vorurteile erfolgen. Viele Personalverantwortliche verstehen sich beispielsweise als »Bewerber(innen)-Beschützer(innen)«, wenn sie sich gegen den Einsatz von Leistungstests und Persönlichkeitsfragebogen aussprechen – denn sie gehen davon aus, diese Verfahren fänden keine soziale Akzeptanz (siehe unten, Abschnitt 2.3.4.5). Nur weil man sich selbst aber bei einem Vorstellungsgespräch wohler fühlt als bei der Bearbeitung eines Leistungstests, sollte man es Personen, die mit der deutschen Sprache ggf. nicht gut zurecht kommen, nicht verwehren, in einem Leistungstest bei Logikaufgaben ihre Fähigkeiten zum schlussfolgernden Denken unter Beweis zu stellen. Auch die oben schon angesprochene veränderte Situation hinsichtlich der Verfälschung ist bei der Verfahrensauswahl zu berücksichtigen. Wer früher keine Selbstberichts-Persönlichkeitsfragebogen eingesetzt hat, weil diese »verfälschbar« sind, muss heute zu einer Zeit, in der die Bewerber(innen) zwischen mehreren Arbeitgeber(inne)n wählen und weniger Anlass zu einer »Verfälschung« haben, erneut über die Verfahrensauswahl nachdenken.

Grundlage der Verfahrensauswahl ist das Anforderungs-/Kompetenzprofil.

Um unterschiedliche Verfahren auswählen zu können, muss man die Verfahrensklassen kennen. Kersting (2011b) hat alle vorhandenen eignungsdiagnostischen Verfahren kategorisiert. Diese Kategorisierung der Verfahren wird voraussichtlich der überarbeiteten Fassung der DIN 33430 zugrunde liegen, die 2016 erscheinen soll. Kersting (ebd.) unterscheidet in seinem »CUBE« genannten System (siehe Abb. 3) fünf Gruppen von eignungsdiagnostischen Verfahren:

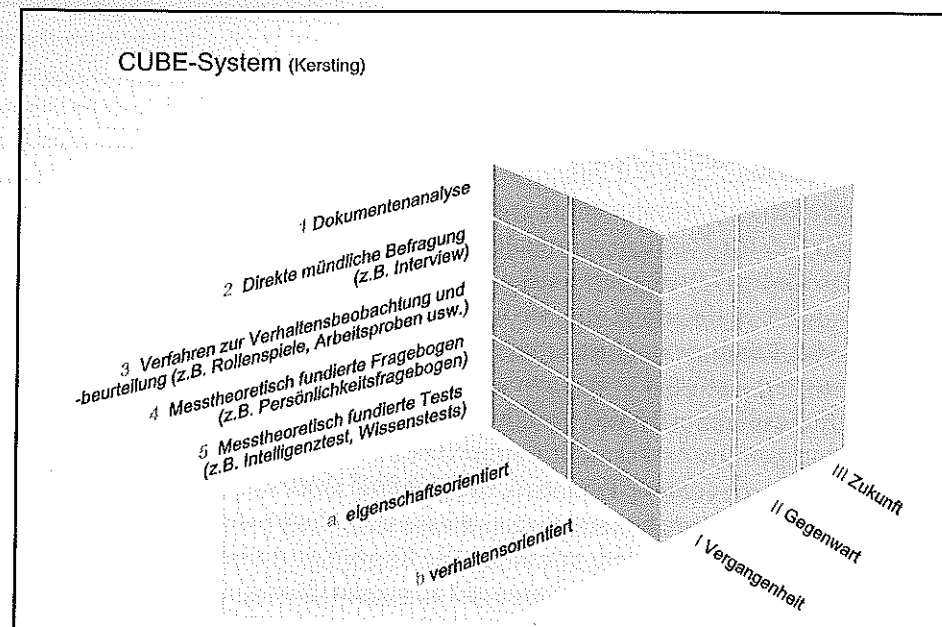


Abb. 3: Das CUBE-System zur Klassifizierung eignungsdiagnostischer Verfahren (Quelle: Kersting, M. (2011). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In: C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.). Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten. (Kz. 3960, S. 1–18). Berlin: Erich Schmidt Verlag.)

1. Dokumentenanalyse
2. Direkte mündliche Befragungen (z.B. Interview, Gespräch mit einem/einer Referenzgeber(in))
3. Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung (z.B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Arbeitsproben usw.)
4. Messtheoretisch fundierte Fragebogen (z.B. Persönlichkeitsfragebogen, Interessenfragebogen) und
5. Messtheoretisch fundierte Tests (z.B. Intelligenztests, Wissenstests)

Über die Kategorisierung der Verfahren hinaus gibt es noch zwei weitere Dimensionen im CUBE-System. Eine Dimension stellt die Zeitachse dar. Die Verfahren werden danach eingeteilt, ob sie sich primär an der Vergangenheit, der

Gegenwart oder der Zukunft der diagnostizierten Person orientieren. So wird eine Frage nach dem Lebenslauf beispielsweise den Kategorien »direkte mündliche Befragung« und »Vergangenheit« zugeordnet; eine Frage danach, wo die Kandidat(inn)en sich selbst in fünf Jahren sehen, entspricht der Zelle »direkte mündliche Befragung« und »Zukunft«. Schließlich wird in einer dritten Dimension noch unterschieden, ob das Verfahren primär auf die Erfassung von Verhalten oder auf Eigenschaften zielt. Auch hier ein Beispiel, diesmal aus dem Bereich der messtheoretisch fundierten Fragebogen. Das Persönlichkeitsfragebogen-Item »Wenn ich mit anderen zusammenarbeite, übernehme ich gewöhnlich die Initiative« ist verhaltensorientiert, das Item »Ich bin im Grunde ein eher ängstlicher Mensch« ist eigenschaftsorientiert formuliert. Verfahrenspluralismus bezieht sich nicht nur darauf, unterschiedliche eignungsdiagnostische Verfahren zu nutzen (Makrostrategie, CUBE-Dimension 1), sondern auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Verfahrens (Mikrostrategien, CUBE-Dimensionen 2 und 3).

2.3.4.2 Standardisiert vorgehen

Stereotype greifen umso mehr Raum, je mehr Informationsmangel herrscht und je mehr Deutungsspielräume existieren. Besonders anfällig für Beurteilungsstereotype sind die direkten Befragungen (z.B. Interview, CUBE-Zeile 2) sowie Verfahren zur Verhaltensbeobachtung (z.B. Rollenspiel, Gruppendiskussion, CUBE-Zeile 3). In beiden Fällen erfolgt die Beurteilung letztlich direkt durch Personen (Interviewer(innen), Beobachter(innen)). Die Durchführung, Auswertung und Interpretation derartiger Verfahren erfordern hohe Professionalität. Die »Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen« werden in der DIN 33430 (DIN, 2002; Kersting, 2008a) ausführlich erläutert. Die Qualität einer Eignungsbeurteilung hängt, sofern diese Verfahrenstypen genutzt werden, wesentlich davon ab, ob die Verantwortlichen diesen Anforderungen gerecht werden. Darüber hinaus sollte auf die Diversität der Beurteiler(innen) geachtet werden, in vielen Fällen empfiehlt sich eine bezüglich Alter und Geschlecht – falls möglich auch: Kultur – heterogen zusammengesetzte Beurteilungskommission.

Von zentraler Bedeutung – ungeachtet des gewählten eignungsdiagnostischen Verfahrens – ist es, bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation standardisiert vorzugehen. So sind unstrukturierte Interviews beispielsweise anfälliger für einen Bias als strukturierte Interviews (Huffcutt & Roth, 1998). Für Einstellungsinterviews sollte man beispielsweise nicht nur ein Set an Fragen vorbereiten, sondern auch einen Auswertungsleitfaden im Sinn von positiven und negativen Beispielantworten (siehe »behaviorally anchored rating scales«). Eine derartige Vorbereitung hilft dabei, eigene Stereotype zu überwinden. Gehen wir in einem Beispiel davon aus, dass sich eine Muslima, die ein Kopftuch trägt, auf eine Führungsposition bewirbt und das Eignungsinterview von einer Person geführt wird, die implizit der Ansicht ist, dass Frauen mit Kopftuch nicht die für eine Führungsposition notwendige Dominanz mitbrin-

gen. In einem freien Interview würden dieser Bewerberin ggf. besonders schwere Fragen gestellt. Dies wird durch die Standardisierung bezüglich der Interviewfragen vermieden. Aber auch die Antworten auf die standardisierten Fragen sind von stereotypen Urteilen bedroht. Egal was die Kandidatin sagt – alles spricht gegen ihre Eignung. Hat man die potenziellen Antwortalternativen hingegen vorab bewertet und die Kandidatin nennt eine Antwort, die man vorab als »sehr gut« kategorisiert hat, fällt es schwerer, an seinem Vorurteil festzuhalten.

Das größte Ausmaß an Standardisierung hinsichtlich Durchführung, Auswertung und Interpretation bieten messtheoretisch fundierten Fragebogen und Tests (CUBE-Zeilen 4 und 5). Auch wenn man eine Person (implizit) aufgrund eignungsirrelevanter Diversity-Merkmale (z.B. Geschlecht, Alter, Kultur) ablehnt, kommt man nicht umhin, den Intelligenztest mithilfe einer Schablone/eines Computers korrekt auszuwerten. Daher sind messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests grundsätzlich besonders diversitygerecht – sofern die Verfahren bei Personen mit Diversity-Merkmalen (z.B. bei Personen mit Migrationshintergrund) das gleiche Konstrukt gleich gut messen wie bei Inländer(inne)n und hinsichtlich der normorientierten Interpretation (siehe nächsten Abschnitt) belastbare Daten zur Verfügung stehen.

Insbesondere bei einem multimethodalen Vorgehen fallen viele Daten an. Die Standardisierung zwingt dazu – entsprechend der DIN 33430 (DIN, 2002; Kersting, 2008a) – vorab Regeln aufzustellen, wie die einzelnen Daten (z.B. die Eindrücke im Interview, das Ergebnis im Fragebogen usw.) zu einem Gesamturteil integriert werden.

2.3.4.3 Daten anforderungsorientiert interpretieren

Die über eine(n) Bewerber(in) (z.B. mithilfe eines Eignungsinterviews) gewonnenen Daten müssen interpretiert werden. Grundsätzlich stehen für die Auswahlentscheidung zwei (miteinander kombinierbare) Interpretationskonzepte zur Verfügung: die normorientierte und die kriterienorientierte Interpretation.

Bei der normorientierten Interpretation, auch bezugsgruppenorientierte Interpretation genannt, werden die Leistungen einer Person im Vergleich zu anderen Personen betrachtet. In Zeiten eines Überhangs an Bewerber(inne)n wurden die Kandidat(inn)en häufig in eine Rangreihe gebracht und die im relativen Vergleich Besten erhielten ein Ausbildungs- oder Arbeitsplatzangebot. Eine klassische Bestenauswahl, die sowohl dazu führen kann, dass man überqualifizierte Personen auswählt, als auch dazu, dass man unterqualifizierte Personen auswählt (weil die Person, die in der Gruppe am besten abschneidet, immer noch unter den Anforderungen zurückbleibt). In Zeiten des Personalmangels ergibt sich vor allem das zuletzt genannte Problem; außerdem ist es möglich, dass absolut gesehen zu wenige Bewerbungen vorliegen, um sinnvoll eine Reihung zu bilden.

Bei der kriteriumsbezogenen Interpretation wird im Rahmen der Anforderungsanalyse ein Kriterium festgelegt, das die Bewerber(innen) erreichen müssen, um als geeignet angesehen zu werden. Es reicht also nicht festzulegen, welche Kompetenzen vorhanden sein müssen, sondern es muss auch formuliert werden, wie stark ausgeprägt diese Kompetenzen sein sollen. Ungeachtet der Beliebtheit der Rangreihen-Bildung ist das eignungsdiagnostische Vorgehen von seiner Konzeption her ein anforderungsorientiertes, also kriterienorientiertes Vorgehen. Nachdem die Anforderungsdimensionen und ihre notwendigen Ausprägungen vorab festgelegt wurden, wird für jede(n) Bewerber(in) festgestellt, in welchem Ausmaß sie/er das gesetzte Eignungskriterium erfüllt. Das heißt, im Fokus steht die Relation der festgestellten Merkmalsausprägung zur gewünschten Merkmalsausprägung. Die Relationen zwischen den Bewerber(inne)n interessiert bestenfalls dann, wenn mehrere Bewerber(inne)n die Kriterien erfüllen. Grundsätzlich ist es beim kriterienorientierten Ansatz möglich, dass alle Kandidat(inn)en das gesetzte Kriterium erreichen oder verfehlen.

Kriterien- und normorientierte Interpretationen sind kein Gegensatz, häufig bedient man sich normorientierter Verfahren, um ein Kriterium festzulegen. So fordert man beispielsweise, dass Bewerber(innen) in einem normorientierten Intelligenztest mindestens einen Standardwert von 115 erreichen müssen – dieser Wert dient als Kriterium, wurde aber aus einer Norm abgeleitet. Auch in diesem Fall verzichtet man aber darauf, eine Rangreihe unter den Bewerber(inne)n zu bilden. In Bezug auf die Normen von messtheoretisch fundierten Fragebogen und Tests (CUBE-Zeilen 4 und 5) muss auf den dringenden Bedarf nach Normgruppen hingewiesen werden, die der Diversity der Bewerber(inne)n gerecht werden. Benötigt werden Normgruppen mit Daten von Personen mit Migrationshintergrund sowie Lebensaltern.

Die Formulierung von »vernünftigen« Mindest-Kriterien ist eine der zentralen Herausforderungen für eine diversitygerechte Eignungsdiagnostik in Zeiten des Personalmangels.

2.3.4.4 Mehr als nur Personalauswahl – Erweiterung der eignungsdiagnostischen Strategien

Im weitesten Sinn zählt auch die Frage der grundsätzlichen diagnostischen Strategie zum Bereich der Interpretation. Bei der diagnostischen Strategie geht es um das Ziel der Eignungsdiagnostik. Sofern sich viele Personen auf eine Stelle bewerben, besteht das Ziel in der Personalauswahl, der sogenannten Selektion. Eignungsdiagnostik in diesem Sinn ist Selektionsdiagnostik. Die Psychologie kennt aber weitere diagnostische Strategien, die angesichts des Personalmangels an Bedeutung gewinnen. Cronbach und Glesér (1965) unterscheiden vier Strategien. Neben der (1) Selektion von Personen können auch (2) Bedingungen (z.B. Arbeitsplätze) ausgewählt werden. Im Rahmen der Eignungsdiagnostik wird bei diesem Ansatz nicht gefragt, ob die Kandidatin/der Kandidat zu der ausgeschriebenen Stelle passt, sondern: Für welche Stelle in unserer Organisation passt die/der Bewerber(in). Die Strategie der Bedingungsselektion

empfiehlt sich insbesondere für große Organisationen. Voraussetzung ist, dass für unterschiedliche Positionen Anforderungsprofile erstellt wurden. Neben der Selektionsstrategie gibt es die Modifikationsstrategie, wobei wiederum zwischen (3) Personen und (4) Bedingungen unterschieden wird. Die Modifikation von Personen ist Aufgabe der Personalentwicklung, die Eignungsdiagnostik wird zu einer Förderdiagnostik, indem man sich fragt: Was kann der/die Kandidat(in) erreichen, wenn wir sie/ihn systematisch unterstützen? Welche Förderung benötigt sie/er konkret? Bei der Bedingungsmodifikation geht es hingegen darum, die Rahmenbedingungen der Arbeit an die Eignungsmerkmale der Mitarbeiter(innen) anzupassen, also z. B. die Arbeit so zu gestalten, dass sie auch von Lebensälteren bewältigt werden kann. Durch die geänderten Strategien verändern sich der Aufgabenbereich und das Selbstverständnis der Verantwortlichen für die Eignungsdiagnostik. Es geht nicht mehr um einen isolierten Einsatz (Erarbeitung und Durchführung eines Personalauswahlverfahrens für eine konkrete Stelle), sondern um eine ganzheitliche Strategie, die potenziell alle Stellen der Organisation umfasst und die Personalentwicklung miteinbezieht.

2.3.4.5 Soziale Akzeptanz sichern

Das Personalauswahlverfahren ist die »Visitenkarte« der Organisation und nimmt Einfluss sowohl auf die Entscheidung der Kandidat(inn)en, die ein Angebot erhalten als auch auf das Verhalten derjenigen Kandidat(inn)en, die kein Angebot erhalten (Hausknecht et al., 2004). Obwohl auch die zuletzt genannte Gruppe relevant ist, etwa für das Image der Organisation als Arbeitgeber(in), steht bei den meisten Personalverantwortlichen die Akzeptanz des Verfahrens bei denjenigen Kandidat(inn)en, die man einstellen möchte, im Fokus der Aufmerksamkeit. In Zeiten des Personalmangels erscheint das Nebengütekriterium der sozialen Akzeptanz einigen Personalverantwortlichen fast so wichtig wie das Hauptgütekriterium der Validität. Arbeitgeber(innen) möchten bei den Kandidat(inn)en gut ankommen; darüber gerät fast in Vergessenheit, dass die Akzeptanz der Eignungsdiagnostik lediglich ein »Add-on« zur eigentlichen Qualität (Validität) der Verfahren ist und keinesfalls als Ersatz der Validität angesehen werden darf.

Tab. 1: Überblick über die Dimensionen der sozialen Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren, so wie sie mit dem »Akzept!«-Fragebogen von Kersting erfasst werden

Akzept!-Fragebogen (Kersting), Versionen für verschiedene eignungsdiagnostische Instrumente ...				
Dimension/Skala	»AC« (Assessment Center)	»I« (Interview)	»L« (Leistungs-/ Intelligenztests)	»P« (Persönlichkeits- fragebogen)
Kontrollierbarkeit	•	•	•	•
Messqualität	•	•	•	•
Augenscheinvalidität	•	•	•	•
Belastungsfreiheit	•	•	•	
Wahrung der Privatsphäre		•		•
Antwortfreiheit				•
gute Organisation	•			
positive Atmosphäre	•	•		
Gesamtbeurteilung	•	•	•	•

Kersting hat Dimensionen der Akzeptanz für Assessment Center (2010), Interviews (bislang unveröffentlicht), Leistungstests (2008b) sowie Persönlichkeitsfragebogen (Beermann et al., 2013) herausgearbeitet und untersucht. Tab. 1 gibt einen Überblick über die Dimensionen. Auf die Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und Messqualität kommt es bei allen Verfahren an, andere Facetten sind verfahrensspezifisch, z. B. die positive Atmosphäre bei Assessment Centern und Interviews, die Belastungsfreiheit bei Leistungstests sowie die Wahrung der Privatsphäre bei Interviews und Persönlichkeitsfragebogen. Die Kenntnis der Akzeptanz-Dimensionen sowie der Befragungsergebnisse zur Akzeptanz (Beermann et al., 2013; Kersting 2008b, 2010) ermöglicht es, bei der Verfahrensauswahl und -gestaltung den Aspekt der Akzeptanz systematisch zu berücksichtigen. Von entscheidender Bedeutung für die Gesamtakzeptanz ist – dieser Befund ergab sich über alle Verfahren und Studien hinweg – die Augenscheinvalidität. Wichtig ist also, dass die Kandidat(inn)en einen Bezug zwischen den eignungsdiagnostischen Verfahren und der infrage stehenden Personalentscheidung herstellen können. Möglicherweise – dies wurde aber bislang nicht untersucht – ist daher der aus Sorge um die Akzeptanz gewählte Rückzug auf ein unstrukturiertes Vorstellungsgespräch gerade unter Akzeptanzgesichtspunkten kritisch zu werten.

2.4 Fazit

In der Eignungsdiagnostik hat sich ein bestimmtes Vorgehen als Standard etabliert. Routinen sind häufig vorteilhaft; es besteht aber die Gefahr, dass wir an unserem routinierten Vorgehen auch dann festhalten, wenn sich die Situation/Umwelt verändert. Der demografische Wandel stellt eine gravierende Veränderung der eignungsdiagnostischen Situation dar. Gemeinsam mit anderen Faktoren (z.B. der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Bildungsplanung) führt der demografische Wandel zu einem Personalmangel.

Überblick über ausgewählte eignungsdiagnostische Handlungsfelder in Zeiten des Personalmangels:

- Anforderungsprofile überprüfen
 - unnötige Hürden (auch Qualifikationsvoraussetzungen) entfernen
 - Kompensations- und Lernmöglichkeiten bedenken
 - Passungsbegriff hinterfragen (supplementary oder complementary fit)
 - Universalität der Anforderungsdimensionen prüfen
 - stereotype Operationalisierungen vermeiden
- Personal proaktiv suchen
- Vorauswahl
 - die Vorauswahl standardisieren
 - ggf. ein Self-Assessment einführen
 - die Vorauswahl weniger streng gestalten
- Verfahrensauswahl, -durchführung und -interpretation
 - Verfahrensvielfalt realisieren
 - standardisiert vorgehen
 - kriterien-/anforderungsorientiert interpretieren
 - Strategien-Vielfalt: Auswahl und Modifikation von Personen sowie Bedingungen
- soziale Akzeptanz sichern

Wenn es darauf ankommt, Potenziale zu erkennen, erfordert die Situation Veränderungen in der eignungsdiagnostischen Vorgehensweise. Anstelle einer isolierten Selektionsdiagnostik ist häufig eine ganzheitliche Förderdiagnostik gefragt. Der Artikel zeigt auf, dass einige eignungsdiagnostische Praktiken, wie z.B. die Grundprinzipien der Anforderungsorientierung und der Standardisierung auch in Zukunft gefragt sind, andere eignungsdiagnostische Praktiken wie die relative Bestenauslese aber den neuen Herausforderungen widersprechen. Die oben stehende Auflistung gibt die in dem Beitrag genannten Empfehlungen noch einmal im Überblick wieder. Eine entsprechend modifizierte Eignungsdiagnostik – und nicht nur das Personalmarketing – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem enger werdenden Bewerber(innen)markt. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit konnte man früher durch eine strenge Vorselektion dafür sorgen, dass mehr oder minder nur geeignete Kandidat(inn)en in die engere Auswahl gelangten. In dieser Situation war die Qualität der Eignungsdiagnostik zweitrangig – auch ein

blindes Huhn findet bei reichlich Futter ein Korn. In Zeiten des Personalmangels hingegen kommt es auf die Qualität der Eignungsdiagnostik an.

Literatur

- Bell, S. T./Villado, A. J./Lukasik, M. A./Belau, L./Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A Meta-Analysis. In: *Journal of Management*, 37, S. 709–743
- Beermann, D./Kersting, M./Stegt, S./Zimmerhofer, A. (2013). Vorurteile und Urteile zur Akzeptanz von Persönlichkeitsfragebogen. In: *Personal Quarterly*, 65, S. 41–45
- Cronbach, L. J./Gleser, G. C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions* (Second Edition). Urbana, IL: University of Illinois Press
- DIN (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin
- Hausknecht, J. P./Day, D. V./Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 57, S. 639–683
- Hiltmann, M./Mette, C. (2011). Eine Frage der Gerechtigkeit: Noten können in Europa nicht gleich bewertet werden. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2011, S. 44–47
- Hoefert, H.-W. (2013). Rollen des Management-Diagnostikers. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.), S. 72–83, Göttingen
- Huffcutt, A. I./Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. In: *Journal of Applied Psychology*, 83, S. 179–189
- Kersting, M. (2008a). Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN- Ansatz, Göttingen
- Kersting, M. (2008b). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. In: *Report Psychologie*, 33, S. 420–433
- Kersting, M. (2010). Akzeptanz von Assessment Centern: Was kommt an und worauf kommt es an? In: *Wirtschaftspsychologie*, 12, S. 58–65
- Kersting, M. (2011a). Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2011, S. 23–26
- Kersting, M. (2011b). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In: Niedereichholz, C./Niedereichholz, J./Staude, J. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten*, (Kz. 3960, S. 1–18), Berlin
- Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.), S. 524–530, Göttingen
- Kersting, M./Ott, M. (in Vorbereitung). Diversity-gerechte Personalauswahl – Wie man die Personalauswahl gestalten muss, um Potenziale in allen Gesellschaftsgruppen zu erkennen. In: Ringeisen, T./Genkova, P. (Hrsg.), *Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*, Berlin
- Rammstedt, B./Harkness, J./Mohler, P. Ph. (2011). Psychodiagnostische Verfahren im Kulturvergleich. In: Hornke, L. F./Amelang, M./Kersting, M. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich B, Methodologie und Methoden. Serie II, Psychologische Diagnostik. Band 2, Methoden der psychologischen Diagnostik*, S. 415–458, Göttingen
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. In: *Journal of Social Issues*, 57, S. 675–688
- Schneider, B./Goldstein, H. W./Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. In: *Personnel Psychology*, 48, S. 747–773
- Spencer, L. M./Spencer, S. M. (1993). Definition of a »competency«. In: Spencer, L. M./Spencer, S. M. (eds.), *Competence at work*, pp.9–15, New York