

Evidenzbasiertes Personal-Management



Viktor Lau

Grundlagen der Eignungsdiagnostik

Professionelle Methoden der Personalauswahl



Steinbeis-Editio

Viktor Lau
Grundlagen der Eignungsdiagnostik



Dr. Viktor Lau, (Jahrgang 1966) hat Betriebswirtschaftslehre, Germanistik, Geschichte und Philosophie studiert. Er gilt heute als einer der führenden Experten für die Personalwirtschaft in Deutschland. Seine Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern Strategisches Personalmanagement, Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. Dr. Lau hat zahlreiche Beiträge und Bücher zur Personalwirtschaft verfasst, zuletzt „Personalentwicklung. Grundlagen – Prozesse – Outsourcing.“ (Steinbeis-Edition 2017).

Evidenzbasiertes Personal-Management



Viktor Lau

Grundlagen der Eignungsdiagnostik

Professionelle Methoden der Personalauswahl



Steinbeis-Beratungszentrum
Evidenzbasiertes
Personal-Management

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Evidenzbasiertes Personal-Management“

Viktor Lau

Grundlagen der Eignungsdiagnostik. Professionelle Methoden der Personalauswahl

2., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-159-7

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: SOMMAI/shutterstock.com

Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

193716-2018-02 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage zu dieser Einführung in die eignungsdiagnostische Theorie und Praxis ist im Jahr 2015 erschienen. Dass bereits jetzt eine zweite Auflage erforderlich geworden ist, dokumentiert die Dringlichkeit einer solchen Arbeit. Diese resultiert zunächst aus allgemeinen gesellschaftlichen und strukturellen Trends und Impulsen, aus demographischer Transformation und kontinuierlicher Verknappung des Erwerbspersonenpotentials, aus Zuwanderung und Qualitätsdefiziten im sekundären und tertiären Bildungssektor.

Diese Faktoren lassen es immer weniger zu, dass die betriebliche Personalauswahl aufs Geratewohl und ohne Nutzung fundierter eignungsdiagnostischer Expertise vollzogen wird. Personelle Fehlentscheidungen lassen sich zusehends schlechter kompensieren, Heilungsversuche laufen oft ins Leere und zehren betriebliche Ressourcen auf. Das Umfeld erfordert also Disziplin in der Praxis der Personalauswahl.

Neben diese externen Faktoren treten betriebs- und verfahrensinterne Gegebenheiten, die den Bedarf einer leicht handhabbaren Einführung in die Eignungsdiagnostik ebenfalls erklären. Zunächst sind immer noch recht hohe Hürden zwischen (akademischer) Theorie und (betrieblicher) Praxis zu beklagen: Zahlreiche Persönlichkeitsinventare, Test-Gutachten oder eignungsdiagnostische Expertisen lassen die mit der Personalauswahl befassten Personaler und Führungskräfte ein ums andere Mal an Grenzen der intellektuellen Fassbarkeit stoßen.

Und dabei stellen die intellektuellen Kapazitäten dieser Personaler und Fachkräfte in der Regel das geringere Problem dar. Vielmehr ist es längst noch nicht im wünschenswerten Umfang gelungen, die wichtigen, richtigen und relevanten Erkenntnisse der eignungsdiagnostischen Forschung in die betriebliche Praxis zu übersetzen. Ob es hier eine Bringschuld geben mag und dort eine Holschuld, darüber lässt trefflich sich streiten, einstweilen aber existiert ein nennenswertes Transferproblem, das wenigstens zum Teil mit der vorliegenden Arbeit gelöst werden soll.

Ein weiterer Grund für deren Dringlichkeit ist gleichsam aus dem soeben genannten Transferproblem erwachsen, denn solange es nicht gelingt, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren, überlässt man den Anbietern unseriöser und esoterischer Verfahren das Feld. Bisweilen nahezu kampfflos. Es gibt keinen anderen personalwirtschaftlichen Teilbereich, in dem so viel Nonsense und Unfug getrieben wird, wie in der Personalauswahl.

An erster Stelle sind die zahlreichen Typentests zu nennen, die ahnungslose Mitarbeiter – wissenschaftlich völlig haltlos – in Vierfarbschemata mit eingetragenen Warenzeichen einordnen. Die Psycho-Physiognomik verspricht auf der Grundlage der wissenschaftlich vermeintlich unverdächtigen Residuen nationalsozialistischer Rassenlehre Eignungsfeststellungen mithilfe der „Antlitz-Diagnostik“. Und neuere Tests wie „Precire“ ermöglichen es sogar, glaubt man den Anbietern, die berufliche Eignung anhand einer telefonischen Sprach- und Stimmanalyse festzustellen.

Derlei Verfahren erfreuen sich größter Beliebtheit in Unternehmen aller Branchen und Größenklassen; Typentests etwa sind im deutschen Bankenmarkt nahezu flächendeckend im Einsatz. Solche Fehlentwicklungen verdeutlichen den Bedarf an wissenschaftlich fundierter Eignungsdiagnostik, an evidenzbasiertem Personalmanagement. Der vorliegende Band ist der zweite Band der 2017 in der Steinbeis-Edition begründeten Reihe „Evidenzbasiertes Personal-Management“. Er soll den Transfer zwischen universitärer Forschung und betrieblicher Personalarbeit befördern und das Paradigma des evidenzbasierten Personalmanagements weiter vorantreiben.

Evidenzbasiert ist das Personalmanagement dann, wenn es relevante Forschungsergebnisse strukturiert auswertet und für betriebliche Fragestellungen übersetzt, unabhängige wissenschaftliche Studien und Metaanalysen der eigenen Praxis zugrunde legt, betriebliche Daten methodisch erhebt und analysiert und den Betrieb als Forum für Pilot-Erfahrungen und eigene Normierungen nutzt. Das erfordert die Bereitschaft, wissenschaftliche Expertise zu nutzen, Forschungsergebnisse offen und vorbehaltlos zur Kenntnis zu nehmen, die bisherige personalwirtschaftliche Praxis kritisch auf den Prüfstand zu bringen und etablierte Filterblasen zu öffnen.

Das vorliegende Buch soll einen Beitrag dazu liefern. Es gibt einen Überblick über die wichtigsten Grundbegriffe und Verfahren wissenschaftlich fundierter Eignungsdiagnostik. Außerdem soll es die Unterscheidung zwischen sinnvollen und weniger sinnvollen Verfahren der Personalauswahl ermöglichen. Und es bettet die einzelnen Techniken und Methoden in den Kontext der praktischen Personalarbeit ein. Insofern richtet sich dieser Titel an Theoretiker und Praktiker des Personalmanagements, an Personalleiter, Personalentwickler und Eignungsdiagnostiker, an Berater, Trainer und Coaches sowie an Studierende der einschlägigen Studiengänge.

Für die zweite Auflage wurde der gesamte Text durchgesehen, korrigiert und ergänzt. Alle Daten wurden überprüft und, soweit erforderlich, aktualisiert. Fußnoten und Literaturhinweise wurden ebenfalls überprüft, korrigiert und zum Teil erheblich erweitert. Die Graphiken wurden ergänzt und umfassend modifiziert. Da zwischenzeitlich eine neue Fassung der DIN-Norm 33430 zu den Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik erschienen ist, wurde der entsprechende Text vollständig umgeschrieben. Aufgrund der thematischen Aktualität wurde außerdem ein Abschnitt zur sogenannten Dunklen Triade eingefügt.

Bei der Umsetzung dieser Neuauflage hat das Team der Steinbeis-Edition um Frau Yvonne Hübner wieder einmal ein Höchstmaß an Professionalität, Kollegialität, Pragmatismus und Offenheit bewiesen. Dafür möchte ich mich erneut in aller Form bedanken. Alle jetzt noch im Text enthaltenen Fehler gehen voll zu meinen Lasten. Daher freue ich mich über entsprechende Hinweise und Rückmeldungen.

Wiesbaden, Januar 2018
Viktor Lau

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	12
1 Einleitung.....	14
2 Definition der Eignungsdiagnostik	20
3 Gütekriterien der Eignungsdiagnostik	25
3.1 Objektivität	27
3.2 Reliabilität	28
3.3 Validität.....	35
3.4 Akzeptanz.....	39
3.5 Theoretische Plausibilität	42
3.6 Auswahl externer Anbieter	46
3.7 DIN-Norm 33430	49
3.8 Juristische Aspekte	55
4 Drei Ansätze der Eignungsdiagnostik.....	60
5 Biographieorientierter Ansatz der Eignungsdiagnostik	69
5.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen	71
5.2 Biographischer Fragebogen.....	79
5.3 Vorstellungsgespräch	83
6 Eigenschaftsorientierter Ansatz der Eignungsdiagnostik	90
6.1 Tests zur Erfassung der kognitiven Fähigkeiten	90
6.2 Persönlichkeitstests.....	97
6.3 Die Dunkle Triade	107
7 Simulationsorientierter Ansatz der Eignungsdiagnostik.....	113
7.1 Situatives Interview.....	114
7.2 Situational Judgment Tests.....	116
7.3 Arbeitsproben	117

8	Sonderfall Assessment Center	121
	8.1 Kritik an der Assessment-Center-Methode.....	126
9	Das Multimodale Interview.....	133
10	Die Mitarbeiterbeurteilung.....	141
	10.1 Kompetenzbewertung.....	164
	10.2 Potentialbewertung.....	168
	10.3 Bewertung des Arbeitsverhaltens.....	170
	10.4 Leistungsbewertung.....	173
	10.5 Zielvereinbarung und Bewertung der Zielerreichung	175
11	Unseriöse Ansätze der Eignungsdiagnostik	182
12	Die Professionalisierung der Eignungsdiagnostik.....	204
	Literaturverzeichnis	214
	Stichwortverzeichnis	251
	Namensverzeichnis	256

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Graphische Darstellung des Taylor-Russell-Modells.....	16
Abbildung 2:	Methoden zur Feststellung der Reliabilität	31
Abbildung 3:	Prognostische Validität ausgewählter eignungsdiagnostischer Verfahren.....	38
Abbildung 4:	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	40
Abbildung 5:	Einsatzhäufigkeit ausgewählter eignungsdiagnostischer Verfahren in %	41
Abbildung 6:	Nutzwertanalyse – Schema	47
Abbildung 7:	Struktur der DIN-Norm 33430:2016-07.....	51
Abbildung 8:	Zentrale Rechtsquellen zur Personalauswahl.....	57
Abbildung 9:	Magisches Viereck der Eignungsdiagnostik	58
Abbildung 10:	Drei Ansätze der Eignungsdiagnostik	62
Abbildung 11:	Eignungsdiagnostische Verfahren innerhalb der drei Ansätze (Auswahl).....	63
Abbildung 12:	Komponenten der Anforderungsanalyse	65
Abbildung 13:	Kompetenzrad als Anforderungsprofil.....	67
Abbildung 14:	Biographischer Fragebogen – Schema.....	81
Abbildung 15:	Fragerecht des Arbeitgebers bei Einstellung	84
Abbildung 16:	Tests zur Erfassung der kognitiven Fähigkeiten – Auswahl	95
Abbildung 17:	Fünf-Faktoren-Modell (Big Five)	98
Abbildung 18:	Persönlichkeitstests – Auswahl	103
Abbildung 19:	BIP-Auswertungsschema.....	104
Abbildung 20:	Dunkle Triade.....	109
Abbildung 21:	Verhaltensdreiecksfragen.....	115
Abbildung 22:	Exemplarisches Bewertungsschema für das Situative Interview	116
Abbildung 23:	Ablauf eines Assessment Centers.....	122
Abbildung 24:	Einsatzhäufigkeit von Assessment-Center-Elementen in %	124
Abbildung 25:	Optimierung der Assessment-Center-Methodik.....	130
Abbildung 26:	Idealtypischer Aufbau des Multimodalen Interviews	135

Abbildung 27: Exemplarischer Ablauf eines Multimodalen Interviews.....	137
Abbildung 28: Prozessmodell der Mitarbeiterbeurteilung.....	145
Abbildung 29: Elemente und Konsequenzen der Mitarbeiterbeurteilung.....	150
Abbildung 30: Exemplarische Gliederung von Kompetenzen	151
Abbildung 31: Übersicht über die wichtigsten Beurteilungsverfahren	155
Abbildung 32: Kennzeichnungsverfahren – Schema.....	158
Abbildung 33: Einstufungsverfahren – Schema	159
Abbildung 34: Aufgabenorientierte Verfahren – Schema	161
Abbildung 35: Kompetenzrad in der Mitarbeiterbeurteilung.....	165
Abbildung 36: Great Eight.....	167
Abbildung 37: Schematisches Potentialportfolio.....	169
Abbildung 38: Schema einer Beurteilungsskala.....	172
Abbildung 39: Leistungsbeurteilung – Schema.....	174
Abbildung 40: Zielvereinbarung – Schema	179
Abbildung 41: DISC- / DISG- / Persolog-Persönlichkeitsmodell.....	184
Abbildung 42: Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI).....	188
Abbildung 43: Eignungsdiagnostisch ungeeignete Testverfahren – Auswahl ...	201
Abbildung 44: Ausgewählte Verfahren und ihre prognostische Validität	204

Abkürzungsverzeichnis

16 PF:	16-Persönlichkeits-Faktoren-Test
AC:	Assessment Center
AGG:	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BDI:	Behaviour Description Interview
BDSG:	Bundesdatenschutzgesetz
BDU:	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.
BetrVG:	Betriebsverfassungsgesetz
BGB:	Bürgerliches Gesetzbuch
BGM:	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BIP:	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
BIP-6-F:	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung 6 Faktoren
BIS:	Berliner Intelligenzstruktur-Test
BOMAT:	Bochumer Matrizen-test
Ders. / ders.:	Derselbe / derselbe
DGFP:	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Dies. / dies.:	Dieselbe(n) / dieselbe(n)
DIN:	Deutsches Institut für Normung e. V.
DISC / DISG:	Dominance-Inducement-Submission-Compliance / Dominanz-Initiative-Stetigkeit-Gewissenhaftigkeit
Ebd. / ebd.:	Ebenda / ebenda
FPI:	Freiburger Freiburger Persönlichkeits-Inventar
FÜMO:	Hamburger Führungs-Motivations-Inventar
GG:	Grundgesetz
GPOP:	Golden Profiler of Personality
HAWIE:	Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene
HBDI:	Hermann Brain Dominance Instrument
Hg.:	Herausgeber/in
IBES:	Inventar Berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen
I-S-T:	Intelligenz-Struktur-Test

LJI:	Leadership Judgement Indicator
LMI:	Leistungsmotivationsinventar
MBTI:	Myers-Briggs Type Indicator
MMI:	Multimodales Interview
NEO-FFI:	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar
NEO-PI:	NEO-Persönlichkeitsinventar
PE:	Personalentwicklung
R:	Revidiert / revised
S.:	Seite
SJT:	Situational Judgment Test
Vgl.:	Vergleiche
WIE:	Wechsler Intelligenztest
WIT:	Wilde-Intelligenz-Test

1 Einleitung

Die Entstehung dieses als Einführung in die Eignungsdiagnostik gedachten Buches verdankt sich einer komplexen Motivationslage. Zunächst einmal soll der vorliegende Titel einen Beitrag zum personalwirtschaftlichen Demographie-Management leisten. Der demographische Wandel und die in diesem Begriff implizierten Transformationsprozesse sind in aller Munde: Alterung von Belegschaften, Verknappung des Erwerbspersonenpotentials, Fachkräftemangel usw. Solide personalwirtschaftliche Lösungsansätze indes, die über die Optimierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) oder das Angebot von Bildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter hinausgehen, sind Mangelware.

Dabei liegt es auf der Hand, dass der Eignungsdiagnostik gerade dann eine zentrale Rolle innerhalb der personalwirtschaftlichen Prozesslandschaft zukommen muss, wenn der externe Arbeitsmarkt strukturelle Angebotsschwächen aufweist und Fehlbesetzungen mit externen Bewerbern kurzfristig nicht durch neuerliche Einstellungen kompensiert werden können. Angesichts des demographischen Wandels bergen Personalentscheidungen, die auf ungeeigneten Methoden der Personalauswahl beruhen, ein deutlich größeres personal- und betriebswirtschaftliches Risiko in sich, als das noch vor zehn Jahren der Fall gewesen wäre.

Anders als in Zeiten strukturell hoher Arbeitslosigkeit stehen in dieser Epoche der demographischen Transformation nicht mehr beliebig viele, ausreichend qualifizierte Ersatzkandidaten zur Verfügung, wenn sich eine externe Rekrutierung als personalwirtschaftliche Fehlleistung erwiesen hat. Diese Ausgangslage macht die Eignungsdiagnostik zu einem wichtigen Korrektiv oder Katalysator im Personalmanagement.¹ Sie ist die wesentliche personalwirtschaftliche Teilfunktion, die Besetzungsentscheidungen auf ein verlässliches Fundament stellen kann.

Wirft man einen Blick auf die personalwirtschaftliche Praxis, ergibt sich ein Gesamtbild, das die folgenden Züge trägt: Instrumente, Techniken und Methoden der Personalauswahl, die ein hohes Maß an technischer Qualität und Aussagekraft

1 Vgl. U. P. Kanning: Standards der Personaldiagnostik, S. 16 f.; M. Kersting: Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels.