

Werner Sarges

# TRENDWENDEN DER PERSONALDIAGNOSTIK: GESTERN – HEUTE – MORGEN <sup>1</sup>

HÖCHST PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN UND WERTUNGEN EINES UNMITTELBAR  
BETROFFENEN

*Aktualisierte Version vom 01.07.2013*

Bis zum Ende der 1960er Jahre war Diagnostik das Hauptanwendungsgebiet von Psychologie in der Praxis, und zwar Diagnostik in Schule, Klinik, Forensik, Verkehr, Markt- und Meinungsforschung sowie nicht zuletzt als Personaldiagnostik in Wirtschaft und Verwaltung (Betriebe, Organisationen und Unternehmen). Das sollte sich dann aber bald ändern: Nicht mehr Diagnostizieren bildete danach den Schwerpunkt, sondern Intervenieren. Diesen Wechsel, die darauf folgende „Wiederauferstehung“ von Diagnostik an den Universitäten und den unverzichtbaren Nutzen von Personaldiagnostik in der Zukunft möchte ich – naturgemäß mit persönlichen Akzentuierungen – in einem Dreischritt darstellen: „gestern“ – „heute“ – „morgen“.

## **GESTERN (VON DEN 1960ERN BIS IN DIE 1990ER JAHRE)**

Damit Sie mich als Zeitzeugen für diese und spätere Trendwenden besser verstehen können, vorweg ein paar biographische Daten zu meiner Person: Von 1962 bis 1967 habe ich Psychologie studiert, zuerst in Marburg (damals eine Hochburg der empirischen – im Gegensatz zur geisteswissenschaftlichen – Ausrichtung des Fachs), danach in Hamburg (das sich noch weiter profiliert hatte in eben dieser Ausrichtung). Nach dem Diplom in Psychologie (1967) arbeitete ich drei Jahre lang halbtags als Psychologe, um mein anschließendes Zweitstudium (Betriebswirtschaftslehre, Diplom 1970) zu finanzieren. Mein Arbeitgeber war eine Personalberatungsfirma, die sich darauf spezialisiert hatte, für größere mittelständische Unternehmen Personal zu suchen und auszuwählen. Anregungen zur Beurteilung der Eignung von Personen für bestimmte Berufspositionen fand ich damals noch am ehesten in US-amerikanischer Literatur. Jedenfalls konnte ich so gewappnet wertvolle Umsetzungserfahrungen in der Praxis sammeln, allerdings zeitgleich auch kontrastvolle andere Erfahrungen im universitären Bereich.

Dort ereignete sich mit der 68er-Revolution nämlich eine gewaltige Zäsur: Mit marxistisch geprägter Agitation strebten Studenten eine radikale Veränderung der Gesellschaft in Richtung auf eine als gerechter empfundene Gleichheit der Menschen an, und diese Bewegung gewann in Windeseile enormen Zulauf – bis hin zum linksfaschistischen Terror der RAF.

---

<sup>1</sup> erschienen in: *Report Psychologie*, 2010, Jg. 35 (Heft 4), S. 172–186; es ist der leicht modifizierte Vortrag zum 10-jährigen Jubiläum von „eligo“ am 1.10.2009 in Bochum. Die Firma *eligo – psychologische Personalsoftware GmbH* ([www.eligo.de](http://www.eligo.de)) arbeitet vor allem im Bereich der internetgestützten Eignungsdiagnostik (e-Assessment). Geschäftsführender Gesellschafter ist Prof. Dr. Heinrich Wottawa.

Die als inhuman beklagte Ungleichheit der Menschen wurde in diesem politischen Denken weitgehend monokausal auf die gesellschaftlichen Verhältnisse zurückgeführt. Damit war eine generellere Thematik angesprochen, der sich die Psychologie schon viel früher angenommen hatte: das Anlage-Umwelt-Problem. Grundsätzlich nämlich – so resümierte Hofstätter in den 50er Jahren – lassen sich die Unterschiede zwischen Menschen auf zwei Ursachenkomplexe zurückführen:

- auf Unterschiede in den ererbten Anlagen und
- auf Unterschiede in der (früheren) Umwelt.

Mit Bezug auf die Abschätzung der Bedeutsamkeit beider Ursachenkomplexe lassen sich nun zwei konträre Glaubensrichtungen unterscheiden:

- „Der *milieutheoretische Optimismus* lässt die Erbdetermination nur für anatomische und physiologische Merkmale gelten, fasst daher das Verhalten selbst als im Wesentlichen umweltabhängig auf (als Resultat von Lernvorgängen). Diese Position wird vor allem von Anhängern des Behaviorismus vertreten, die annehmen, dass menschliches Erleben und Verhalten in großem Umfang formbar ist.
- Der *milieutheoretische Pessimismus* schreibt dem Umwelt- und Erfahrungs-Komplex nur geringe Wirksamkeit zu, da er die vererbten Anlagen für ausschlaggebend hält. Er fand seinen extremen Ausdruck in den Rassedoktrinen“ (Hofstätter, 1957, S. 15).

Somit ist das Anlage-Umwelt-Problem von hoher politischer Brisanz. Der milieutheoretische Pessimismus findet sich häufig korreliert mit einer stark konservativen Einstellung zu politischen Fragen. Der milieutheoretische Optimismus dagegen tritt meist in Verbindung mit einer liberal-demokratischen Einstellung auf, die den Wert des Individuums hoch einschätzt – mit der argumentativen Konsequenz, dass man, da sich die Erbanlagen des Einzelnen rückwirkend ja nicht mehr verändern ließen, dafür Kompensationen über die (positive) Gestaltung von Umweltbedingungen und zielführende Pädagogisierungsprozesse anstreben müsse (Hofstätter, 1957, S. 15).

Genau hier nun liegt der tiefere Grund dafür, dass an den Hochschulen in der Folge der 68er-Bewegung das Beeinflussen „zum Guten hin“ – das Pädagogisieren und Therapieren von Menschen sowie das Modifizieren von Umfeldbedingungen – geradezu heilig gesprochen wurde und ein erdrückendes Übergewicht bei den wissenschaftlichen und ausbildungsmäßigen Aktivitäten erhielt – natürlich nicht nur in unserem Fach.

Damals wollte kaum noch ein Student oder Assistent, wenn er sich für einen guten Menschen hielt, die vorfindlichen Bedingungen der herrschenden Gesellschaftsstrukturen unterstützen, da sie ja die Menschen in verantwortungsloser Weise ungleich und unglücklich machten oder beließen. Das bestehende kapitalistisch-liberale Wirtschafts- und Gesellschaftssystem geriet zum ultimativen Feindbild. Man wollte jetzt nicht nur – wie der Liberalismus – Gleichheit vor dem Gesetz und Gleichheit bei den Chancen, sondern auch und vor allem soziale Gerechtigkeit. Dazu erschien es den 68er-Aktivisten unumgänglich, die liberalistischen („nur formalen“) Gleichheiten sozialistisch („real“) abzusichern durch die materielle Gleichheit aller Bürger.

Paradoxerweise entwickelte sich daraus dann viele Jahre später ein mächtiger Bummerang-Effekt: Die kapitalismuskritische Studentenbewegung hat den Kapitalismus nämlich nicht nur

nicht überwunden, sondern sogar runderneuert, „weil sie jene Emanzipationen mit ausgelöst hat, die dem Spätkapitalismus seine Dynamik sichern – z.B. die Frauenemanzipation, die Liberalisierung der Mediensphäre, die Ästhetisierung der Lebens- wie der Warenwelt oder die Reformen des Bildungswesens“ (Hörisch, 2005, S. 170).

Doch zurück in die 1970er Jahre: Was die Disziplin der Psychologie betraf, so war jetzt Intervention angesagt, nicht mehr Diagnose, und wenn doch, dann höchstens für Interventionsplanungen, nicht dagegen zu Selektions- oder Zuordnungszwecken. Die aber gab es nach wie vor vielfältig und zahlreich in der täglichen Praxis von Wirtschaft und Verwaltung: Neueinstellungen, Versetzungen, Beförderungen, Zuweisungen zu bestimmten Aufgaben oder Projekten, Entscheidungen über die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Entlassungen u.a. Im eigenen Bereich der universitären Psychologie dagegen ließ man das ideologisch eigentlich verteufelte Selektionsprinzip ungebremst walten – eigendynamisch: Die 70er Jahre waren die Zeit fulminanter Expansionen im Hochschulsektor (finanziell, personell, baulich, fächer- wie studentenzahlmäßig), doch Wissenschaftler mit primär diagnostischer Tätigkeit kamen kaum noch auf entsprechende Stellen, und auch die Psychologiestudenten wählten scharenweise alles Diagnostische ab, unterstützt durch die innerfachliche Kritik vieler dem revolutionären Zeitgeist folgenden (Jung-)Wissenschaftler (z.B. Grubitzsch & Rexilius, 1978) und durch die neuen Regelungen der Rahmenprüfungsordnung von 1973.

Nicht zuletzt dadurch entwickelte sich eine von der universitären Szene so gut wie abgekoppelte Welt der Personaldiagnostik in der Wirtschaftspraxis, der ich aber – nach meinem Eintritt in die Hochschul-Laufbahn (1974 an der damaligen Hochschule der Bundeswehr Hamburg, heute: Helmut-Schmidt-Universität) – als Wissenschaftler wie als Berater nach wie vor zugewandt blieb.

Immerhin wurde von etlichen namhaften Hochschullehrern der Psychologie (Bischof, Brandstätter, Herrmann, Merz, Pawlik u.a.) in den 1970er und frühen 1980er Jahren ein überzogener milieutheoretischer Optimismus bekämpft. Und ab Mitte der 1980er Jahre flaute der gesellschaftskritische Sturm langsam ab, kamen bislang eher zurückhaltende Wissenschaftler vorsichtig aus der Deckung, und es wurde sogar eine Fachgruppe für Arbeits- und Organisationspsychologie gegründet. Die Talsohle war offenbar durchschritten, und von da an erfuhr die Personaldiagnostik auch eine gewisse Unterstützung wenigstens von einigen Universitäten. Gleichwohl mussten wir Diagnostiker weiterhin noch in der Verteidigungshaltung ausharren. In diesem Kontext entwickelte ich dann den Ehrgeiz, zusammen mit anderen Psychologen die in unseren Augen letztlich schlagenden Argumente wirksamer zu kommunizieren. Schließlich waren wir ja davon überzeugt, dass die Persönlichkeit eines Menschen eine unübersehbar wichtige Rolle (wenn auch nicht die einzige) für ihren beruflichen Erfolg spielt, und zugleich waren wir uns sicher, dass das auch anderen auf Dauer nicht wirklich verborgen bleiben konnte.

Diesen „anderen“, sofern sie für Argumente noch oder wieder offen waren, wollten wir nur etwas an sich Einfaches kommunizieren: nämlich dass sich der Berufserfolg (Leistung und Zufriedenheit) eines Menschen natürlich nicht allein auf seine Persönlichkeit zurückführen lassen kann, sondern eben auch auf die Gegebenheiten der Situation, im besonderen aber auf die Interaktion beider, die dann gelingen oder scheitern kann (Schlüssel-Schloss-Prinzip). Das ist schlaglichtartig gut illustrierbar mit einem zeitgeschichtlichen Gedankenexperiment:

„Gandhi's simplicity and saintliness might not have dealt effectively with Hitler's war machine, and Churchill's bombast and epicurean self-indulgence would not have endeared him to the Indian masses“ (Lykken et al., 1992, S.1571).

Erfolge in Politik oder Wirtschaft werden also weder bewirkt von „great men“ (personalistische Sicht = „konservativ“) noch von „great times“ (situationistische Sicht = „progressiv“), entscheidend ist vielmehr die individuelle Passung von Person und Situation (interaktionistische Sicht des 'person-job-fit'-Konzepts = „liberal“). Exakt dies meint das Optimierungsparadigma der Personaldiagnostik.

So gesehen erschien mir die in der akademischen Persönlichkeitspsychologie über gut zwei Jahrzehnte teilweise recht erbittert geführte sog. Person-Situation- bzw. Interaktionismus-Debatte über gewisse Strecken doch als wenig ergiebig. Diese Debatte war dem Zeitgeist entsprechend mit einer größeren Zahl von Spielern besetzt, die pro Situation und contra Person argumentierten als von Spielern der Gegenpartei. Doch hielten die Interaktionisten als dritte Partei, zu der wir uns zählten, die beiden Extrem-Positionen ohnehin für doktrinär: unterstellten sie doch gleichermaßen ein „Entweder-Oder“, wo allein schon in dialektischer Betrachtung ein synthetisches „Sowohl-als-auch“ nähergelegen hätte: Menschliches Verhalten ist eine Funktion von Person und Umwelt – weiß Gott keine neue und auch eine eher triviale Erkenntnis (Bischof, 2009), selbst wenn sie von Kurt Lewin einmal so formuliert wurde.

Deshalb habe ich mich der Herausgabe eines Handbuchs (ca. 1000 Seiten) zugewandt, in dem wir (ca. 100 Kollegen) am Beispiel einer Eignungsdiagnostik für höher qualifizierte berufliche Tätigkeiten (hier: Management) – in liberal-demokratischer Tradition und in kritisch-rationaler Manier – uns darüber ausgelassen haben: dass, warum und inwieweit der Einfluss von Merkmalen der Persönlichkeit auf den beruflichen Erfolg einer Person im Management größer ist als in enger vorgegebenen Arbeitsrahmen (z.B. extremal bei Tätigkeiten am Fließband mit vorgegebenen Taktzeiten), und wie man das alles zu erfassen, zu erklären, vorherzusagen und entscheidungsreif zu machen versuchen könnte (Sarges, 1990).

Management-Diagnostik nannte ich seinerzeit und kurzerhand dieses Feld sowie das besagte Handbuch – ein Begriff, der alsbald in das Sprachrepertoire der einschlägigen Wissenschaft und Praxis einging, was mich natürlich narzisstisch erquickt hat. Es war aber wohl nicht allein die Kraft unserer Argumente, die die schnelle Verbreitung des Begriffs und der gemeinten Inhalte bewirkte, sondern sicher auch der zunehmend sich wandelnde Zeitgeist. Jedenfalls gab es viel Unterstützung bis Applaus auch von Kollegen, denen wir das vorher gar nicht zugetraut hatten. Aber wie das so ist, wenn der Rauch einer Schlacht verzogen ist: Dann werden auch Ängstliche wieder mutig.

## **HEUTE (VON DEN 1990ER JAHREN BIS ZUR GEGENWART)**

Damit sind wir in den 1990er Jahren angekommen. Der Wind hatte gedreht und die Zeiten für die universitäre wie die praktische Personaldiagnostik wurden spürbar besser.

Schon Ende der 1980er, so richtig jedoch erst Anfang der 1990er Jahre, fing das Diagnostik-Geschäft in der Praxis zu sprießen an. Die Assessment-Center-Bewegung aus den USA schwappte auf Europa über, und allmählich wollten immer mehr Unternehmen im Bereich ihrer Auswahl und Potentialfeststellung von Mitarbeitern „endlich einmal etwas Gescheites tun“. Trainings im Interviewen und Beobachten bei Assessment Centern boomten. So etwas

wollte jetzt fast jede größere Firma haben. Immerhin konnten damit die Personalressorts – traditionell weniger angesehene Funktionsbereiche in Organisationen – auch einmal ihr Image richtig aufwerten. Nicht zuletzt wurde das Ganze getragen von den sich tsunami-artig ausbreitenden Bemühungen um betriebliche Prozessoptimierung, die man in den 1990er Jahren mit viel Aufwand und rund um den Globus betrieb. Genereller Auslöser dafür war der als immens empfundene internationale Konkurrenzdruck, allem voran in der Automobil-Industrie (Womack, Jones & Roos, 1990).

Die zwei prominentesten Ansätze der Prozessoptimierung waren Business Reengineering und Kontinuierliche Verbesserung. Der erste stammte aus den USA, der zweite aus Japan; Business Reengineering ist das radikalere Konzept, Kontinuierliche Verbesserung das sanftere. Reengineering hat mehr mit Fragen der Effektivität zu tun („Tun wir die richtigen Dinge?“), Kontinuierliche Verbesserung mehr mit Effizienz („Tun wir die Dinge richtig?“). Beide Ansätze sind nicht konträr, sondern komplementär. Man sollte sie also nicht als "Entweder-Oder", sondern als sinnvolles "Miteinander" ansehen, indem man die Vorteile beider verbindet und – je nach Problemlage – dem einen oder dem anderen mehr Gewicht beimisst – was bevorzugt so auch in Deutschland geschah. Von diesem großen Trend – oder besser noch: von dieser mächtigen „Bewegung“ – konnte der Personalsektor und damit auch die Personaldiagnostik qualitativ und quantitativ enorm profitieren.

Ein kleines Beispiel für die gesamte Stimmung damals: Ich konnte mir – auf diesen Trend gestützt – widerspruchslos folgendes erlauben: Auf einem Meeting mit etlichen Managern und Betriebsräten bei einem großen Automobil-Hersteller bemerkte ich in einer hitzigen Debatte über die Qualität von deren Personaldiagnostik: „Wenn Sie so unabgestimmt und grobschlüchtig Ihre Autos bauen würden, wie Sie derzeit die Zuordnung von Führungskräften zu Aufgaben betreiben, würden Sie bald keine Autos mehr auf die Straße bekommen“. Solche plakativen Analogien wirkten. Ähnlich die Bilder zur Verdeutlichung psychologischer Sachverhalte, z.B. der Relevanz von Motivation in Relation zu Fähigkeiten/Fertigkeiten: „Sie bauen PKW, die psychologische Powerformel für Menschen heißt LKW.  $L=K \times W$  heißt: Leistung ist Können mal Wollen. Wollen ist psychologisch mindestens so wichtig wie Können. Wenn wir dieses Wollen mal rein symbolisch in den Bauch verlegen, so können wir sagen, dass wir hier Leute brauchen, die einen Schweißbrenner im Bauch haben und nicht nur ein Teelicht.“ Bilder wie diese saßen – tief und lange: Der „Schweißbrenner“ z.B. wird bis heute in der Hauszeitschrift dieser Firma immer wieder zitiert.

Übersetzungsarbeit dieser Couleur ist sehr hilfreich, wenn man als Psychologe in der Praxis zügig akzeptiert, gehört und ernst genommen werden will. Vielen universitären Lehrern aber liegt das nicht, jedenfalls nicht von Natur aus. Von daher dauerte es doch eine ganze Weile, bis sich genügend Hochschul-Leute aus ihren heiligen Hallen in die profanen Arenen von Interview- und Beobachter-Trainings und sonstigen Diagnostikanwendungen herabließen. Das war insofern bedauerlich, als dadurch natürlich die Schleusen weit geöffnet waren für Scharlatane.

Der Löwenanteil der Aktivitäten zu Assessment Centern, aber auch zu Interview-Konzepten und Persönlichkeitstests (allerdings der nicht-wissenschaftlichen Herkunft) etc. geriet in die Hände von geschäftstüchtigen Nicht-Psychologen. Gewisse Figuren in dem seinerzeitigen „Arbeitskreis Assessment Center“ avancierten zu meinen Lieblingsfeinden. Diese Leute propagierten Dinge, die massiv dazu angetan waren, den ganzen Prozess solcher diagnostischer Arbeit administrativ und innovationsfeindlich abzuschotten, nicht zuletzt zu dem verhohlenen Zweck, die Auftragskontingente der großen Firmen unter sich aufzuteilen. (Inzwischen

allerdings hat sich in besagtem Arbeitskreis Vieles geändert: Heute sind dort fast ausschließlich multimethodal orientierte Fachleute aktiv.)

Doch bot die damalige Nicht-Professionalisierung eines großen psychologischen Praxisfeldes auch viele Chancen für (jüngere) Psychologen mit solider universitärer Ausbildung, mit positiven Berufserfahrungen irgendwo in der Wirtschaft, mit einer gewissen Selbstdarstellungsfähigkeit und einem nicht gänzlich fehlenden monetären Interesse. Und in der Tat, wir wurden zusehends mehr Psychologen da draußen. Jedenfalls kamen wir alle zusammen mit einem deutlich höheren Qualitätsanspruch daher, was der ganzen Bewegung Schub und Auftrieb gab und dadurch positiv auf die Praxis wie die universitäre Seite zurückwirkte (Hossiep, 1996; Schuler, 1996).

Im Vorwort des 1997 erschienenen Bandes Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik zogen die Autoren folgendes Resümee: „Viele der vormals ideologisch begründeten Vorwürfe erscheinen heute .. absurd ... Das Interesse der Studierenden an Diagnostik ist deutlich gestiegen, auch wenn noch immer nicht die volle Bedeutung dieser Technologie für die späteren beruflichen Möglichkeiten in ausreichendem Umfang erkannt wird. Auch die Ausbildung hat sich, wohl als Folge des allgemeinen politischen Trends, aber auch unterstützt durch die Rahmenprüfungsordnung von 1987, an vielen Instituten positiv entwickelt. Und erfreulicherweise erscheint nach einer langen ‚Pause‘ auch wieder eine Reihe von Lehrbüchern zu diesem Bereich, wobei eine besondere Häufung gerade in jüngster Zeit auffällt“ (Wottawa & Hossiep, 1997, S. 5). Was wollten wir mehr?!

Wir waren auch bald schon eine (wenn auch kleine) Gruppe von Hochschul-Kollegen, die auf Personaler-Tagungen und -Kongressen ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre immer wieder eine stärker wissenschaftsgestützte Personaldiagnostik propagiert haben. Und zur gleichen Zeit haben die Personaler der Firmen auch von ihren Fach-Kollegen aus anglo-amerikanischen Ländern häufig genug erfahren, wie man dort die diagnostische Professionalisierung vorantrieb: mit Trainings zu Gesprächsführungs- und Interview-Techniken, zu Assessment-Center-Gestaltungen und -Durchführungen und zur Administration von Testverfahren. Der Bereich wissenschaftlich konstruierter Tests jedoch – im Gegensatz zu populären (Typen-)Tests – wurde seinerzeit im deutschsprachigen Raum noch kaum nachgefragt.

Insgesamt jedenfalls entstand eine sich selbst verstärkende Markt-Dynamik: Anbieter spürten wachsende Bedarfe, reagierten mit vielfältigen Angeboten und so fort. Und auf den immer zahlreicher stattfindenden Tagungen wurden neue, aber auch wieder-aufkommende Inhalte (und Moden) präsentiert: computergestützte Tests, Einzel-Assessments, Competency Models, 360-Grad-Feedback-Instrumente, Management-Audits, Mitarbeiterbefragungen etc. Auch die Wissenschaft entfaltete jetzt immer mehr an einschlägigen Aktivitäten.

Geradezu symbolträchtig zum höchst seltenen Ereignis einer Jahrtausendwende, um 2000 also, kam die Popularisierung der Internet-Nutzung in Fahrt und brachte viele neue Möglichkeiten, um nicht zu sagen ein neues Zeitalter. Der ganze Recruiting-Prozess beispielsweise wurde „reengineered“ und zugleich erweitert. Es wurden Bewerberplattformen mit Anlockfunktion entwickelt, auf denen auch Informationen zu den Jobs/Jobkategorien gegeben und Self-Assessments angeboten wurden, bevor die eigentliche Bewerbung und ein Screening auf Basis von biographischen Daten und/oder Tests angeregt wurde. Plötzlich war die frühere Reserviertheit von Probanden gegenüber psychologischen Tests wie weggeblasen; inzwischen boomt sogar der Markt der Persönlichkeitstests. Facebook & Co. scheinen mit ihrer Ermunterung zum Outing-Verhalten länderübergreifend spürbare Vorarbeit geleistet zu haben. Aber das ist alles noch „Web 1.0“. Das inzwischen auch nicht mehr neue „Web 2.0“ hat

bei der Ressource Personal noch nicht einmal angefangen, dürfte aber wohl bald starten; die Entwicklung ist in beständigem Fluss.

Gleichwohl: Die gute alte, reale Personaldiagnostik von Angesicht zu Angesicht gibt es natürlich weiterhin, und das wird auch so bleiben müssen (Westhoff, 2009; Westhoff et al., 2010). Das Netz der Netze kann den Diagnostiker nicht ersetzen, sondern nur unterstützen, momentan insbesondere bei Test-Applikationen und bei 360-Grad-Projekten. Es bereitet heutzutage kaum noch ein Problem, auch jenseits von Bewerberplattformen, also z.B. im Rahmen von Einzel-Assessments oder sonstigen Potentialfeststellungsformen, Probanden um Testnahmen zu bitten, weder technisch noch akzeptanzmäßig – vorausgesetzt der Sinn des Ganzen wird erläutert und die Diskretion gewährleistet.

Diese Online-Applizierbarkeit hat der wissenschaftsgestützten Testentwicklung und Testanwendung großen Auftrieb gegeben. Wegen des automatischen Datenrückflusses an die Test-Ersteller (was früher nie funktioniert hat) sind hervorragende Möglichkeiten der Datenanalyse zum Zwecke teststatistischer Untersuchungen (Itemanalysen, Reliabilitäten, Validitäten, Normen) geschaffen worden, die es früher in diesem Umfang nicht gegeben hat, und die Anzahl solide entwickelter psychologischer Tests ist deutlich gestiegen. So gesehen hat das Internet für Testentwicklung, –anwendung, –auswertung und –rückmeldung eine kleine Revolution bewirkt (Kirbach, Montel, Oenning & Wottawa, 2004).

Aber auch im personellen Bereich der professionell arbeitenden Diagnostiker haben wir es mit einer erfreulichen Entwicklung zu tun: Inzwischen gibt es auf dem Markt für Personaldiagnostik eine beachtliche Zahl von fundiert ausgebildeten, beratend arbeitenden Psychologen, freiberufliche wie fest angestellte (wenngleich immer noch zu wenige). Und seit 2002 erscheint sogar eine auch für die diagnostische Praxis recht nützliche wissenschaftliche Zeitschrift für Personalpsychologie.

Das spürt natürlich der immer schon vorhandene und von uns so genannte „Populär-Markt“, der quantitativ nicht zu unterschätzen ist. Dort werden wissenschaftlich nicht bis kaum fundierte Tests vertrieben, die gern auf vielen Druckseiten redundante und buntfarbige Reports liefern mit oft nur alltagspsychologischen Trivialitäten als Inhalt. Ihr marktmäßiges Erfolgsgeheimnis ist, dass sie kaum Verlierer produzieren, weshalb viele dieser Verfahren Typentests sind. Diesen Markt können wir inzwischen in aller Ruhe weiter attackieren – durch Ignorieren. Qualität wird sich – wie überall auf freien Märkten – auf Dauer stärker durchsetzen.

Ein bisschen auch ein Reflex auf das, was der Populär-Markt angerichtet hatte, aber auch auf sonstige Ungeordnetheiten und Schludrigkeiten bei praktizierten Prozessen in personaldiagnostischer Absicht, war die Aufstellung einer eigenen Norm für die Anwendung wissenschaftsgestützter Personaldiagnostik in der Praxis. Sie wurde 2002 veröffentlicht als DIN 33430: *Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen* (Kersting & Hornke, 2003). Ihr Erfolg bei den Adressaten muss sich erst noch entwickeln; gemessen an den Zahlen der Teilnehmer, die sich haben zertifizieren lassen, ist er noch bescheiden. Wahrscheinlich aber liegt die eigentliche Wirkung mehr im Ideellen: dem Wissen um die Existenz einer sinnhaften Norm und der Orientierung daran – was ja dann auch handlungsbeeinflussend wirken dürfte.

Quasi in Verlängerung dieser Idee einer Prozess-Optimierung kooperiere ich gerade mit einem erfahrenen ehemaligen Personalvorstand eines großen M-DAX-Unternehmens bei der Klärung der Frage, ob für die Bestellung von obersten Führungskräften (Vorständen) die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) einer Ergänzung bedür-

fen, übrigens auch management–diagnostischer Art (Bellmann, 2010). Diese Frage wurde kritisch, weil sich – objektiv belegbar – in nur 10 Jahren die Verantwortung, das Profil und der Aufgabenumfang der Vorstandspositionen deutlich gesteigert haben. Immerhin wurde in den letzten dreieinhalb Jahren die Hälfte der DAX–Vorstandspositionen neu besetzt. Und ganz ähnliche Tendenzen gibt es auch international: Die Managementberatung Booz & Company hat in einer Studie herausgefunden, dass die mittlere Verweildauer der CEOs in den 2500 größten Unternehmen der Welt immer weiter abnimmt. So verkürzte sich die Zeit von Managern an der Konzernspitze in den vergangenen 10 Jahren von 8,1 auf 6,3 Jahre (Favaro, Karlsson & Neilson, 2010). Vorstandsposten scheinen zunehmend zu Schleudersitzen zu werden, falls man das Prozedere der Bestellung nicht kontrollierter vornimmt als bisher. Fehlbesetzungen an der Spitze können ja – wie wir alle inzwischen erfahren haben – so große Schäden verursachen, dass sie volkswirtschaftliche Tragweite erreichen. Doch gibt es auch positive Nachrichten: Vorstandsnachfolger aus den eigenen Reihen sind – selbstredend nicht in jedem Falle, wohl aber im statistischen Mittel – erfolgreicher als solche von außen: Ihre Leistungen sind besser, und sie bleiben länger (Favaro, Karlsson & Neilson, 2010). Allein schon von daher wäre eine gründlichere Nachfolgeplanung auch für das oberste Management dringlich.

## **MORGEN (BIS 2020 – ALSO DIE NÄCHSTEN 10 JAHRE)**

Nachfolgend möchte ich die künftig größten Herausforderungen skizzieren und deren wahrscheinliche Konsequenzen für die Personaldiagnostik aufzeigen.

Wir leben fraglos in einer Welt des stark beschleunigten Wandels, und der wird wesentlich angetrieben von drei mächtigen Veränderungskräften unserer Zeit:

- der Technologisierung,
- der Globalisierung,
- dem nach wie vor starken Wachstum der Weltbevölkerung.

*Technologisierung* bedingt den schnellen Wandel der Produktionsprozesse und der Produkte.

*Globalisierung* ist die Folge des steigenden Verbundes von Informations– und Warentransport: Die ganze Welt ist zugreifbar und versorgbar geworden (Dostal, 1999).

*Wachstum der Weltbevölkerung* erzeugt eine zunehmende Verknappung von Nahrung und Energie, aber auch größer werdende Belastungs– und Entsorgungsempässe.

Die Beherrschung dieser Veränderungskräfte muss – wie die derzeitige Finanz– und Wirtschaftskrise in dramatischer Weise lehrt – geopolitisch und marktwirtschaftlich so behutsam wie möglich angegangen werden. Wir wollen uns hier nur auf die wirtschaftliche Perspektive beschränken, da unsere Handlungsspielräume ohnehin nur innerhalb der politisch sich ergebenden Rahmenbedingungen liegen können. Wie auch immer diese genau aussehen mögen, so lässt sich schon jetzt sagen, dass auch die in Zukunft vorfindlichen Märkte von einer immer größeren Zahl von Anbietern und Nachfragern genutzt werden. Durch Telekommunikation ergeben sich internationale Konkurrenzsituationen nicht nur für Waren und



Dienstleistungen, sondern auch für Infrastrukturen, Sozialsysteme, Produktionsstrukturen und Arbeitskräfte.

Was das Florieren der deutschen Wirtschaft in der internationalen Wettbewerbs-Arena anbelangt, benötigen wir natürlich weiterhin hinreichend erfolgreiche Unternehmen. Und Unternehmenserfolg in einer sich so schnell verändernden Welt erfordert in Zukunft mehr noch als bisher Geschicklichkeit und Geschwindigkeit

- in Bezug auf die Anpassung an veränderte marktliche und technische Bedingungen,
- in Bezug auf das Wahrnehmen und Ergreifen oft recht versteckter Chancen.

Diese beiden neuralgischen Kompetenzen einer Unternehmung haben viel mit der entsprechenden Eignung der Personen zu tun, die das Unternehmen führen, aber naturgemäß auch mit der nötigen Eignung derer, die die operativen Arbeiten ausführen. Es geht also um die Erhaltung und den Ausbau von Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („die Dinge richtig tun“).

*Die richtigen Dinge effizient tun – und das schneller als andere*, so könnte die strategische Maxime lauten für unser zwar rohstoffarmes, aber technologiereiches Land. Gemeint damit ist, dass wir fortwährend attraktiv verbesserte und neue bedarfsgezielte Produkte für uns selbst wie für die internationalen Märkte entwickeln und herstellen müssen, wenn wir an die Spitze des Fortschritts gelangen und dort bleiben wollen – was ja in größerem Umfang auch schon der Fall ist: Viele deutsche Unternehmen gehören zu den besten auf dem Weltmarkt, Mittelständler und Konzerne, aus Ballungszentren und aus der Provinz (s.a. Kröher, 2007).

Um solche Wettbewerbspositionen zu erreichen und zu halten wurden in vielen Unternehmen längst vielfältige und z.T. auch ständige Rationalisierungen durch den Einsatz neuester Maschinen, sonstiger Technologien oder Organisationsformen durchgeführt (Business Reengineering und Kontinuierliche Verbesserungs-Programme, s.o.). Doch seit auch diese oft nur noch marginale Produktivitätszuwächse erbringen und zudem leicht und schnell nachahmbar sind, sucht man inzwischen Leistungssteigerungen auch und vor allem (wieder) durch den Produktionsfaktor „menschliche Arbeit“ zu erreichen (human capital = produktive Kapazität des Menschen), insbesondere bei der Auswahl, Allokation und Entwicklung von Mitarbeitern sowie bei der Optimierung von Gruppenarbeit („Team-Engineering“).

Hatte man in der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts durch die Dominanz des damals neu aufgekomenen Marketingdenkens dem Umfeld des Unternehmens strategisch mehr Gewicht beigemessen („environment-based view“) als dem Unternehmen selbst, so verschob sich seit etwa zwei Jahrzehnten – und in Zukunft wohl noch mehr – der Schwerpunkt der Betrachtung auch auf die im Unternehmen vorfindlichen Ressourcen („resource-based view“): Man möchte nicht mehr Wettbewerbsvorteile (allein) durch unterschiedliche Produkt-Markt-Positionen erreichen, und zwar durch Wählen oder Finden von Zielgruppen und das Gestalten dazu passender Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributions-Realisationen (environment-based view), sondern auch und vor allem durch Unterschiede in der Ausstattung und Kombination von kritischen Unternehmensressourcen (resource-based view). Das sind reale oder virtuelle Werte wie Standortfaktoren, Kapitalausstattung, Patente, Technologieführerschaft, sonstiges erfolgskritisches Wissen, Qualität des Personals etc. Der mögliche Wettbewerbsvorteil dieser Fokussierung liegt in der Nachhaltigkeit der erreichbaren Unterschiede: etliche wertvolle Ressourcen – insbesondere hohes Potential der Ressource „Personal“ – sind nicht uneingeschränkt mobil oder imitierbar.

Welche Möglichkeiten zur Erhöhung der Wettbewerbsstärke von Unternehmen bietet nun die Personaldiagnostik? Allgemein gesagt liegen diese Möglichkeiten darin, dass unsere Unternehmen in ihren inländischen wie ausländischen Standorten die erforderlichen Passungen zwischen den Arbeitnehmern und den Arbeits- und Organisationskontexten schneller und effizienter herstellen. Dies kann auf zwei (sich ergänzende) Weisen geschehen:

- a) durch die Anpassung von Arbeit (und Organisation) an die Menschen,
- b) durch die Anpassung von Menschen an die Arbeit (und Organisation).

Beide Bereiche sind konstitutiv für die Arbeits- und Organisationspsychologie, wobei der Bereich a) die Fragen und Probleme bei der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsbedingungen meint, der Bereich b) die Fragen und Probleme bei der Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Mitarbeitern.

Wir wollen uns hier – thematisch vorgegeben – nur dem Bereich b) zuwenden: In diesem Bereich benötigt man für die Auswahl und Platzierung von Mitarbeitern Diagnostik (= Personaldiagnostik), für die Entwicklung von Mitarbeitern (= Personalentwicklung) v.a. Interventionen (Trainings, Coaching/Mentoring, Jobwechsel etc. – von Bedarfs- und Fortschrittsdiagnostik einmal abgesehen).

Zur Personalentwicklung hier nur soviel: Sie ist inzwischen ein gut etabliertes Feld zumindest seitens der Wissenschaft (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008; von Rosenstiel, 2007), und sie scheint mir recht gut gerüstet zu sein für die vorhersehbaren Anforderungen der Zukunft. Seitens der Praxis sehe ich jedoch einen klaren Mangel im Bereich von Führungskräfteentwicklung. Er liegt begründet in der zu geringen Beachtung der Unterscheidung der Funktionen *Management* und *Führung* (Kotter, 1990). Der fundamentale Zweck von Management ist, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, der fundamentale Zweck von Führung aber, nützliche Veränderungen zu produzieren. Führung läuft über Menschen und Kultur, Management über Hierarchien und Systeme. Führung ist mehr informell und emotional, Management ist „härter“ und „kühler“. Der entscheidende Punkt dabei ist, dass Führung die eigentliche Triebfeder für erfolgreichen Wandel darstellt, nicht Management, allerdings in geeigneter Mischung: zuviel Führung ohne Management läuft Gefahr, im Chaos zu versinken, und zuviel Management ohne Führung erschöpft sich am Ende in lähmender Bürokratie. Wir dürfen also unsere Führungspotential-Träger nicht mehr nur oder vor allem in Management, sondern müssen sie viel stärker auch in Führung angemessen entwickeln, um für den künftigen Wandel besser gerüstet zu sein. Hier sehe ich ziemliche Defizite. Die von Kotter 1990 formulierte Einschätzung "Thousands of companies are overmanaged and underled" dürfte m.E. auch heute noch zutreffen.

Zurück zu unserem engeren Thema der Personaldiagnostik, den Methoden und Verfahren zur Auswahl und Platzierung von Mitarbeitern: Will man die personaldiagnostische Aufgabe professioneller erledigen, also die Passungen zwischen gegebenen Arbeits- und Organisationsanforderungen und den dazu nötigen Mitarbeiter-Eignungen präziser und schneller optimieren, sind zwei Punkte verbesserungswürdig:

1. die Bezugnahme auf die Arbeitsanforderungen sollte inständiger erfolgen,
2. eine Erfassung der dafür neuralgischen Personenmerkmale sollte valider vorgenommen werden.

Nach meinen Erfahrungen in der Wirtschaftspraxis ist es eines der beklagenswertesten Phänomene bei Personalauswahl und -allokation (übrigens mit ansteigendem Hierarchieniveau ebenfalls ansteigend), dass in diesen beiden Punkten eine mögliche Verbesserung kaum erreicht wird: Die Positionsanforderungen werden oft noch nicht einmal auf Plausibilitätsniveau reflektiert, die wirklich neuralgischen Personenmerkmale werden häufig nicht erkannt oder man begnügt sich mit unzureichender Abschätzung. Indes, auch für diesen Bereich trifft eine scherzhaft formulierte Ernsthaftigkeit aus der Lehrzieldebatte der 70er Jahre zu: Wer nicht genau weiß wo er hin will, muss sich nicht wundern, dass er falsch ankommt. Dabei könnte man die leistungs- und zufriedenheitsrelevanten Eignungsmerkmale für die spezifische zu besetzende Position mithilfe von Experten oft ohne große Mühe schon rein intuitiv klären: mit gutem Explizieren und gesundem Menschenverstand.

Zur Erfassung der Anforderungen eines Jobs mithilfe detaillierterer, z.B. arbeitsplatz-analytischer Methoden gibt es zwar eine Reihe von gut beforschten Instrumenten. Doch fällt auf, dass deren Zahl erheblich kleiner ist als die Zahl von Instrumenten zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen (Sarges & Wottawa, 2004; Sarges, Wottawa & Roos, 2010). Das spiegelt seitens der Wissenschaft das geringere Interesse an Merkmalen von Jobs wider als das an Merkmalen von Personen – nicht zuletzt deshalb, weil Jobs sich so rasant wandeln. Jedenfalls führen die auf den schnellen Wandel der Produktionsprozesse zurückgehende Entstandardisierung der Arbeitsabläufe und die Zunahme der Handlungsspielräume in immer mehr Jobs dazu, dass sich die Bedeutung tätigkeitspezifischer Anforderungen verringert und die der tätigkeitsübergreifenden Anforderungen erhöht (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008).

Was die tätigkeitsübergreifenden Anforderungen angeht, kann man dem auf dreierlei Weise begegnen:

- durch die vermehrte Nutzung von Persönlichkeitsmerkmalen, in denen sich bei vielen Berufen/Jobs – also unabhängig von den spezifischen Anforderungen – die Hoch-Leister von den Niedrig-Leistern unterscheiden: allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, Integrität, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz u.a.;
- durch das Heranziehen eines generischen Persönlichkeitsmerkmals, das schon vor fast 2 Jahrzehnten vorgeschlagen wurde (Sarges, 1993): Lernpotential (= Lernfähigkeit multipliziert mit Lernwilligkeit); es ist konzipiert als breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Bereich und bezeichnet die Anpassungsfähigkeit an wechselnde äußere Bedingungen. Nota bene: es geht nicht allein um das Können von Lernen, sondern auch um des Wollen von Lernen, und das in quasi multiplikativer Verknüpfung mit dem Können: die Fähigkeit zu lernen, aktiviert durch die Willigkeit zu lernen, ist m.E. die in Zukunft immer entscheidendere Grundlage für Erfolg; damit wird lediglich aufs Neue die – nunmehr allerdings verschärfte – Gültigkeit einer alten Erkenntnis reklamiert, die keiner anschaulicher formuliert hat als Benjamin Franklin: Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück; dramatischer drückt es das ökologische Gesetz des Lernens für Lebewesen im Plural aus: eine Spezies wird nur überleben, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert; und das dürfte für Unternehmen gleichermaßen gelten;
- durch das Heraussuchen und -finden von Anforderungen für entsprechende Job- bzw. Tätigkeits-Familien.

Was die tätigkeitsspezifischen Anforderungen angeht, so kann man diese durch periodische (etwa jährliche) Revalidierungen einfangen. Z.B. wird der Job „Flugbegleiter“ wohl noch eine ganze Weile so heißen, doch haben sich die Aufgaben und sonstigen Anforderungen im letzten Jahrzehnt (je nach Fluggesellschaft) erheblich gewandelt – und wandeln sich weiter.

Jedenfalls gilt für beide Anforderungsarten: Validiert man diagnostische Instrumentarien an Real-Life-Kriterien, kann man sie unmittelbar zur Auswahl der besser Passenden einsetzen (z.B. Hoch- vs. Niedrig-Leister, Angenommene vs. Abgelehnte, Teamgeneigte vs. Einzelkämpfer, Aufstiegswillige vs. Nicht-Aufstiegsinteressierte, Außendienstgeeignete vs. Innendienstbevorzugende, Ehrliche vs. Diebstahlgefährdete, Fleißige vs. Faule, Freundliche vs. Unfreundliche etc.) und ohne große Umwege zu Annahme-/Ablehnungs-Entscheiden kommen.

In diesem letztgenannten Weg (= personenbezogene empirische Methode) liegen nun große Chancen: Der Stand der Dinge ist hier nämlich so, dass wir bei den an Real-Life-Kriterien zu validierenden Diagnose-Instrumenten die noch vorhandenen Möglichkeiten bei Evokation und Erfassung von Personenmerkmalen sowie die bei der Datenanalyse bei weitem nicht ausgeschöpft haben. Das möchte ich kurz erläutern.

#### **ZUNÄCHST ZU DEN REAL-LIFE-KRITERIEN:**

(Als „Real-Life-Kriterien“ bezeichne ich die im realen (Berufs-)Leben letztlich relevanten Kriterien; der Begriff „Außenkriterium“ ist meiner Meinung nach zu unscharf bzw. zu unverbindlich.)

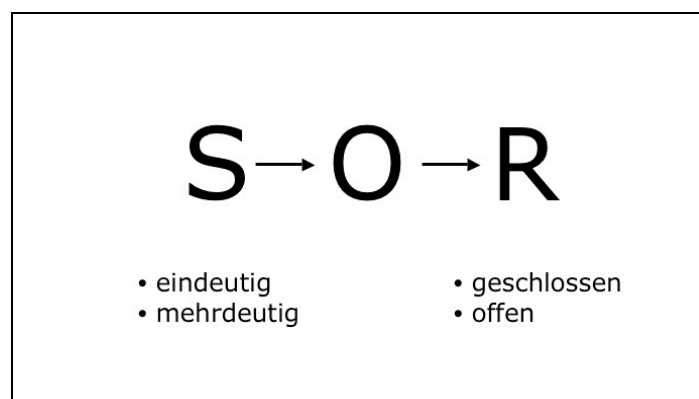
Wir sollten immer sehr interessiert daran sein, dass diagnostische Instrumente/Verfahren an organisationsspezifischen und für die betreffende Organisation selbst hochrelevanten Leistungs- und Zufriedenheits-Kriterien validiert werden. Schließlich sind diese Kriterien die eigentliche Messlatte für die Eingruppierung, Entlohnung, Beförderung, Weiterbildung etc. der betreffenden Mitarbeiter in der jeweiligen Organisation. Wir empfehlen deshalb, Mitarbeitergruppen wie Verkäufer, Flugbegleiter, Finanzberater, Trainees, Marktleiter, Auszubildende u.a. an den konkret-relevanten, firmeneigenen Kriterien zu messen. Dabei haben wir häufig erfahren können, dass die leistungsmäßig „Guten“ resp. „Schwachen“ für eine bestimmte Funktion (z.B. Flugbegleiter) bei der einen großen Airline andersartige Menschen sind als bei der anderen großen Airline (mit demselben Instrument gemessen). Analoges haben wir gefunden für Verkaufskräfte, Trainees, Azubis etc. Hier wird also die Firmenspezifität zum ultimativen Maßstab für ein gutes, weil praxisrelevantes Kriterium.

Dies hat im übrigen den Vorteil eines „eingebauten“ Anforderungsbezugs für den in Rede stehenden Job in der gegebenen Organisation: Das praxisrelevante Kriterium enthebt uns der Sorge um eine detailreiche tätigkeitsbezogene Anforderungsanalyse. Denn wir betreiben ja eine Rückwärtsstrategie, wenn wir im einzig bzw. wirklich praktisch bedeutsamen Kriterium z.B. die Hoch- und Niedrig-Leister kontrastieren und neu einzusetzende Mitarbeiter entsprechend ihrer auf der Kontrastuntersuchung basierenden Messwerte, also ohne komplizierte Entscheidungsregeln, direkt auswählen. Eine Vorwärtsstrategie wäre es, wenn wir von den Anforderungen ausgingen, Anforderungsmerkmale (meist in Termini von Personenmerkmalen wie Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick etc.) bestimmten, an den Bewerbern erfassten und bewerteten, um dann zu einer wie auch immer geregelten Entscheidung über Annahme oder Ablehnung der einzelnen Kandidaten zu kommen. Um hier nicht missverstanden zu werden: Mit einer Rückwärtsstrategie lassen sich natürlich nicht alle

Fragen der Personaldiagnostik angehen, etwa solche der Personalentwicklung oder Laufbahnplanung; dazu sind in der Tat Vorwärtsstrategien vonnöten.

### NUN ZU DEN CHANCEN BEI EVOKATION UND ERFASSUNG VON REAKTIONEN:

In der Persönlichkeits- und Differentiellen Psychologie wie in großen Teilen der Diagnostik gibt es seit Jahrzehnten eine dominante Tendenz zu einer „respondenten“ Psychologie. Gern hält man die Stimuli eindeutig (Fragen in Fragebögen, Aufgaben in Leistungstests etc.) und die Reaktionen geschlossen (Multiple Choice oder abgestufte Skalen = „respondent“). Und diese Vorgehensweisen sind quasi 1 zu 1 in die Personaldiagnostik übernommen worden, leider. Es wäre nach meiner Ansicht ein großer Fortschritt, wenn wir auch mehrdeutige Stimuli und offene (= „operante“) Reaktionen (wieder) zuließen: erweiterte Stimulus-Response-Kombinationen also (vgl. Abb. 1). Etliche wichtige Persönlichkeitsmerkmale kommen ja bekanntlich erst voll zum Vorschein in eher schwach strukturierten Situationen (Initiative, Neugierverhalten, Machtmotivation etc.). Man kann dann in einem qualitativ viel breiteren Spektrum diagnostische Informationen einholen: Statt bevorzugt  $S_{\text{eindeutig}} - R_{\text{geschlossen}}$  sollte man auch die Kombinationen  $S_{\text{eindeutig}} - R_{\text{offen}}$ ,  $S_{\text{mehrdeutig}} - R_{\text{geschlossen}}$  und  $S_{\text{mehrdeutig}} - R_{\text{offen}}$  realisieren (Sarges & Scheffer, 2008, S. 11f).



**Abbildung 1:** Stimulus-Response-Kombinationen

### UND SCHLISSLICH ZUR DATENANALYSE:

Die Unterschiede in den untersuchten Variablen zwischen zwei oder mehr Personengruppen (z.B. Hoch- vs. Niedrig-Leister) sind mitunter haarfein und/oder sehr versteckt. Es ist ein besonderes Verdienst von Wottawa (1981), beim datenanalytischen Aufspüren solcher Unterschiede schon vor drei Jahrzehnten die entscheidenden Impulse gegeben zu haben – auch wenn dies bis heute bei der Mehrzahl möglicher Anwender noch nicht angekommen ist. In vielen Datenmatrizen lauern vermutlich mehr stabile trennscharfe Informationen als das, was die kompensatorischen linearen Modelle zu entdecken in der Lage sind. Jedenfalls lassen wir uns – bezogen auf die Anwendung auch konfigurativer Ansätze in der Datenanalyse – von einer generellen Vermutung leiten, die schon vor einem Jahrhundert der Psychologe John Dewey (1910) geäußert hat, nämlich dass wir den fraglichen Gegenstand umso besser erkennen, je mehr Wechselwirkungen wir feststellen. In diese Richtung weist tatsächlich viele Jahrzehnte später die Zusammenschau einschlägiger empirischer Befunde durch Cronbach (1975): Interaktionen höherer Ordnung sind oftmals bedeutsamer als die Haupteffekte.

## FAZIT

Nachdem die Personaldiagnostik seit dem Ende der 1960er Jahre zunächst ein tiefes Tal zu durchschreiten hatte, konnte sie sich langsam doch wieder (bis 1990 und danach) nutzvoll positionieren und hat bis heute vor allem in der Praxis einen beachtlichen Aufschwung erfahren, jüngst massiv unterstützt durch die Möglichkeiten des Internets. In der nächsten Zukunft aber ist einiges an qualitativer und quantitativer Weiterentwicklung wünschenswert (= neue Messzugänge, mehr und andere Verfahren), um eine spürbare Effizienzerhöhung der diagnostischen Instrumente zu erreichen, und dazu ist vor allem Forschung nötig.

Die Entdeckung und Verbesserung der Messung von arbeitsrelevanten Persönlichkeitsvariablen – auch kleinster Facetten – samt ihrer Interaktionen halte ich für ein ganz großes Thema der Personaldiagnostik in der Zukunft – einschließlich der Fragen kultureller Universalität/ Spezifität solcher Persönlichkeitskonstrukte (z.B. westliche vs. östlich-asiatische Welt).

Den Suchraum dazu sehe ich markiert durch die drei Eckpunkte:

1. praktisch relevante Real-Life-Kriterien,
2. Nutzung des erweiterten Stimulus-Response-Schemas,
3. elaboriertere und sensiblere Datenanalysen.

Werden in dem so abgesteckten Terrain entsprechende Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erfolgreich fokussiert, eröffnet das der Praxis die Chance, substanzielle Fortschritte bei Optimierungen in den Bereichen Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Personal zu erzielen – was vor allem für Unternehmen im globalen Wettbewerb von großem Nutzen wäre. Das gilt auch für die höchsten Hierarchiestufen: Spätestens nach den jüngeren Skandalen im oberen und obersten Management etlicher Firmen sollte man bei Auswahlprozessen gerade hier ganz besonders sensible Überlegungen zur *Passung* ("concern for fit") anstellen (Bellmann, 2010; Thornton III und Kollegen, 2010).

Vielleicht wird ja dadurch Diagnostik wieder zu einem der Hauptanwendungsgebiete von Psychologie in der Praxis.

## LITERATUR

Bellmann, M. (2010). Die Bestellung von Vorständen – Bedürfen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex einer Ergänzung? In U. Baeck et al. (Hrsg.), *Festschrift für Jobst-Hubertus Bauer zum 65. Geburtstag* (S. 129–146). München: C.H. Beck.

Bischof, N. (2009). *Psychologie – Ein Grundkurs für Anspruchsvolle* (2. durchges. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Cronbach, L.J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30, 116–127.

Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston: Heath.

- Dostal, W. (Hrsg.). (1999). *Telearbeit in der Informationsgesellschaft – Zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft*. Göttingen: Hogrefe.
- Grubitzsch, S. & Rexilius, G. (1978). *Testtheorie – Testpraxis*. Reinbek: Rowohlt.
- Hörisch, J. (2005). *Theorie-Apotheke. Eine Handreichung zu den humanwissenschaftlichen Theorien der letzten fünfzig Jahre, einschließlich ihrer Risiken und Nebenwirkungen*. Frankfurt a.M.: Eichborn.
- Hofstätter, P.R. (Hrsg.). (1957). *Psychologie*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Hossiep, R. (1996). Zur Bedeutung der Berufseignungsdiagnostik für den Bereich Personal. *ABO aktuell*, 3 (4), 5–10.
- Kersting, M. & Hornke, L. (2003). Qualitätssicherung und -optimierung in der Diagnostik: Die DIN 33430 und notwendige Begleit- und Folgeinitiativen. *Psychologische Rundschau*, 54, 175–184.
- Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004). Recruiting und Assessment im Internet – Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potentialerkennung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change – How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kröher, M.O.R. (2007). *Wirtschaftsfaktor Wissen – Wie unsere Spitzenforschung den Standort Deutschland voranbringt*. Berlin: Econ.
- Lykken, D.T., McGue, M., Tellegen, A. & Bouchard, T.J. (1992). Emergenesis. Genetic traits that may not run in families. *American Psychologist*, 47, 1565–1577.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Pawlik, K. (Hrsg.). (1976). *Diagnose der Diagnostik: Beiträge zur Diskussion der psychologischen Diagnostik in der Verhaltensmodifikation*. Stuttgart: Klett.
- Plaum, E.F. (2009). Psychologische Diagnostik: Eine Geschichte zwischen Ganzheitlichkeit und Elementarismus, Individualismus und Kollektivismus, Kreativität und restriktiver Normung. In G. Krampen (Hrsg.), *Psychologie – Experten als Zeitzeugen* (S. 123–136). Göttingen: Hogrefe.
- Pulver, U. (1975). Die Krise der psychologischen Diagnostik – eine Koartationskrise. *Schweizerische Zeitschrift für Psychologie*, 34, 212–221.
- Pulver, U., Lang, A. & Schmid, F.W. (Hrsg.). (1978). *Ist Psychodiagnostik verantwortbar?* Bern: Huber.
- Rosenstiel, Lutz von (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Salgado, J.F., Anderson, N.R. & Hülshager, U.R. (2010). Employee selection in Europe – Psychotechnics and the forgotten history of modern scientific employee selection. In J.L.Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Employee selection* (pp. 921–941). New York: Routledge.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1990). *Management–Diagnostik* (3. Aufl. 2000). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (1993). Eine neue Assessment–Center–Konzeption: Das Lernfähigkeits–AC. In A. Gebert & U. Winterfeld (Hrsg.), *Arbeits–, Betriebs– und Organisationspsychologie vor Ort. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion Arbeits–, Betriebs– und Organisationspsychologie im BDP in Bad Lauterberg 1992* (S.29–37). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Sarges, W. & Scheffer, D. (Hrsg.). (2008). *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (Hrsg.). (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band I: Personalpsychologische Instrumente* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Lengerich: Pabst.
- Sarges, W., Wottawa, H. & Roos, C. (Hrsg.). (2010). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band II: Organisationspsychologische Instrumente*. Lengerich: Pabst.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl – Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Aufl. 2000). Göttingen: Hogrefe.
- Spitznagel, A. (1982). Die diagnostische Situation. In K.J. Groffmann & L. Michel (Hrsg.), *Grundlagen psychologischer Diagnostik* (S. 248–294). Göttingen: Hogrefe.
- Thornton III, G.C., Hollenbeck, G.P. & Johnson, S.K. (2010). Selecting leaders – Executives and high potentials. In J.L. Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Employee selection* (pp. 823–840). New York: Routledge.
- Westhoff, K. (Hrsg.). (2009). *Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview*. Lengerich: Pabst.
- Westhoff, K. et al. (Hrsg.). (2010). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung* (3., überarb. Aufl.). Lengerich: Pabst.
- Westmeyer, H. (2004). Die sogenannte Krise der psychologischen Diagnostik: Erinnerungen an die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts. *Diagnostica*, 50, 10–16.
- Willmroth, J. (2010). Das Modell Ackermann hat ausgedient. SPIEGEL ONLINE: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,715586,00.html>
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world – The story of lean production*. New York: Rawson.
- Wottawa, H. (1981). Allgemeine Aussagen in der psychologischen Forschung: eine Fiktion. In W. Michaelis (Hrsg.), *Bericht über den 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich 1980* (Bd. 1; S. 131–136). Göttingen: Hogrefe.
- Wottawa, H. & Hossiep, R. (1997). *Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.



## **ZUSAMMENFASSUNG**

In diesem Beitrag wird die jüngere Entwicklungshistorie der Personaldiagnostik in Praxis und Wissenschaft nachgezeichnet und anschließend auch in die Zukunft geschaut.

Zunächst wird vom Einfluss der 68er-Studenten-Revolution auf die Personaldiagnostik in Wissenschaft und Praxis berichtet: warum Diagnostizieren an Universitäten in Ungnade fiel und dafür Intervenieren als Heilmittel angesehen wurde, dass die Praxis davon kaum Notiz nahm, und wie bis zum Beginn der 1990er Jahre an den Universitäten dann doch wieder eine Auf-erstehung von Personaldiagnostik zu erkennen war.

Danach wird die weitere Entwicklung bis heute dargestellt: wie Personaldiagnostik in den 1990er Jahren einen starken Schub aus der Praxis erhielt – bedingt durch die weltweiten Bemühungen um Optimierung industrieller Produktionsprozesse (Restrukturierungen und kontinuierliche Verbesserungen), und dass anschließend (um das Jahr 2000 herum) die enormen Möglichkeiten des Internets zum Tragen kamen: Diagnostik wurde eingebunden in übergreifende Prozessketten wie Bewerbermanagement- und Personalverwaltungssysteme, wodurch sich ein Auftrieb für wissenschaftlich geleitete Testentwicklungen und -anwendungen ergab.

Schließlich wird spekuliert, dass sich die Bedeutung der Personaldiagnostik im nächsten Jahrzehnt wohl noch steigern wird. Denn in dem sich weiter beschleunigenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft dürfte der Produktionsfaktor „menschliche Arbeit“ wieder eine größere Bedeutung bekommen. Um nämlich als Unternehmen im globalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Passungen von Menschen zu den vielen verschiedenen und schnell wechselnden Jobs präziser und zügiger ermittelbar sein, und dazu sind differenziertere Validierungen der diagnostischen Instrumente notwendig, wozu hier Empfehlungen gegeben werden.

## **SUMMARY**

This article traces the recent development of personnel assessment in practice and research and then looks ahead into the future.

We start out by reporting on the influence the 1968 student revolt had on personnel assessment in scientific research and in practice. We look at why assessment became unpopular at universities and how intervention became to be considered a suitable remedy, how in practice hardly anybody took any notice of this, and how, starting in the early 90s, personnel assessment made a return.

Then we sketch the development taking us to the present. We show how personnel assessment received a powerful push from practice during the 90s, which was driven by global attempts to improve industrial manufacturing processes (restructurings and continual improvements), and that subsequently (around 2000) the Internet's enormous capabilities came

into play. Now assessment was integrated into overarching process chains like application management systems or personnel administration systems, which greatly advanced the scientific development and application of tests.

Finally, we will hypothesize that personnel assessment's importance will grow during the next decade. The reason for this is that in the course of steadily accelerating change in the economy and in society, "human effort" as a factor of production will be gaining greater significance. In order for companies to remain competitive in the global environment, an employee's fit with the ever-growing number of differing and ever changing jobs must be able to be determined more accurately and more rapidly. To this end we require more differentiated validations of assessment tools, some of which will be suggested and recommended here.