

Psychologische Verfahren der Personalauswahl

Prof. Dr. Sven Max Litzcke (FH Bund)

Kapitel 1	Übersicht	7
1.1	Kriterien (Soll)	7
1.2	Bewerber (Ist)	11
1.3	Validität (Qualität)	21
Kapitel 2	Interviews	25
2.1	Klassifikation von Interviews	26
2.2	Standards einer guten Gesprächsführung	30
2.3	Spezielle Aspekte	34
2.4	Zusammenfassende Empfehlungen	44
Kapitel 3	Persönlichkeitstests	45
3.1	Persönlichkeitspsychologie	45
3.2	Historische Entwicklung	47
3.3	Status quo	48
3.4	Wissenschaftliche Tests und Pseudo-Tests	50
3.5	Objektive / projektive Persönlichkeitstests	54
3.6	Anwendungsgebiete	57
3.7	Fehlerfaktoren bei Persönlichkeitstests	61
3.8	Fazit Persönlichkeitstests	63

Kapitel 4	Assessment-Center (AC)	65
4.1	Einleitung	65
4.2	Ein Einzelfall zur Illustration	68
4.3	Kennzeichen von Assessment-Centern	69
4.5	Entwicklung und Verbreitung	70
4.6	Anwendungsfelder	73
4.7	Qualitätsstandards	75
Literatur		85

In der Bundesrepublik Deutschland sind rund 35 Millionen Menschen erwerbstätig. Setzt man mit Brandstätter (1982) eine durchschnittliche Organisationszugehörigkeit von zehn Jahren an, so sind pro Jahr 3,5 Millionen Arbeitsplätze zu besetzen. Umsetzungen und Beförderungen innerhalb von Organisation sind in dieser Zahl nicht enthalten.

**3,5 Millionen
Arbeitsplätze werden
pro Jahr neubesetzt**

Die Relevanz psychologisch fundierter Stellenbesetzungen resultiert sowohl aus der großen Zahl, als auch aus den erheblichen Konsequenzen von Fehlentscheidungen. Fehler bei Neueinstellungen sind aufgrund der Rechtslage in Deutschland nur selten korrigierbar. Das kann sich angesichts knapper finanzieller Mittel keine Organisation mehr leisten (Bußmann, 1998). Die negativen Auswirkungen personeller Fehlentscheidungen sind um so gravierender, je mehr Einfluss der Stelleninhaber in der Organisation hat (Brandstätter, 1982). Fehlbesetzungen in der Managementebene verursachen Kosten, die das Mehrfache des jeweiligen Jahresgehaltes erreichen. Gute Auswahlverfahren tragen daher wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation bei. Gute Auswahlverfahren erfordern eine fundierte psychologische Eignungsdiagnostik.

Fehler sind teuer

Beruflicher Erfolg hängt ab vom familiären und sozialen Hintergrund, der Ausbildung, den Chancen einen Arbeitsplatz nach eigenen Stärken und Bedürfnissen wählen zu können. Was als beruflich erfolgreich angesehen wird, ist je nach Perspektive unterschiedlich (Schuler & Funke, 1993, 235): Leistung, Sinnerleben, Status, Zufriedenheit, psychische und physische Gesundheit, persönliche Weiterentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben etc. Die Auswahlentscheidung einer Organisation orien-

**wovon beruflicher
Erfolg abhängt**

tiert sich primär an den zu erwartenden Leistungen der Bewerber. Eine ausschließliche Konzentration auf dieses Merkmal wäre jedoch kurzsichtig. Unzufriedene oder frustrierte Mitarbeiter werden zu Schlechtleistern, selbst wenn ihr Leistungspotential hoch ist. Damit kommt dem ersten Schritt, der Festlegung von Zielkriterien für den zu besetzenden Arbeitsplatz, eine entscheidende Bedeutung zu: Was fordert ein Arbeitsplatz (Soll) von den Bewerbern? Unterforderung ist ebenso schädlich wie Überforderung. Im zweiten Schritt wird derjenige Bewerber ausgewählt, der diesem Soll am nächsten kommt (Ist).

was Sie erwartet

In den folgenden vier Kapiteln werden zentrale Verfahren einer psychologisch fundierten Personalauswahl vorgestellt. Zunächst werden die gängigen Verfahren kursorisch vorgestellt (Kapitel 1). Drei dieser Verfahren werden anschließend im Detail vorgestellt: Interviews (Kapitel 2), Persönlichkeitstests (Kapitel 3), Assessment-Center (Kapitel 4).

Die verwendeten Bezeichnungen sind jeweils geschlechtsneutral zu verstehen. Aus sprachlichen Gründen, insbesondere zur besseren Lesbarkeit, wurde auf die Formulierung in weiblicher und männlicher Form verzichtet, möglichst wurden jedoch geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet. (Vorschlag unserer Gleichstellungsbeauftragten)

Kapitel 1 Übersicht

1.1 Kriterien (Soll)

Im ersten Schritt muss man entscheiden, welche Kriterien für eine erfolgreiche Arbeit auf der fraglichen Stelle erforderlich sind. Was verlangt der Arbeitsplatz? In der Praxis erfolgt diese Analyse häufig undifferenziert oder gar nicht. Die Forderung nach einem hochintelligenten, sozial kompetenten Analytiker, sprachbegabt, mobil, zuverlässig, kreativ und akribisch ist so üblich wie unsinnig. Solch eine „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht. Davon abgesehen bedarf es einer solchen auch nicht. Die wichtigste Entscheidung ist daher die Entkleidung der phrasenhaften Perfektionsforderungen auf ihren erforderlichen Kern (= Anforderungsanalyse): Welche Kriterien sind entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit auf der Stelle und welche nicht?

Was ist wichtig und was nicht?

Für Tätigkeiten mit regelmäßigen Anforderungen fällt eine Kriteriendefinition eher leicht, beispielsweise für eine Sachbearbeitungsstelle Reisekosten. Die geforderten Fähigkeiten sind klar definierbar. Deutlich schwieriger gestaltet sich die Kriteriendefinition im Managementbereich, beispielsweise für eine Abteilungsleiterstelle in einer Behörde. Die Tätigkeit ist vielseitig und entsprechend heterogen ist das Anforderungsprofil (= Sammlung der Zielkriterien). Für die Leitung einer Besprechung bedarf es anderer Fähigkeiten als für die Beurteilung eines Konzeptes, die Organisation der Arbeit innerhalb der Abteilung oder dem Führen eines Konfliktgespräches aufgrund von Schlechtleistung. Ein häufig beschrittener Lösungsweg besteht in der Abkehr von Kriterienlisten und der Definition von allgemeingültigen Schlüs-

zwei Wege: spezifische Kriterien oder allgemeine Schlüsselqualifikationen

selqualifikationen. Das sind Qualifikationen, die eine Person in die Lage versetzen, sich die jeweils erforderlichen Fähigkeiten anzueignen. Nach Schuh und Ambrosy (2001) gehören zu den Schlüsselqualifikationen von Führungskräften:

Schlüsselqualifikationen

- Lernkompetenz
- Strategische Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Persönliche Kompetenz

Mit der Definition von Schlüsselqualifikationen als Kriterien entfernt man sich von der Auswahl für einen spezifischen Arbeitsplatz hin zur Auswahl von Fähigkeiten und Eigenschaften, die eine erfolgreiche Bewältigung vieler Arbeitsplätze wahrscheinlich machen. Damit vermeidet man eine Messung ständig wechselnder Detailkriterien.

Messung von Schlüsselqualifikationen

Ein Problem bleibt jedoch: Wie misst man die Ausprägung in den Schlüsselqualifikationen? Konkret: Was heißt beispielsweise „Strategische Kompetenz“ und „Soziale Kompetenz“ und wie kann man sie erfassen?

Strategische Kompetenz

Strategische Kompetenz ist die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Prozesse zu verstehen sowie daraus handlungsrelevante Konsequenzen abzuleiten. Die Führungskraft steht häufig vor der Aufgabe, Experten und Spezialisten zu führen, die fachlich überlegen sind. Damit wird Überblickswissen und Systemwissen besonders wichtig.

Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz ist im weitesten Sinne die Fähigkeit mit Menschen umzugehen: Aktivieren, Initiieren, Koordinieren und Motivieren sind die Haupttätigkeitsfelder, auf denen sich die Arbeit einer Füh-

rungskraft abspielt. Im einzelnen gehören zur Sozialen Kompetenz:

- Ein guter Partner in der Teamarbeit sein: Integrationsfähigkeit, Wissen um die Grenzen der eigenen Fähigkeiten gepaart mit der Fähigkeit, Menschen zu binden, die Fähigkeiten besitzen, die einem selbst fehlen.
- Kommunikation 1: Zuhören, Überzeugen, Durchsetzen (Weinert, 1998, S. 273).
- Kommunikation 2: Meinungen artikulieren können: Präzision, Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Formulierungen.
- Offenheit, d.h. freie gegenseitige Information ohne Angst vor Sanktionen.
- Fähigkeit zur Auseinandersetzung und Problemlösung. Emotionale Unabhängigkeit von anderen (Weinert, 1998, S. 273). Auch unangenehme Entscheidungen müssen durchgestanden werden.
- Verträglichkeit, Freundlichkeit, Frustrationstoleranz.

Als Führungskraft verbringt man bis zu 80% der Arbeitszeit mit Kommunizieren in Gesprächen, Sitzungen, Konferenzen (Schuh & Ambrosy, 2001). Kommunizieren ist mehr als Informieren. Während man Informationen notfalls auch nur pflichtgemäß weitergeben kann, ohne sich zu interessieren oder darum zu kümmern, ob der Empfänger sie richtig versteht, geht es beim Kommunizieren darum, sicherzustellen, dass der Gesprächspartner die Information ihrem Sinne nach voll aufnimmt und versteht.

Damit ist definiert, was man unter Strategischer und **Messstandards** was man unter Sozialer Kompetenz versteht. Die nächste Frage lautet: Wie kann man diese Schlüs-

selbqualifikationen messen? Man braucht ein Kriterium, das praktikabel, reliabel und valide ist:

- Praktikabilität: Mühen, Zeitaufwand und Kosten müssen berücksichtigt werden. Was angemessen erscheint, ist in der gegebenen Situation zu entscheiden. Die Auswahl eines Abteilungsleiters rechtfertigt beispielsweise einen höheren Aufwand als die Auswahl einer wissenschaftlichen Hilfskraft.
- Reliabilität: Das Kriterium muss zuverlässig gemessen werden. In wiederholten Messungen muss man dasselbe Ergebnis erhalten. D.h. man braucht Kriterien mit einem Mindestmaß an zeitlicher Stabilität.
- Validität: Ein Kriterium ist valide, wenn es genau misst, was es messen soll. Zwei Fehler sind möglich. Zum einen kann eine Messung einen entscheidenden Anteil des Kriteriums übersehen. Zum anderen kann eine Messung falsche Aspekte messen, die gar nicht zu dem Kriterium gehören. Beispielsweise muss man einen Intelligenztest so konstruieren, dass man nicht irrtümlicherweise Konzentrationsfähigkeit miterfasst. Hierher gehört auch das Problem, dass viele Organisationen nur Personen auswählen, die „passen“. Besonders kreative und motivierte Bewerber bleiben oft außen vor, weil sie zu wenig stromlinienförmig sind.

Cut-off

Nachdem man die Kriterien und den Messmodus ausgewählt hat, folgt die Festlegung eines Cut-off (= Mindestausprägung auf dem jeweiligen Kriterium). Welche Mindestausprägung ist von einem Bewerber zu fordern? Idealbewerber mit Optimalausprägungen auf allen Dimensionen gibt es kaum. Einige Dimensionen schließen sich partiell aus. So hat ein sehr energischer und durchsetzungsstarker

Mensch häufig Probleme, freundlich und frustrierungstolerant mit Widerständen und Hemmungen umzugehen. Ein Stück weit muss man sich immer entscheiden, was man will und was man nicht will. Entscheidend ist, dass dieser Vorgang bewusst abläuft. Ansonsten läuft man Gefahr, durch den Bewerber oder das Messinstrument geleitet zu werden.

1.2 Bewerber (Ist)

Die Kriterien (= Soll) werden mit den Bewerber (= Ist) verglichen. Für die Messung des Ist (= Bewerber) stehen eine Reihe von Verfahren zur Verfügung (Schuler & Funke, 1993, 243ff; Weinert, 1998, 291ff):

- Schriftliche Bewerbungsunterlagen
- Interview (Auswahlgespräch)
- Referenzen
- Psychologische Tests
- Biographische Fragebogen
- Simulationen
- Assessment-Center

**Verfahren zu
Bewertung von
Bewerbern**

Schriftliche Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen enthalten Informationen über Alter, Familienstand, Geschlecht, Schul-, Studien- und Berufsausbildung, Berufserfahrung, Hobbies etc. Die Verwendung solcher Unterlagen basiert auf der Annahme, dass früheres Verhalten künftiges Verhalten voraussagt, dass beispielsweise ein erfolgreiches Studium eine erfolgreiche Berufstätigkeit erwarten lässt. Das ist umso eher zutreffend, je mehr die neue Tätigkeit den früheren entspricht.

**Prämisse: früheres
Verhalten sagt
künftiges Verhalten
voraus**

**in der Vorauswahl wird
hart „gesiebt“**

Die Analyse von Bewerbungsunterlagen spielt in fast allen Auswahlverfahren eine Rolle, meist in der Vorauswahl. Hier scheitern die meisten Bewerber. Damit ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen das engste Nadelöhr im Bewerbungsprozess. Wer hier rausfällt, hat keine Chance auf einen persönlichen Eindruck. Ein qualitativ hochwertiges Vorgehen lohnt daher besonders.

**Mathematik ist die
wichtigste Einzelnote**

Wichtig sind die Schul- und Studiennoten der Bewerber. Dabei gilt: Schulnoten sagen gut Ausbildungs- und Studienerfolg vorher, nicht jedoch Berufserfolg (Schuler & Funke, 1993, 245). D.h. je ähnlicher sich Zielsituationen (beispielsweise Ausbildung) und Altsituationen (beispielsweise Schule, Studium) sind, desto zutreffender fallen die Prognosen aus. Generell besitzen vor allem sog. „harte“ Noten wie die in Mathematik prognostischen Wert, nicht jedoch Noten in Fächern wie Religion, Musik, Kunst.

**aus den Unterlagen
Hinweise extrahieren**

Idealweise dienen die Bewerbungsunterlagen nicht nur der Erstselektion, sondern auch als Hinweisgeber auf was nachfolgend in Interviews oder Assessment-Centern besonders geachtet werden muss.

Interview

Risikofaktoren

Interviews spielen eine sehr große Rolle in Bewerbungsverfahren. In vielen Fällen kommt dem Interview die Schlüsselfunktion für die Auswahl zu. Problematisch ist das, weil die meisten Interviews eine schlechte Qualität besitzen. Dazu siehe im Detail Kapitel 2 (Interview). Zusammengefasst sei hier in Kürze festgehalten (Weinert, 1998, 293):

das Wichtigste in Kürze

- Je strukturierter ein Interview ist, desto besser ist die Qualität. In unstrukturierten Interviews bildet

man früh einen Ersteindruck, der im weiteren Verlauf lediglich verifiziert wird. Mit all den Problemen, die eine Verifikation verursacht. Man sucht nur noch nach Aspekten, die man erwartet. Warnhinweise werden häufig übersehen.

- Verschiedene Interviewer ziehen aus ein- und demselben Gespräch unterschiedliche Schlüsse, d.h. die Reliabilität von Interviews ist mangelhaft.
- Kontextfaktoren haben einen großen Einfluss, beispielsweise die Qualität des vorigen Bewerbers, die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Bewerber und Interviewer.
- Die Entscheidung wird mehr vom persönlichen Stereotyp eines „guten Bewerbers“ beeinflusst als von objektiven Kriterien für die Zielposition. Oft werden nicht einmal Kriterien festgelegt.
- Die Reaktionen des Bewerbers beeinflussen den Verlauf des Gesprächs. Eine Standardisierung der Interviewsituation wird dadurch erschwert.

Referenzen

Häufig benennt ein Bewerber Personen, bei denen man sich über den Bewerber informieren kann. **Referenzen sind problematisch** Damit gehen zwei Probleme einher:

- Es ist einfach, jemanden zu finden, der eine positive Aussage über eine Person trifft. Zumal der Bewerber diese Person selbst aussucht und benennt. Damit stehen Reliabilität und Validität in Frage.
- Selbst wenn man sich bei einer Person erkundigt, die nicht vom Bewerber benannt wurde, bleiben Reliabilität und Validität fraglich. Zunächst stellt sich die Frage, inwieweit ein ehemaliger Vorgesetzter eine Einschätzung abgeben kann, die letztlich auf die Bewältigung einer neuen Anforderungen bei einem neuen Arbeitgeber zielt. Zu-

dem ist über das Verhältnis zwischen Bewerber und Referenzperson zu wenig bekannt, um die Angaben der Referenzperson seriös einordnen zu können.

nie mit schriftlichen Referenzen begnügen

Wenn man Referenzen einholt, empfiehlt sich das persönliche Gespräch, mindestens jedoch ein Telefongespräch. Schriftliche Referenzen wurden auf Bestellung gefertigt und fallen entsprechend positiv aus; oft werden Referenzen von Bewerbern selbst verfasst und von der Referenzperson nur noch unterschrieben. Wichtige Hinweise kann man mitunter dem Fehlen eigentlich zu erwartender positiver Aussagen entnehmen.

Psychologische Tests

Psychologische Tests sind objektive Bewertungsmethoden. Während bei einem Interview die Person des Interviewers einen erheblichen Einfluss ausübt, kann ein standardisierter Testbogen von einer beliebigen Person vorgelegt werden. Nach Weinert (1998, 299) haben Tests folgende Vorteile:

Vorteile

- Tests beschränken sich auf die Prognose von Fähigkeiten und schützen damit den Bewerber vor subjektiven Vorurteilen, wie sie in Interviews einfließen können.
- Testresultate sind objektiv und standardisiert.
- Die Messung ist kostengünstig und leicht durchführbar.
- Tests identifizieren häufig Qualifikationen, die in mündlichen Situationen, wie in einem Interview, verborgen bleiben. Introvertierte Bewerber werden bei Interviews benachteiligt, bei Tests nicht.

Inhaltlich beziehen sich Tests auf einen klar definierten Verhaltensbereich oder eine bestimmte Eigenschaft. Allerdings sind Tests nur unter bestimmten

Prämissen seriös einsetzbar. So basiert die Anwendung von Tests in Einstellungssituationen auf folgenden Annahmen (Weinert, 1998, 299f):

- Die Bewerber unterscheiden sich in den Zielkriterien, wie beispielsweise Intelligenz, Leistungsmotivation, soziale Kompetenz. **Prämissen**
- Es gibt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem gemessenen Verhalten / der gemessenen Eigenschaft und der künftigen Arbeitsleistung.
- Die Organisation ist bereit und fähig, qualitativ hochwertige Testanwendungen zu garantieren. Das setzt die Auswahl und Interpretation der Tests durch einen diagnostisch ausgebildeten Diplom-Psychologen / in voraus. Die Testdurchführung kann auch von einer ausgebildeten Fachkraft vorgenommen werden.

In Einstellungssituationen kommen folgende Tests zum Einsatz (Weinert, 1998, 300):

- Leistungs- und Funktionstests, beispielsweise Textverarbeitungstests am PC. Diese Testverfahren sind sehr einfach und werden häufig eingesetzt. Die Bewerber müssen ihr aktuelles fachliches Können unter Beweis stellen. **Testarten in der Personalauswahl**
- Intelligenztests. Viele dieser Tests basieren auf der Annahme, dass ein intelligenter, d.h. schnell lernender Bewerber, nahezu jede Arbeit schneller und sicherer bewältigen kann als Bewerber mit mittlerer oder unterdurchschnittlicher Intelligenz. Die Aussage ist umso zutreffender, je komplexer die intellektuellen Anforderungen eines Arbeitsplatzes sind.
- Persönlichkeitstests. Mit Persönlichkeitstests werden berufsrelevante Eigenschaften gemessen. Diese Tests basieren auf der Annahme, dass sich eine Reihe von Eigenschaften nicht

oder nur mit erheblichen Aufwand verändern lassen. In zentralen Kriterien müssen die Bewerber daher die erforderlichen Ausprägungen mitbringen, da auch eine spätere Schulung Mängel in diesen Bereichen nicht beheben kann. Motto: Eine gute Selektion ist die beste Weiterbildung.

Bei der Anwendung psychologischer Tests sind folgende Standards zu beachten (nach Weinert, 1998, 305ff):

Standards

- Ethische Grenzen beachten. Beschränken der Messung auf die berufsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen.
- Validitätsproblem: Test wurden für einen bestimmten Zweck konstruiert. Eine Verwendung zu anderen Zwecken erfordert eine neue Validierung. D.h. nur spezifisch validierte Tests einsetzen.
- Testresultate besagen, dass ein größerer Teil der Bewerber, die einen hohen Punktwert erreichen, erfolgreicher in der Arbeitsausführung sein werden als diejenigen, die einen niedrigen Punktwert haben. Eine absolute Sicherheit ist nicht erreichbar.

Weitere Details siehe hierzu in Kapitel 3 (Persönlichkeitstests).

Biographische Fragebogen

Prämisse: vergangenes Verhalten sagt künftiges Verhalten voraus

Biographische Fragebogen messen berufsrelevante Ausschnitte der Lebensgeschichte von Bewerbern. Das Verfahren setzt voraus, dass künftiges Verhalten und künftiger Berufserfolg aus vergangenem Verhalten und vergangenem Berufserfolg prognostiziert werden kann. Inhaltlich handelt es sich um standardisierte Selbstbeschreibungen. Im Gegensatz zu Persönlichkeitstests sind die Antworten auf die Fragen prinzipiell überprüfbar (Schuler & Funke,

1993, 249). Beispiele für biographische Itemklassen sind (Weinert, 1998, 321):

- Persönliche Angaben: Alter, Familienstand, Dauer der Bindung, Anzahl der zu versorgenden Familienmitglieder. **Beispiele für Itemklassen**
- Schulausbildung: Art der Schulausbildung, Abschlüsse, Schulbildung des Partners, beliebte Fächer, Noten.
- Sozioökonomischer Status: regelmäßige momentane Ausgaben, Schulden, Wohneigentum, erwartetes Einkommen.
- Interessen: Hobbies, Sport, wichtige Freizeitaktivitäten.
- Allgemeine Hintergrundinformationen: Beruf, Beruf naher Verwandter, Militärdienst / Rang, elterliche Familie.
- Berufserfahrung: Frühere Anstellungen, Anzahl früherer Berufe, Dauerstellung, Kündigungsgrund.
- Persönliche Einstellung: Einverständnis, sich an andere Orte versetzen zu lassen, Selbstvertrauen, zentrale Grundbedürfnisse, bevorzugte Arbeiten und Anstellungen.

Für jeden Arbeitsplatz muss man einen eigenen biographischen Fragebogen konstruieren. Das Grundmuster ist immer dasselbe (Weinert, 1998, 320):

- Auswahl des Kriteriums, beispielsweise Leistung oder Verweildauer in der Organisation. **Grundidee**
- Identifizierung von Kriteriengruppen, d.h. von Personen, die besonders hohe versus besonders niedrige Ausprägung auf dem Kriterium haben.
- Fragenauswahl für den ersten Durchgang.

- Anwendung der Antworten zur Trennung zwischen guten und schlechten Personen und dadurch Identifikation der relevanten Fragen.
- Kreuzvalidierung an einer zweiten Stichprobe.
- Bei gelungener Kreuzvalidierung: Einsatz zur Bewerberauswahl.

Der Ansatz ist strikt empirisch und damit theoriefrei. Egal weshalb, jede Frage, die zwischen guten und schlechten Personen trennt, wird in den Fragebogen aufgenommen. Aus diesem Grund gibt es mitunter heftigen normativen Widerstand gegen den Einsatz biographischer Fragebogen. Für das Instrument spricht jedoch die gute empirische Dokumentation über einen langen Zeitraum (70 Jahre). Weitere Argumente für biographische Fragebogen sind (Weinert, 1998, 328f):

Vorteile biographischer Fragebogen

- Leichte Zugänglichkeit der Informationen und gute Messbarkeit.
- Gute empirische Absicherung.
- Fragen sind meist verhaltensnah und dringen nicht in den Persönlichkeitsbereich der Bewerber ein.
- Gerade für Berufseignung sind die Prognosen gut geeignet.
- Die Fragebogen werden auf spezifische Situationen hin konstruiert, was die Prognosequalität deutlich erhöht.

Argumente gegen biographische Fragebogen sind (Weinert, 1998, 329ff):

Nachteile biographischer Fragebogen

- Spezifität ist zugleich ein Nachteil. Für jede Zielposition muss ein eigener Fragebogen konstruiert werden.
- Die Auswahl auf Basis eines heute gültigen Modells von guten und schlechten Personen. Ver-

änderungen der Anforderungen oder künftige berufliche Entwicklungen werden nicht abgebildet.

- Aufgrund der strikten empirischen Basis werden Zusammenhänge offen gelegt, deren Verwendung zur Auswahl normativ nicht erwünscht oder sogar gesetzlich ausgeschlossen sind, beispielsweise Mann-Frau, Herkunft etc.
- Für eine Langzeitprognose über 15 Jahre hinweg haben sich nur zwei Motivationscharakteristika als gute Prädiktoren für hochqualifizierte Führungsleistung erwiesen (Bray & Howard, 1983): das Bedürfnis voran zu kommen (Ehrgeiz) und der innere Arbeitsstandard (Anspruch, Selbstdisziplin).

In den USA besitzen biographische Fragebogen eine lange Tradition, während ihr Einsatz in Deutschland eher selten ist. Insgesamt können biographische Fragebogen vor allem in standardisierten Bereich mit Erfolg eingesetzt werden, beispielsweise zur Auswahl von Außendienstlern in Versicherungen oder Pharmafirmen, von Maklern, bei gewerblichen und kaufmännischen Arbeitnehmern und in bestimmten militärischen Bereichen. In Berufen mit breit gefächerten oder fluktuierenden Anforderungen empfiehlt sich der Einsatz nicht. Speziell für Jugendliche ist dieses Verfahren wenig geeignet, was an der geringeren Verhaltensstabilität in jüngeren Jahren und an der kürzeren Biographie (= kleine Datenbasis) liegt.

in den USA häufig, in Deutschland selten

Simulationen

Simulationen sind standardisierte Aufgaben, die einen Ausschnitt des erfolgsrelevanten Bewerberverhaltens messen. Simulationen werden routinemäßig eingesetzt bei der Auswahl von Piloten und Fluglotsen, ferner bei Führungskräften zur Messung der

Piloten, Fluglotsen, Führungskräfte

Planungs- und Problemlösefähigkeit sowie der Entscheidungsfähigkeit unter Antizipation von Konsequenzen (vernetztes Denken).

In der Regel werden hochkomplexe hypothetische Organisationssituationen simuliert. Jeder Bewerber erhält vorab detaillierte Informationen über die Vorgänge in der Organisation, einschließlich der Daten über Finanzen, Verkauf, Produktion, Personal, sonstige Ressourcen. Das Szenario wird lebensnah gestaltet, so dass die Teilnehmer rasch eine starke emotionale Beteiligung entwickeln.

Einsatz in Assessment-Centern

Simulationen werden in Assessment-Centern regelmäßig eingesetzt, besonders bei Zielpositionen, die eine Bewältigung kognitiv komplexer Sachverhalte erfordern.

Assessment-Center

viele Verfahren in einem

In Assessment-Centern wird jeder Bewerber von unterschiedlichen Beobachtern in verschiedenen Übungen bewertet. Typische Übungen sind: Simulation von Arbeitssituationen, führerlose Gruppendiskussion, Bewertungsgespräch, psychologische Tests, Vortrag. Damit nehmen Assessment-Center eine Sonderstellung ein: Es handelt sich um ein Arrangement verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren, nicht um ein Einzelinstrument. Das Assessment-Center, das Vorläufer in der deutschen Wehrmachtpsychologie hatte, wurde von großen amerikanischen Unternehmen weiterentwickelt und nach Deutschland reimportiert (von Rosenstiel, 2002, 271). In der Industrie sind Assessment-Center inzwischen weit verbreitet.

Assessment-Center messen lebensnäher und dynamischer als andere Verfahren. Die Bewertung durch mehrere Beobachter erhöht die Reliabilität,

die Beobachtung in mehreren Übungen die Validität des Verfahrens. Im Detail siehe hierzu Kapitel 4 (Assessment-Center).

1.3 Validität (Qualität)

In Tabelle 1 sind die gängigen Verfahren, die zur Personalauswahl in der Praxis eingesetzt werden, nach Qualität geordnet. Der Tabelle ist zu entnehmen, welche Qualität die einzelnen Verfahren besitzen. Die Qualität wird durch Überprüfung der Prognoseentscheidung gemessen. So wird beispielsweise untersucht, ob sich die ausgewählten Bewerber zwei Jahre nach Auswahl in der Praxis bewährt haben (= Validitätsanalyse).

Qualität einzelner Verfahren

Verfahren	Validität
Graphologie	0.00
unstrukturierte Interviews	0.10
Schulnoten (Mathe besser)	0.15
Bewerbungsunterlagen (mit Noten)	0.18
Referenzen	0.18 ¹
Studiennoten	0.20
Arbeitszeugnisse	0.20 ²
Persönlichkeitstests	0.30
Biografische Fragebogen	0.35
Arbeitsproben / Simulationen	0.38
strukturierte Interviews	0.40

¹ Nur auf persönliches Nachfragen. Schriftliche Referenzen schneiden schlecht ab. Grund: Schriftlich Beschönigen fällt leichter als das Täuschen eines konkreten Gesprächspartners.

² Problem: Mindestens 20% der Zeugnisse werden von den Bewerbern selbst erstellt.

Probezeit	0.40 ³
Intelligenztests	0.40 ⁴
Assessment-Center	0.40
multimodales Interview	0.45

Tabelle 1: Validität (= Qualität) eignungsdiagnostischer Verfahren im Vergleich.

Validität ist ein Maß dafür, wie zutreffend die Prognosen sind. Bei Validitätswerten von 0.30 und mehr ist die Verfahrensqualität angemessen belegt. Ein großes Problem ist die Scheinvalidität von Interviews. Von Scheinvalidität spricht man, wenn ein Verfahren für den Laien plausibel wirkt, es aber keine oder nur geringe wissenschaftliche Validität besitzt. Diese Problem gibt es vor allem beim üblichen unstrukturierten Interview und den mit „gesundem“ Menschenverstand oder „Lebenserfahrung“ geführten Gesprächen. Abhilfe kann man mit strukturierten oder multimodalen Interviews schaffen. Die erfordern allerdings deutlich mehr Vorbereitsaufwand als unstrukturierte Interviews, in die viele Führungskräfte unvorbereitet hineinstolpern. Interviews werden in der nächsten Ausarbeitung behandelt.

die meisten Personalentscheidungen fallen ohne valide Verfahren

In Deutschland werden die meisten Einstellungsentscheidungen ohne psychologische valide Verfahren gefällt. Dabei haben Sekundär- und Metaanalysen gezeigt: Eignungsdiagnostische psychologische Verfahren sind die zuverlässigsten Instrumente für die Personalauswahl. Bei einer durchschnittlichen Ver-

³ Nur bei echter Probezeit. In vielen Organisationen gibt es aufgrund von Konfliktmeidung und Harmoniesucht keine echten Probezeiten.

⁴ Langformen, nicht die häufig eingesetzten Kurztests. Problem: Starke Widerstände aufgrund von Versagensangst.

weildauer von 11 Jahren in einem Unternehmen entspricht das einer Bruttowertschöpfung von 500.000 Euro pro Mitarbeiter auf Sachbearbeiter-ebene – bei einer FehlAuswahl einem entsprechenden Verlust. Im Führungsbereich beträgt die Summe ein Vielfaches, da eine Führungskraft teurer bezahlt wird und das Destruktionspotential einer schlechten Führungskraft die Leistung der unterstellten Mitarbeiter schwächt. Im öffentlichen Dienst liegen die Summen höher, da eine Fehlentscheidung faktisch nicht korrigierbar ist. Eine fehlerarme Auswahl ist daher noch wichtiger als in der freien Wirtschaft.

Kapitel 2 Interviews

Interviews sind die häufigste Methode der Personalauswahl. Vorteile des Interviews und Gründe für dessen Beliebtheit sind:

- Flexibilität, eine Anpassung an die jeweilige Situation ist gut möglich.
- Im Breitbandverfahren kann nach vielen Bereichen gefragt werden: Vorkenntnissen, Interessen, Gründen für die Bewerbung etc.
- Unklarheiten können durch Nachfragen ausgeräumt, spontane Reaktionen des Bewerbers können beobachtet werden.
- Geringe Kosten. Die Vorbereitung ist weniger aufwendig als beim Assessment-Center und im Gegensatz zu psychologischen Tests können Interviews auch von Nicht-Psychologen durchgeführt werden.
- Personalmarketing: Die Organisation kann sich dem Bewerber als attraktiv darstellen. Besonders bei hochqualifizierten Bewerbern, die in der Regel mehrere Angebote erhalten, ist dieser Aspekt relevant.
- Interviews durchführen macht den meisten Menschen Freude. Für die Mitarbeiter, die hin und wieder an einem Interview teilnehmen, ist ein Bewerberinterview eine interessante Abwechslung (Dipboye, 1992).

Die geringen Kosten dürften eine Hauptursache für die Verbreitung von Interviews sein (Eckardt & Schuler, 1992). Eine weitere wichtige Ursache ist: In mittleren und kleineren Organisationen gibt es meist keine Psychologen, die eine Personalauswahl durchführen könnten. Damit scheiden psycholo-

Vorteile

wegen geringer Kosten beliebt

gische Tests und Assessment-Center in der Regel von vorneherein aus.

2.1 Klassifikation von Interviews

Bewerberinterviews gibt es in der Variationsbreite vom freien Interview bis zum multimodalen Interview. Durchgesetzt hat sich die Einteilung in:

vier Arten von Interviews

- freies Interview
- halbstrukturiertes Interview
- vollstrukturiertes Interview
- multimodales Interview

freies Interview, halbstrukturiertes Interview

Im freien Interview wird vor dem Gespräch nichts festgelegt. Im halbstrukturierten Interview ist festgelegt, welche Informationen erfragt werden, beispielsweise Ausbildung, Berufserfahrung, Grund für die Bewerbung, Vorerfahrungen, Ziele für die nächsten Jahre. Ablauf, Reihenfolge und Formulierung der Fragen sind hingegen nicht festgelegt.

vollstrukturiertes Interview

Beim vollstrukturierten Interview erhalten alle Bewerber dieselben Fragen, dieselben Erläuterungen und das Interview findet unter denselben Bedingungen statt.

multimodales Interview

Im multimodalen Interview werden folgende Komponenten abgefragt (Schuler & Funke, 1993, 248):

- Gesprächsbeginn: Kurze informelle Unterhaltung; Bemühen um eine angenehme und offene Atmosphäre; Skizzierung des Verfahrensablaufs; keine Beurteilung.
- Selbstvorstellung des Bewerbers: Bewerber sprechen einige Minuten über ihren persönlichen und beruflichen Hintergrund. Beurteilung von sechs Dimensionen auf einer dreistufigen Skala.

- Freies Gespräch: Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an die Selbstvorstellung und an die Bewerbungsunterlagen. Summarische Eindrucksbeurteilung.
- Biographische Fragen: Aus Anforderungsanalysen und aus biografischen Fragebogen (nur aus ähnlichen Bereichen verwendbar) werden Fragen übernommen. Die Antworten werden anhand einer dreistufigen Verhaltensskala beurteilt.
- Realistische Tätigkeitsinformation: Ausgewogene Information seitens des Interviewers über Arbeitsplatz und Organisation. Auch der Bewerber soll entscheiden können, ob seine Interessen und Bedürfnisse in der Organisation erfüllt werden.
- Situative Fragen: Auf Critical-Incident-Basis (=Analyse wichtiger Situationen für den Berufserfolg) konstruierte situative Fragen werden gestellt und die Antworten auf fünfstufigen Verhaltensskalen beurteilt.
- Gesprächsabschluss: Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung, weitere Vereinbarungen.

Beispiel für eine situative Frage (Schuler & Funke, 1993, 248): Die Leistung eines Mitarbeiters hat nachgelassen. Anlässlich der jährlichen Gehaltsgespräche müssen Sie ihm erklären, dass der im Unterschied zu seinen Kollegen keine Gehaltserhöhung bekommen wird. Wie gehen Sie vor?

Beispiel situative Frage

- Beispielantwort für 0 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich gerne mehr gegeben hätte, dass aber die Geschäftsleitung keinen weiteren Rahmen offen lässt.
- Beispielantwort für 2 Punkte: Ich erkläre dem Mitarbeiter, dass er seine Ziele nicht erreicht hat, und stelle ihm bei Verbesserung eine Gehaltsüberprüfung in Aussicht.

- Beispielantwort für 4 Punkte: Ich sage dem Mitarbeiter, dass ich mir Gedanken über seine nachlassende Leistung mache, deretwegen die Zulage geringer ausfällt. Ich versuche, gemeinsam mit ihm die Gründe herauszufinden. Dann besprechen wir Maßnahmen, die Leistung wieder zu verbessern und vereinbaren neue Ziele.

multimodale Interviews sind empfehlenswert

In ihrer diagnostischen Leistung sind freie Interviews besonders schlecht, sie liegen kaum über der Zufallswahrscheinlichkeit. Hingegen zeigen multimodale Interviews mittlere bis hohe Übereinstimmung mit Assessment-Center-Ergebnissen sowie mit Daten aus Persönlichkeitstests und biographischen Fragebogen. Im Vergleich empfinden die meisten Bewerber ein multimodales Interview angenehmer als ein vollstrukturiertes Interview (Schuler & Funke, 1993, 248). Daher ist diese Interviewform besonders empfehlenswert.

drei Komponenten

In Bewerberinterviews sind drei Komponenten von Bedeutung (Dutfield & Eling, 1993): Informationen gewinnen, Informationen weitergeben und mit emotionalen Aspekten umgehen. Ein Bewerberinterview sollte idealerweise zur Hälfte aus Informationsgewinnung und zu je einem Viertel aus Informationsweitergabe und dem Umgang mit emotionalen Aspekten bestehen. In der Praxis reden die Interviewer zuviel (Sarges, 1996). Die Informationsgewinnung und der Umgang mit emotionalen Aspekten kommen deshalb zu kurz. Daneben treten in Bewerberinterviews noch folgende Probleme auf (Gabarro, 1992; Sarges, 1996):

Probleme in Interviews

- Das Machtgefälle zwischen Bewerber und Interviewer erschwert die Vertrauensbildung. Es ist die Aufgabe des Interviewers, ein Vertrauenskli-

ma herzustellen. Nur dann erfährt er Relevantes über den Bewerber.

- Wie viel der Interviewer auch redet, der Bewerber wird geduldig zuhören, schließlich will er den Job. Als Interviewer muss man fragen und viel zuhören.
- Ruhiges, geduldiges Kommunizieren wird von vielen Interviewern wegen Zeitmangels unterlassen. Damit erzeugt man Hektik und zerstört das Gesprächsklima.
- Führungskräfte, die gewohnt sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, tun dies auch in Interviews. Sie werten und beurteilen sofort, was der Befragte äußert. Dadurch missverstehen sie leicht das Gesagte oder nehmen es nicht vollständig zu Kenntnis.

Diese Probleme tragen zum zentralen Nachteil von Interviews bei: der geringen Validität. Die Vorhersageleistung konventioneller Interviews liegt kaum über der Zufallswahrscheinlichkeit (Schuler & Funke, 1993, 247). D.h. Bewerber, die vom Interviewer als gut eingeschätzt werden, zeigen, nachdem sie eingestellt worden sind, oft nicht die erwarteten Leistungen. Interviews schneiden hier deutlich schlechter ab als Assessment-Center oder Psychologische Test. Die schlechte Qualität von Interviews kann man verbessern durch:

- Schulung der Interviewer: Vermeiden von Urteilsfehlern und Erlernen optimaler Fragetechnik. Dazu benötigt man eine Basisschulung von einem Tag und eine jährliche Auffrischung von rund zwei Stunden.
- Beurteilung des Bewerbers durch mehrere Personen. Man vermeidet so grobe Verzerrungen durch persönliche Sympathie oder Antipathie.

Verbesserung von Interviews

- Mindestens halbstrukturierte Interviews mit der Festlegung, zu welchen Themen gefragt wird: So vermeidet man komplett unterschiedlich verlaufende Gespräche, die keinen Vergleich zwischen Bewerbern zulassen. Besser ist die Durchführung von vollstrukturierten oder multimodalen Interviews.

Eine angemessene Fragetechnik ist erlernbar, ebenso das Vermeiden von Urteilsfehlern. Nützlich ist das insbesondere für Personen, die mit der Aufgabe der Personalauswahl betraut werden. Sie können ihre Gesprächsführung optimieren und so die Aussagekraft von Interviews erhöhen.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den Interviewphasen: Beginn - Hauptteil - Abschluss. Zunächst werden allgemeine, dann spezielle Aspekte dargestellt.

2.2 Standards einer guten Gesprächsführung

2.2.1 Übereinstimmung sprachlicher und nicht-sprachlicher Signale

Nichtsprachliche Signale sind Stimmlage, Lautstärke, Sprechtempo, Mimik, Gestik, Augenkontakt und Haltung. Nichtsprachliche Botschaften haben einen hohen Informationswert und erfüllen im wesentlichen folgende Funktionen:

Funktionen nonverbaler Signale

- Sie steuern den Wechsel zwischen Reden und Zuhören, vor allem durch den Blickkontakt.
- Sie beeinflussen die zwischenmenschliche Beziehung.
- Sie helfen dem Zuhörer, die sprachlichen Informationen einzuordnen und besser zu verstehen.

Im Normalfall stimmen nicht-sprachlichen Signale mit sprachlichen Botschaften überein. Diese Harmonie stellt sicher, dass man „richtig“ verstanden wird und die Gesprächspartner einen als glaubhaft erleben. Bei Unstimmigkeiten zwischen sprachlichen und nicht-sprachlichen Botschaften löst man bei Gesprächspartnern Unsicherheit, Missverständnisse und Misstrauen aus. Zur Bedeutung nonverbale Merkmale im Gespräch siehe Litzcke (2003).

2.2.2 Emotionale Bedürfnisse beachten

Die Bewerber haben auch emotionale Bedürfnisse, die ihr Selbstbild und ihr Selbstwertgefühl betreffen. Daher gilt es, den Bewerbern als Mensch ebenso viel Aufmerksamkeit zu schenken wie dem Inhalt des Gesprächs.

Auch gilt es, Suggestivfragen zu vermeiden, „Sind Sie nicht auch der Ansicht, dass man hart arbeiten muss, um Erfolg zu haben?“. Der Bewerber sollte die erwünschte Antwort nicht erraten oder zu einer genehmen Bewertung genötigt werden, wie in dieser Frage. Wörter, die eine verdeckte gesellschaftliche Bewertung enthalten, sind ebenso unbrauchbar wie Aussagen, die das Prestige des Bewerbers betreffen. Suggestivfragen legen eine bestimmte Antwort nahe und lenken den Bewerber. Ein Interview, das auf Suggestionen beruht, ist diagnostisch wertlos (Fisseni, 1990, 171).

keine Suggestivfragen

2.2.3 Urteilsfehler vermeiden

Voraussetzungsfreies Beobachten ist eine Fiktion. Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen Beobachtungen immer, aber krasse Fehler sind vermeidbar. Die häufigsten Fehlern sind: Erwartungseffekt, logischer Fehler und Fehler der

wartungseffekt, logischer Fehler und Fehler der zentralen Tendenz (Greve & Wentura, 1991).

Erwartungseffekt

man bekommt was man erwartet

Ein Interviewer sieht und hört oft, was er zu sehen erwartet. Er neigt zur Bestätigung seiner Ansicht, zur Verifikation. Wenn ein Bewerber beispielsweise perfekte Bewerbungsunterlagen geschickt hat und gut gekleidet zum Vorstellungsgespräch erscheint, haben viele Interviewer bereits vor Beginn des Gesprächs die Erwartung: „Das ist ein geeigneter Bewerber.“ Das Vorstellungsgespräch verläuft vor dem Hintergrund einer wohlwollenden Erwartung positiver ab als vor dem Hintergrund einer kritischen oder neutralen.

nicht vorschnell urteilen

Bei wenig erfahrenen Interviewern bewirkt der Erwartungseffekt, dass der Befragte schon nach wenigen Minuten beurteilt wird. Der Rest des Interviews dient dann nur noch der Bestätigung des früh gefassten Urteils (Sarges, 1990). Damit verpasst der Interviewer die Chance, sich umfassend über den Bewerber zu informieren.

Logischer Fehler

schwer zu bemerken

Das ist die Tendenz, die Wirklichkeit im Sinne bestimmter Erfahrungen, Vorurteile oder Theorien zu beurteilen. Besonders stark wirken implizite Persönlichkeitstheorien und Vorurteile, z. B. „Brillenträger sind intelligent“ oder „temperamentvolle Menschen sind kreativ“. Implizite Persönlichkeitstheorien werden als wahr empfunden und deshalb selten überprüft. Ihre Fehlerhaftigkeit bleibt lange verborgen.

Zentrale Tendenz

Personen haben die Tendenz, extreme Urteile zu vermeiden. Meist, weil sie sich die Ränder der Urteilsskala für noch extremere Fälle aufbewahren möchten. Das führt dazu, dass gute Bewerber etwas zu schlecht und schlechte Bewerber etwas zu gut beurteilt werden. Dadurch steigt das Risiko, eine Fehlentscheidung zu treffen.

Hang zur Mitte

2.2.4 Situative Fragen

Gefragt wird nach Themen, die eine direkte Beziehung zum Aufgabenbereich der neuen Tätigkeit haben. Der Fokus liegt auf Merkmalen, von denen man weiß, dass sie einen Unterschied machen zwischen effektiver und ineffektiver Leistung. Beispielfragen (Weinert, 1998, 297f):

a) zur Sozialen Kompetenz: Ich möchte, dass Sie mir über eine spezifische Arbeitssituation berichten, in der Sie versucht haben, die Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Kollegen zu schlichten. Zum Nachfragen:

Beispielfragen Soziale Kompetenz

- Worüber gab es Meinungsverschiedenheiten?
- Wann haben Sie diese das erste Mal bemerkt?
- Welche Schritte haben Sie zuerst unternommen?
- Was haben Sie gesagt?
- Wie haben die Kollegen darauf reagiert?
- Wie ist die Meinungsverschiedenheit letztendlich geregelt worden?

b) zur Persönlichen Kompetenz, hier Motivation: Erzählen Sie mir von einem Zeitschriftenbeitrag, den Sie zuletzt gelesen haben und von dem Sie neue Erkenntnisse für Ihre Arbeit gewinnen konnten.

Beispielfragen Persönliche Kompetenz

- Wovon handelte der Beitrag?
- Welche Einsichten haben Sie gewonnen?
- Wie nützlich waren diese für Ihre Arbeit?
- Wie sind Sie auf diesen Beitrag aufmerksam geworden?
- Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit solcher Lektüre?

Beispielfragen

Persönliche Kompetenz

c) Zur Persönlichen Kompetenz, hier Motivation: Schildern Sie mir eine Situation, in der Sie eine Aufgabe übernommen haben, die nicht zu Ihrer Aufgabenbeschreibung gehörte.

- Worin bestand die Aufgabe?
- Was hat dazu geführt, dass Sie die Aufgabe übernahmen?
- Wie hat diese Aufgabe Ihre übrigen Verpflichtungen beeinflusst?
- Was war das Ergebnis?
- Wie oft in jüngster Vergangenheit haben Sie solche Initiativen gezeigt?

Solche Fragen zielen klar auf ein festgelegtes Kriterium und Unstimmigkeiten oder Übertreibungen in den Aussagen des Bewerbers können einfacher entdeckt werden.

2.3 Spezielle Aspekte

2.3.1 Beginn des Interviews

Vertrauen herstellen

Der vertrauensvolle persönliche Kontakt bildet die Grundlage für einen störungsfreien Interviewverlauf und für ein angenehmes Klima. Nur wenn dieser Kontakt gelingt, können die Sachinhalte erfolgreich abgearbeitet werden. Grundsätzlich ist ein kurzer Gesprächsanfang vorteilhaft, da es für den Bewerber

ber angenehmer ist „nicht auf heißen Kohlen zu sitzen“, sondern rasch über den geplanten Verlauf und die Inhalte des Gesprächs informiert zu werden. Einen guten persönlichen Kontakt kann man mit der Orientierung an folgenden Faustregeln herstellen:

- Positiv beginnen und eine angemessene Lautstärke wählen. Leises Sprechen verunsichert den anderen ebenso wie lautes Donnern. **Faustregeln**
- Blickkontakt halten und den Bewerber mit seinem Namen ansprechen.
- Pausen machen, damit der Gesprächspartner die Informationen aufnehmen und verarbeiten kann. Dazu muss man genügend Zeit für das Gespräch reservieren.
- Das Gefühl vermitteln, dass der Bewerber in seiner Individualität akzeptiert wird, indem man sich mit seinen Argumenten auseinandersetzt.

Der Interviewer soll sich als Mensch mit eigenen Gefühlen und Wünschen in das Gespräch einbringen. Er soll nicht übertrieben perfekt wirken, sonst schüchtert er den Bewerber ein.

Ist der persönliche Kontakt hergestellt, kann der Interviewer die Sachaspekte angehen. Er nennt die voraussichtliche Dauer des Interviews und gibt einen Überblick über das, was kommt. Der Interviewer vermittelt dem Bewerber, worin dessen persönlicher Nutzen besteht und motiviert ihn, offen in das Interview hineinzugehen. Dann beginnt er mit dem zentralen Punkt. **erst Kontakt herstellen, dann Sachfragen stellen**

2.3.2 Hauptteil des Interviews

Man muss als Interviewer lernen, erst am Ende des Interviews zu urteilen. Der Befragte soll die Möglichkeit erhalten, seine Meinungen offen und ausführlich

zu äußern. Man erhält sich so die Chance, einen realistischen Eindruck vom Befragten zu gewinnen. Im einzelnen heißt das (Fisseni, 1990, 172ff):

- offen fragen
- kurz und einfach fragen
- genau und aktiv zuhören
- gezielt nachfragen

Offene Fragen führen zu mehr Information

Freiraum geben

Offene Fragen sind Fragen, die sich nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen (Fisseni, 1990, 169). Der Bewerber erhält einen großen Freiraum hinsichtlich des Inhalts und der Formulierung seiner Antwort. „Wie sehen Sie den Fall?“, „Was halten Sie davon?“ oder „Wo würden Sie ansetzen?“ (sogenannte W-Fragen).

keine Wertungen

Bei offenen Fragen muss der Befragte die Antwort selbst formulieren, er erhält keine Vorgaben und kann frei antworten. Daher sind offene Fragen besonders informativ. Offene Fragen geben dem Befragten die Möglichkeit, eigene Überlegungen, Motive und Ziele darzulegen (Niedenhoff & Schuh, 2000) sowie seine Stärken zu schildern. Offene Fragen sind für wertende Äußerungen weniger anfällig als geschlossene Fragen. Durch wertende Äußerungen des Interviewers, ob Lob oder Tadel, schleicht sich eine moralische Komponente in das Gespräch, die vom Wesentlichen ablenkt. Der Befragte wird genötigt, sich mit der Meinung des Interviewers auseinanderzusetzen, bevor er die Gelegenheit hatte, seinen Standpunkt darzulegen (Weisbach, 1992). Besonders im Bewerberinterview wird sich der Befragte Meinungsäußerungen des Interviewers anpassen.

Bei offenen Fragen entscheidet der Bewerber selbst, was er in welcher Reihenfolge erwähnt. Zudem kann er bei offenen Fragen auf Aspekte eingehen, an die der Interviewer nicht gedacht hat. Daraus kann der Befragter mehr Informationen ziehen als aus vielen „Ja“ - „Nein“- Antworten.

Geschlossene Fragen sind Fragen, die sich mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen. Beispiel: „Beurteilen Sie das auch so?“ Solche Fragen sollte man in offene Fragen umformulieren. Beispiele nach Sarges (1996):

- Statt: Sind Sie mit dem Vorschlag einverstanden? Besser: Wie sollen wir verbleiben?
- Statt: Sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden? Besser: Mit welchen Aspekten Ihrer Arbeit sind Sie zufrieden, mit welchen nicht?

**geschlossene Fragen
in offene Fragen
umformulieren**

Um den Antwortprozess nicht zu stören, ist es sinnvoll, den Befragten zunächst alle Aspekte auflisten zu lassen, die ihm einfallen. Erst danach werden eventuell notwendige Klärungen vorgenommen. Z.B.: Was meinen Sie mit „Das Verhältnis zu meinen Kollegen hätte besser sein können?“.

Die Vorgabe von Alternativen in der Struktur „War es so oder so?“ ist verbreitet. Die Alternativen spiegeln dabei den Erfahrungshorizont des Interviewers wider. So verschenkt er die Chance, mehr zu erfahren als seinen Erwartungen entspricht. Beispiel nach Sarges (1996): Statt: Haben Sie die Zwischenprüfung versiebt, weil Sie nicht hart genug gearbeitet haben oder hatten Sie Pech? Besser: Wie kam es zu dem Zwischenprüfungsergebnis? Möglicherweise ist der Bewerber trotz schwerer Grippe in die Prüfung gegangen, weil er danach unbedingt ein Auslandssemester einlegen wollte und dazu die Zwi-

keine Alternativfragen

schenprüfung brauchte, egal mit welchem Ergebnis. Abgesehen davon, wäre die vorletzte Frage auch noch eine Suggestivfrage. Welcher Bewerber wird bei der Alternative „mangelnde Anstrengung“ oder „Pech“ die „mangelnde Anstrengung“ wählen? Eben. Das Beispiel mag lächerlich einfach wirken. Leider fragen viele Interviewer suggestiv, wenn auch nicht immer so offenkundig wie in diesem Beispiel.

manchmal sind auch geschlossene Fragen sinnvoll

Zur Ehrenrettung geschlossener Fragen sei festgehalten: Auch sie können sinnvoll sein, beispielsweise bei nachfragenden Klärungen oder um einen Vielredner zu bremsen. Bei nachfragenden Klärungen sind den geschlossenen Fragen offene vorangegangen. Beim Bremsen von Vielrednern geht es nicht darum, neue Informationen zu gewinnen, sondern darum, einen Redeschwall von geringem Informationsgehalt zu stoppen.

Kurz und einfach fragen

nicht zuviel reden

Wer zuviel redet, sei es zur Einleitung oder Begründung einer Frage, setzt sich dem Risiko aus, eigene Bewertungen zu offenbaren. Der Befragte gewinnt Zeit zum Überlegen, was und wie er etwas sagt. Er kann sich positiver darstellen als er ist (Sarges, 1996).

nur eine Frage zur Zeit stellen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, nur eine Frage zur Zeit zu stellen (Fisseni, 1990, 173; Sarges, 1996). Negativbeispiel: „Weshalb haben Sie nach dem Abitur zwei Jahre gewartet, dann zunächst Geschichte studiert und nach zwei Semestern abgebrochen? Weshalb haben Sie sich dann für Jura entschieden und sind Sie zufrieden mit Ihrer Entscheidung?“ Der Bewerber kann sich nicht alle Fragen im Detail merken. In der Regel wird er die letzte Frage behalten und darauf antworten. Oder wenn die letzte Frage

unangenehm war, wird er sich eine angenehmere Frage aus der Kette aussuchen.

Zu lange offene Fragen werden leicht zu Monologen mit verlorenem Fragezeichen am Schluss. Solche Fragen provozieren kurze Antworten. Kurze offene Fragen führen zu längeren, ergiebigen Antworten, mittels derer man eine Vielzahl von Stoffangeboten vom Befragten erhält. Man kann sich dann das Interessanteste heraussuchen und gezielt nachfragen.

lange Fragen führen zu kurzen Antworten

Wenn man dem Bewerber Informationen geben oder Zwischenfragen beantworten will, so trennt man das am besten strikt vom Fragen und achtet auf verständliche Beiträge. Das wirkt sich deshalb positiv aus,

Fragen und Informieren trennen

- weil dem anderen die Informationsverarbeitung erleichtert und so das Klima positiv beeinflusst wird,
- weil das Selbstwertgefühl des anderen gestärkt wird,
- weil dem anderen gezeigt wird, dass man sich auf ihn einstellt.

Verständliche Beiträge erreicht man, indem man kurze Sätze in Gegenwartsform verwendet, Fremdwörter meidet und Verben statt aneinander-gereihte Substantive wählt.

Zuhören, zuhören, zuhören

Zuhören ist eine Kunst. Viele Interviewer reden lieber als zuzuhören. Zuhören gilt als unattraktiv, es wirkt passiv. Andere Interviewer geben nach außen hin vor zuzuhören, denken aber an „wichtigere“ Dinge. Genug Zeit dazu ist in den meisten Gesprächen, da die Denkgeschwindigkeit höher ist als die Redegeschwindigkeit. Zudem lassen viele Interviewer

Zuhören gilt als unattraktiv

während des Gesprächs ihre Gedanken schweifen, weil sie der Meinung sind, ohnehin schon zu wissen, was der Befragte denkt und sagen will (Sarges, 1996). Richtiges Zuhören ist ein aktiver Prozess, man muss mitdenken, muss sich konzentrieren.

Nichols & Stevens (1993) haben einige allgemeine Empfehlungen für die Gesprächsführung formuliert, die auch für Bewerberinterviews gelten. Zusammen mit Neuberger (1980) und Sarges (1996) ergeben sich folgende Empfehlungen für den Befrager:

Empfehlungen

- Man kann nicht zuhören, wenn man spricht. Man muss Geduld haben, darf nicht unterbrechen, muss Pausen und Schweigen ertragen.
- Nicht durch Meinungsäußerungen des Bewerbers zu Stellungnahmen hinreißen lassen, dadurch unterbricht man den Redefluss des Bewerbers.
- Den Bewerber entspannen. Signalisieren, dass er frei sprechen kann.
- Zeigen, dass man zuhören will. Nicht herumkritzeln, keine Post nebenbei lesen, nicht ständig auf die Uhr schauen, keine Telefonate entgegennehmen.
- Die Gedanken heraushören, die den gesprochenen Worten zugrunde liegen. Nur durch Heraushören wird man dem weniger redegewandten Bewerber gerecht. Eloquenz mag zum Anforderungsprofil eines Verkäufers gehören, ist jedoch für andere Positionen weniger relevant als Strategische oder Soziale Kompetenz.
- Emotionale Filter abbauen und die Beurteilung zurückstellen. Erst wenn der Befragte ausgedet hat, gilt es, die wesentlichen Gedanken zu rekapitulieren und zu bewerten, am besten am Ende des Gesprächs. Wenn man sich ärgert oder gro-

ße Sympathie empfindet, interpretiert man die Antworten des Bewerbers verzerrt.

- Nicht nach Belegen suchen, die das bisherige Urteil bestätigen, sondern nach Hinweisen, die es widerlegen könnten (Falsifikation).
- Auf die Übereinstimmung von sprachlichen und nicht-sprachlichen Signalen des Gesprächspartners achten. Passt der Tonfall zur Aussage und zur Mimik? etc.

Gezielt nachfragen

Im Bewerbungsgespräch werden zunächst potentiell **ausreden lassen** relevante Themen im Breitbandverfahren abgesehen. Wenn vielversprechende Spuren entdeckt werden, fragt der Interviewer nach (Sarges, 1996). Beispiel: „Sie sagten vorhin, Ihre Entscheidung hätte nicht allen gefallen. Erzählen Sie doch mehr darüber.“ Dieses sog. Trichterverfahren hat sich bewährt. Dabei geht der Interviewer von allgemeinen offenen Fragen zu spezifischen Nachfragen über. Nachfragen erfüllt drei Zwecke (Sarges, 1996):

- Vervollständigen von Fakten. Wenn beispielsweise jemand die Abschlussnote des Studiums nennt, nicht aber die Studiendauer, so muss man nachfragen, um den Wert der Note einschätzen zu können. **dann Nachfragen**
- Emotionale Äußerungen aufgreifen. Bewerber: „Ich habe mich riesig über die 1,5 im Abitur gefreut“ Interviewer: „Riesig?“ Damit wird der Interviewte animiert mehr zu dem für ihn wichtigen Thema zu sagen. Reagiert der Interviewer hingegen mit: „Das kann ich verstehen, ist ja auch eine tolle Sache“, erfährt er nichts mehr zu dem Thema und hat seine Werthaltung offenbart.
- Verbale Besonderheiten wie Generalisierungen, Verzerrungen und Superlative hinterfragen.

Typische Fälle von Generalisierung und Verzerrung sind (Schuler, 1994; Sarges, 1996):

Generalisierungen und Verzerrungen

- Aussagen, die keine Ausnahmen zulassen wie *alle, jeder, keiner, nie, immer* sind meist unrealistisch, z.B. „Keiner hat mir geholfen!“
- Aussagen, die mit Worten wie *muss, kann nicht, zwingend, unabdingbar* eingeleitet werden, sind zu hinterfragen. Beispielsweise „Ich konnte nicht anders, die Geschäftsführung hat es so angeordnet.“
- Aussagen mit unspezifischen Substantiven oder Verben bedürfen der Klärung. Die Antwort, „Die haben mich ignoriert.“ muss aufgegriffen werden: „Wer hat Sie ignoriert?“ oder „Wie haben die das genau gemacht?“ Das Aufgreifen muss nicht unmittelbar erfolgen. Wenn die Nachfragen Schlag auf Schlag gestellt werden, besteht die Gefahr, dass aus dem Gespräch ein Verhör wird.

gute Nachfragen führen zu win-win-Situation

Die Antworten auf solche Nachfragen geben dem Interviewer einen Einblick in die Gedanken- und Gefühlswelt des Bewerbers. Treffende Nachfragen fördern zudem selbstreflexive Bemühungen des Bewerbers, im Idealfall entsteht eine win-win-Situation: der Interviewer erfährt, was er über den Bewerber wissen muss; der Bewerber wird zum Nachdenken über eigene Entscheidungen und Einstellungen angeregt, er kann dazulernen.

Beispiele für gezieltes Nachfragen (Sarges, 1996)

Bitte um Erläuterung

Bitte um Erläuterung. Oft stellen Bewerber Behauptungen über ihr Verhalten und Erleben auf, die allgemein gehalten sind. Solche Aussagen klopft man am besten ab, indem man den Bewerber bittet, Beispiele zu geben.

- Bewerber: „Das war schon immer so. Wenn ich mit einem Vorgesetzten nicht klar kam, habe ich zurückgeschossen.“
- Interviewer: „Erläutern Sie das bitte näher.“ oder: „Können Sie mir das mal an einem Beispiel illustrieren?“

Konkretisieren abstrakter Aussagen. Häufig bietet der Bewerber abstrakte Modelle an, die für jeden Menschen in vergleichbaren Situationen gelten, die aber nichts Besonderes aussagen. Auf diese Weise vermeidet er, sich festzulegen. Vor allem bei abstrakten Erklärungen, die der Interviewer selbst für zutreffend hält, besteht die Gefahr, dass keine Nachfragen gestellt werden.

**Konkretisieren
abstrakter Aussagen**

- Interviewer: „Weshalb haben Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber gekündigt?“
- Bewerber: „Ach wissen Sie, wie das so ist, es gibt natürlich wie überall Positives und Negatives, aber wenn das Negative überwiegt, dann reicht es halt irgendwann.“

Nicht immer liegt der Fall so klar, dass sich konkretisierende Nachfragen geradezu aufdrängen: „Was genau war für Sie positiv? Und was war negativ? Was führte dazu, dass es gereicht hat?“

2.3.3 Abschluss des Interviews

Der Abschluss eines Interviews bleibt lange haften und entscheidet über das Gesamturteil. Man soll ein Interview auch dann konzentriert und höflich zu Ende führen, wenn man den Bewerber nicht einstellen wird. Man kann erläutern, weshalb man ihn nicht einstellen wird, oder, wenn Sie den Entschluss erst nach Abschluss einer Bewerberrunde treffen, ihn nachträglich in einem Telefonanruf über die Gründe informieren. Der abgelehnte Bewerber denkt im I-

**der Abschluss prägt
das Gesamturteil**

dealfall: „Schade das es nicht geklappt hat, zu dieser Organisation wäre ich gerne gekommen.“ Für einen angemessenen Interviewabschluss ist wichtig, dass man

was einen guten Abschluss ausmacht

- Unangenehmes nicht erst am Ende des Interviews behandelt, sonst ist ein positiver Ausklang unmöglich.
- das Gesprächsergebnis in ein oder zwei Sätzen zusammenfasst.
- auf positive Elemente des Gesprächs hinweist. Wenn das Ergebnis unerfreulich ist, kann man zumindest auf den guten Gesprächsverlauf hinweisen.

2.4 Zusammenfassende Empfehlungen

Nach Weinert (1998, 294f) kann man die Qualität von Interviews durch folgende Maßnahmen verbessern:

Verbesserung von Interviews

- A-Priori-Festlegung was positiv und was negativ bewertet wird (Kriterien).
- Bewerten durch mehrere Personen in ein- und demselben Gespräch.
- Ersatz unstrukturierter Interviews durch multimodale Interviews.
- Keine Verwendung als ausschließliches Messinstrument.
- Schulung von Interviewern zur Vermeidung von Frage- und Beurteilungsfehlern.

Kapitel 3 Persönlichkeitstests

3.1 Persönlichkeitspsychologie

Fragt man Menschen wie ihr Wunschpartner beschaffen sein soll, nennen sie Begriffe wie humorvoll, intelligent, attraktiv, zuverlässig, gesellig, romantisch. Die Persönlichkeit steht ganz oben auf dem Wunschzettel. Menschen wünschen sich einen Partner mit einer angenehmen Persönlichkeit. Das führt zur Frage: Was ist Persönlichkeit? Die Persönlichkeit eines Menschen charakterisieren zu wollen, ist die Suche nach dem Wesentlichen, dem Kern. Die Beschreibung einer Persönlichkeit beruht auf der Verdichtung einer Vielzahl von Verhaltensweisen auf eine kleine Zahl von Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Ängstlichkeit, Höflichkeit oder Hilfsbereitschaft. Die Persönlichkeit eines Menschen zeigt sich in seinem Verhalten in verschiedenen Situationen. So bezeichnen wir einen Menschen als hilfsbereit, der seinen Bekannten bereitwillig beim Umzug hilft, dem Rentner von nebenan die Zeitung mitbringt und einem Touristen geduldig den Weg erklärt. Wichtig ist: Verhalten in einzelnen Situationen ist beobachtbar, Persönlichkeit als solche nicht (Carver & Scheier, 1999). Daher wird Persönlichkeit auch als hypothetisches Konstrukt bezeichnet.

die Suche nach dem Wesentlichen

Die Persönlichkeitspsychologie entwirft für alle Menschen gültige Konzepte von Persönlichkeit. Inzwischen liegen viele solcher Persönlichkeits-theorien vor. Teilweise ergänzen sie sich, teilweise schließen sie sich aus. Eine weitverbreitete und anerkannte Definition lautet: Persönlichkeit ist ein theoretisches Konstrukt, das zur Verhaltensbeschreibung, Verhal-

Persönlichkeit = theoretisches Konstrukt

tenserklärung und Verhaltens-prognose herangezogen wird:

Verhaltens- beschreibung

Verhaltensbeschreibung von Personen über die Zeit und über verschiedene Situationen:

- Dominanz über die Zeit in ähnlichen Situationen: Herr Helber hatte schon im ersten Gespräch einen Redeanteil von 80%; auch heute tendiert er dazu, Gespräche zu dominieren.
- Dominanz in verschiedenen Situationen: Frau Birger kommandiert andere Personen herum, im Lokal, im Laden, auch auf Festen versucht sie es.

Verhaltensklärung

Verhaltensklärung: Persönlichkeit erklärt Verhalten in vielen verschiedenen Situationen:

- Beispiel: Herr Gerber ist nett zu mir, weil er mich mag, weil er etwas von mir möchte oder weil er eine extrovertierte Persönlichkeit hat und zu allen Bekannten nett und freundlich ist.
- Persönlichkeitstheorien führen Verhalten auf innere Ursachen zurück.

Verhaltensprognose

Verhaltensprognose: Persönlichkeit kann - in Grenzen - Verhalten vorhersagen.

- Beispiel Personalauswahl: Wird der Bewerber ein guter Mitarbeiter werden oder nicht?
- Beispiel Verkehrseignungstest des TÜV: Handelte es sich bei dem Straßenverkehrsvergehen um einen Ausrutscher, oder wird sich dieses Verhalten wiederholen?

3.2 Historische Entwicklung

Die Anfänge der systematischen Messung von Unterschieden geht bis ins alte Ägypten um 2000 v. Chr. und bis nach China um 1100 v. Chr. zurück. Die Bewerber für gehobene Posten im chinesischen Staatsdienst mussten Prüfungen in folgenden Bereichen ablegen: Musizieren, Bogenschießen, Reiten, Schreiben und Rechnen. Bezeichnenderweise waren diese „Tests“ Versuche, Verhalten für wichtige Bewährungssituationen vorherzusagen, für die im Alltag anfallende Beobachtungsgelassenheiten nicht ausreichten. Auch heute noch werden Tests vor allem dann eingesetzt, wenn langfristige Prognosen zu Bereichen getroffen werden, in denen ein Mensch zuvor noch keine Erfahrung gesammelt hat und in der Regel auch nicht sammeln konnte.

Die frühen Ansätze des Testens gerieten im Mittelalter in Vergessenheit. Im Mittelalter dominierte die Scholastik, für die philosophische Spekulationen, nicht aber empirisches Arbeiten typisch waren. Es herrschte ein ausgesprochenes Desinteresse an individuellen Unterschieden vor. Nur wenn man individuellen Unterschieden eine Bedeutung einräumt, lohnt es sich, Tests einzusetzen, die diese Unterschiede genau erfassen.

Aus der Rückschau lässt sich sagen, dass entscheidende Impulse für die wissenschaftliche Beschäftigung mit individuellen Unterschieden aus der Biologie stammen. Charles Darwin (1809-1882) ist in diesem Zusammenhang die bekannteste Person. Darwin widersprach mit seinem Buch *On the origin of species by the means of natural selection* (1859) und der darin formulierten Evolutionstheorie dem bis dahin herrschenden, auf Aristoteles zurückgehen-

**Aberle, 1987;
Amelang & Bartussek,
2001**

**Charles Darwin gab
den entscheidenden
Impuls**

den, Artbegriff. Aristoteles zufolge werden wesentlichen Merkmale eines Individuums durch Artmerkmale bestimmt und Abweichungen des einzelnen davon seien rein zufällig. Darwin bestritt die Unveränderlichkeit der Art und postulierte die Entwicklung der Arten durch natürliche Auswahl im Kampf ums Überleben. Durch diese Überlegungen wurden individuelle Unterschiede zu grundlegenden Bestandteilen des theoretischen Systems. Bei Aristoteles waren individuelle Unterschiede nur Abweichungen von der Art und galten damit letztlich als Fehler (Amelang & Bartussek, 2001).

Beginn: Ende des 19. Jahrhunderts

Die Entwicklung von Tests als wissenschaftliche Methode begann in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts. Ebbinghaus (1897) erarbeitete im Auftrag der Schulbehörden von Breslau ein Verfahren zur Gedächtnisprüfung mittels Satzergänzung bei Texten. Danach ging es Schlag auf Schlag. Das Anliegen, Stärken und Schwächen von Menschen ökonomischer als durch ein ausführliches Interview zu erfassen, verhalf den Persönlichkeitstests zum Durchbruch: Mit dem „Personal Data Sheet“ von Woodworth (1917) wurden in den USA im ersten Weltkrieg psychisch labile Rekruten ausgemustert (Lösel, 1995).

3.3 Status quo

große Preisspanne

Die Preisspanne bei Persönlichkeitstests ist groß. Weit verbreitete Tests mit hohen Auflagen kosten 100 – 200 Euro. Für einen speziell entwickelten Test muss man mit rund 15.000 Euro rechnen. Die Kosten können je nach erforderlichen Vorarbeiten, Umfang des Tests und Größe der Standardisierungsstichprobe noch höher liegen (Siewert, 1994). Zur Einordnung von Persönlichkeitstest muss man re-

ben den Kosten auch ihre Stellung innerhalb der Vielzahl anderer psychologischer Tests kennen.

Verfahren	in der Praxis eingesetzt (Prozent)
Intelligenztests	47
Persönlichkeitstests	36 ⁵
Funktionsprüfungstests	25
Klinische Tests	23
Allgemeine Leistungstests	14

Tabelle 2: aus: Schorr (1991). Teilergebnisse aus einer repräsentativen Umfrage zur diagnostischen Praxis.

Aus den Mitgliedern des Berufsverbandes Deutscher Psychologen (BDP) wurden nach dem Zufallsprinzip 1500 Personen gezogen. Diese wurden danach gefragt, welche Tests sie einsetzen (Rücklaufquote 50%). Danach setzt knapp die Hälfte der Psychologen Intelligenztests ein, gefolgt von Persönlichkeitstests, die jeder dritte Psychologe verwendet. Das zeigt die Bedeutung von Persönlichkeitstests, um die es in diesem Beitrag geht. Nicht behandelt werden im Folgenden Intelligenz-, Funktionsprüfungs-, Leistungstests und klinische Tests.

⁵ Davon 31 Prozent objektive Tests und 5% projektive Tests. Erläuterung siehe 3.5.

3.4 Wissenschaftliche Tests und Pseudo-Tests

**Pseudotests sind
unbrauchbar**

Im Buch- und Zeitschriftenhandel stolpert man förmlich über Literatur zu Tests. Die Vielzahl sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass deren Qualität meist zweifelhaft ist. Viele Bücher beziehen sich auf Eignungs- und Intelligenztests, wie sie bei der Personalauswahl eingesetzt werden. Umgangssprachlich firmieren diese Bücher als sog. Testknacker.

**Pseudotests erfüllen
das Bedürfnis der
Leser**

Den eingangs genannten Wunsch, den Idealpartner mit einer angenehmen Persönlichkeit zu finden, greifen „Lifestyle“- und Jugendzeitschriften bereitwillig auf. Sie bezeichnen ihre bunt aufgemachten Frage- und Antwortspiele gerne als „Tests“. Besonders beliebt sind „Tests“ zur Partnerschaft, zum Beruf, zum sozialen Umfeld und zur Persönlichkeit. Diese „Tests“ beanspruchen, die Kompetenz, Stärken und Schwächen zu nennen, Bedürfnisse zu verdeutlichen und Konflikte zu klären (Kliche & Winter, 1997). Die Inhaltsanalysen von Kliche und Winter (1997) ergaben, dass die meisten „Tests“ drei Antwortkategorien (stark, mittel, gering) anbieten, aus denen ausgewählt werden soll. Die mittlere Kategorie stellt im Sinne der Auswertung dabei meist das Optimum dar. Die Punktverteilung bei den Antworten wird so gewählt, dass fast unausweichlich ein mittlerer Gesamtwert erreicht wird. So wird gewährleistet, dass die Leser in die optimale und damit für das Selbstwertgefühl angenehme und sozial erwünschte mittlere Antwortkategorie gelangen. Diese „Tests“ sollen bei den Käufern der Zeitschrift Wohlbefinden erzeugen, sie sollen die Zeitschrift schließlich wieder kaufen. Derartige „Tests“ können allenfalls zur Reflexion über ein bestimmtes Thema anstoßen. Mit

wissenschaftlich soliden Persönlichkeitstests haben diese Pseudo-Tests nichts gemein.

Wissenschaftliche Tests unterscheiden sich von Pseudo-Tests dadurch, dass sie sorgfältig konstruiert sind und folgende Qualitätskriterien erfüllen:

**Qualitätskriterien
wissenschaftlicher
Tests**

Objektivität (= Frei von Fehlereinflüssen): Ein Test ist objektiv, wenn sein Ergebnis unabhängig ist von der Person, die den Test als Leiter vornimmt. Angenommen man hätte einen Test zur Messung von Flugangst konstruiert. Die Ergebnisse dieses Flugangsttests müssen gleich ausfallen, wenn der Kapitän, die Stewardess oder eine andere Person ihn durchführen, auswerten und interpretieren. Man kann drei Aspekte der Objektivität unterscheiden: Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität:

Objektivität

- Die Durchführungsobjektivität betrifft den Grad der Unabhängigkeit der Testergebnisse von den Durchführungsumständen. Genaue Anweisungen zur Durchführung sorgen für eine gleiche Gestaltung der Testsituation.
- Die Auswertungsobjektivität ist hoch, wenn die Auswertung nach genauen Regeln erfolgt und verschiedene Auswerter zum selben Ergebnis kommen.
- Die Interpretationsobjektivität ist gegeben, wenn verschiedene Testanwender die gleichen Schlussfolgerungen aus dem Testergebnis ziehen.

Reliabilität (= Messgenauigkeit): Ein Test ist reliabel, wenn er ein Merkmal exakt erfasst. Die Reliabilität kann man auf verschiedene Arten messen, die wichtigste ist die Retest-Reliabilität: Testpersonen bearbeiten denselben Test mehrfach. Wenn die Er-

Reliabilität

gebnisse gleich ausfallen, ist die Messgenauigkeit hoch. Füllen die Passagiere eines Fluges den Flugangstfragebogen aus, müssen dieselben Ergebnisse resultieren, wenn wir den Fragebogen einen Tag später erneut vorlegen. Dies gilt nur unter der Voraussetzung, dass sich die Situation nicht drastisch verändert hat. Eine drastische Änderung wäre z.B. ein ausführlicher Bericht über den Absturz eines Passagierflugzeugs in den Abendnachrichten mit dem Hinweis auf die auffällige Häufung von Flugzeugunglücken in den letzten Monaten. Dadurch steigt bei Passagieren die Flugangst, so dass der Test nach der Sendung höhere Werte anzeigen wird. Dies spricht nicht gegen die Reliabilität des Verfahrens. Wenn aber eine Badezimmerwaage jedes Mal, wenn man sich darauf stellt, eine andere Zahl anzeigt, obwohl man inzwischen weder etwas gegessen oder getrunken hat noch an der Kleidung etwas verändert hat, dann funktioniert die Waage nicht. Sie wäre kein reliables Messinstrument.

Validität

Validität (= Gültigkeit): Die Validität ist das Ausmaß, in dem ein Test misst, was er messen soll. Ein hohe Reliabilität sagt nichts darüber aus, ob ein Test tatsächlich das misst, was er messen soll. Angenommen der Flugangstfragebogen ist so formuliert, dass Menschen mit unterdurchschnittlicher Intelligenz ihn nicht verstehen, beispielsweise weil in den Fragen zu viele Fremdworte verwendet werden oder er komplizierte grammatikalische Konstruktionen enthält. Der Test könnte zwar in Wiederholungsmessungen dasselbe Ergebnis zeigen, allerdings würde er nicht ausschließlich Flugangst messen. Es gibt eine Reihe von Methoden, die die Validität eines Tests zu bestimmen:

- Die Übereinstimmungsvalidität wird erhoben, indem die Testergebnisse mit Daten verglichen werden, die außerhalb des Tests erhoben wurden. Für den Flugangstfragebogen könnte man beispielsweise die Stewardess fragen, ob die Passagiere während des Fluges besonders nervös oder ängstlich waren. Wir könnten auch den Blutdruck messen, um festzustellen, wie aufgeregt die Passagiere während des Flugs waren. Wenn Passagiere, die einen hohen Wert im Fragebogen erzielten, auch von der Stewardess als nervöser eingeschätzt werden und einen höheren Blutdruck haben als andere, dann ist Übereinstimmungsvalidität gegeben. Bei Messung der Übereinstimmungsvalidität wird vorausgesetzt, dass das Außenkriterium selbst valide ist. Wenn die Stewardessen die Nervosität der Passagiere gar nicht einschätzen können, sagt eine eventuelle Abweichung zum Fragebogen nichts über die Validität aus.
- Die Vorhersagevalidität wird erhoben, indem man prüft, ob die gestellten Prognosen später tatsächlich zutreffen. So kann man einen Schulleistungstests dadurch validieren, dass man am Ende des Schuljahres feststellt, ob Schüler, die im Test besonders gut abschnitten, auch die besten Noten erhielten.
- Beim Prüfen der Konstruktvalidität wird der Zusammenhang des Testergebnisses mit vielen anderen Variablen geprüft. Wie hängt die Flugangst mit der allgemeinen Ängstlichkeit zusammen, mit Vorerfahrungen, mit Einstellungen zu Flugzeugen?

Standardisierung: Zur Standardisierung wird ein Test auf viele Menschen angewendet. Diese Erhebung an einer repräsentativen Stichprobe unter konstanten Bedingungen ermöglicht die Aufstellung von **Standardisierung**

Normen. Das sind statistische Vergleichsdaten, die es ermöglichen, den individuellen Wert einer Person, beispielsweise ihren IQ, mit den Resultaten der repräsentativen Stichprobe zu vergleichen. So ist relativ bekannt, dass der durchschnittliche IQ auf den Wert 100 normiert wurde. Man kann also sagen, ein IQ von 120 ist überdurchschnittlich. Auch für Persönlichkeitsvariablen hilft die Standardisierung, einen Einzelmesswert einzuordnen. Ist beispielsweise jemand stark, mittel oder schwach hilfsbereit, offen für Neues, zuverlässig.

3.5 Objektive / projektive Persönlichkeitstests

Objektive Persönlichkeitstests

Objektive Persönlichkeitstests sind Fragebogenverfahren. Die Durchführung und Auswertung ist relativ einfach und folgt festen Regeln; Hilfsmittel sind Schablonen oder EDV-Programme. Fragebogenverfahren bestehen aus Fragen und Aussagen, zu denen Stellung genommen werden muss. Drei Beispiele aus der Deutsche Personality Research Form (Stumpf et al., 1985) sollen verdeutlichen, wie solche Verfahren aussehen:

Beispielfragen

- Ich versuche, so oft wie möglich in der Gesellschaft von Freunden zu sein („stimmt“ - „stimmt nicht“).
- Ich finde keine besondere Befriedigung dabei, anderen behilflich zu sein („stimmt“ - „stimmt nicht“).
- Ich fühle mich unwohl, wenn andere Leute ihre Aufmerksamkeit auf mich richten („stimmt“ - „stimmt nicht“).

Persönlichkeitstests gehören in die Hände von Diplom- Psychologen

Fragebogenverfahren sind von Diplom-Psychologen auszuwerten und zu interpretieren. Die Verfahren sind relativ kostengünstig und besitzen eine hohe

Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Aufgrund dieser Vorteile werden objektive Persönlichkeitstests sehr viel häufiger eingesetzt als projektive. Nachteilig bei objektiven Persönlichkeitstests sind der Zwang zu kategorialen Antworten („stimmt“ - „stimmt nicht“) und die Möglichkeit, Ergebnisse zu verfälschen.

Die wichtigsten objektiven Persönlichkeitstests, die allesamt nicht für die Personalauswahl konstruiert wurden, sind:

**bekannte
Persönlichkeitstests**

- Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) von Hathaway & McKinley (1951): Dies ist einer der bekanntesten Persönlichkeitstests im englischen Sprachraum und zugleich einer der umfangreichsten. Der MMPI wird vor allem im Bereich der klinischen Psychologie eingesetzt und erfasst u.a. folgende Skalen: Hypochondrie, Depression, Paranoia, Soziale Extraversion.
- Freiburger Persönlichkeits-Inventar (FPI) von Fahrenberg, Hampel & Selg (2001): Der FPI ist der verbreitetste Persönlichkeitstest im deutschen Sprachraum, er misst u.a.: Lebenszufriedenheit, Soziale Orientierung, Leistungsorientierung, Aggressivität, Offenheit, Emotionalität und Extraversion.
- Eysenck Personality Inventory von Eysenck (1983). Der EPI erfasst die beiden wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit „Extraversion“ und „Emotionale Stabilität“.

Seit einigen Jahren sind speziell für die Personalauswahl konstruierte Fragebogen auf dem Markt, wie beispielsweise der Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hossiep und Paschen (1998), vgl. auch Hossiep, Paschen und Mühlhaus (2000). Mit dem BIP

**spezielle Tests für die
Personalauswahl**

werden überfachliche bedeutsame Dimensionen beruflichen Erfolgs gemessen. Insgesamt werden vierzehn Dimensionen in vier Hauptgebieten erfasst:

- Berufliche Orientierung: Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation
- Arbeitsverhalten: Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung
- Psychische Konstitution: Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein
- Soziale Kompetenz: Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke

Projektive Tests

Projektive Tests machen sich zu Nutze, dass Gefühle und Gedanken die Wahrnehmung beeinflussen. Sie arbeiten mit abstrakten Mustern, mehrdeutigen Bildern oder Zeichnungen. Die Testpersonen sollen beschreiben, was sie sehen. Sie projizieren ihre Gefühle, Erfahrungen und Konflikte in das Testmaterial; so mag eine Person in einem Klecks einen Drachen sehen, eine andere einen Luftballon etc. Was eine Testperson sieht, gibt Aufschluss über ihren inneren Zustand. Wegen der Vielfalt möglicher Antworten erfordert das Auswerten und Interpretieren projektiver Tests mehr Spezialwissen als das objektiver Tests.

sind nicht verfälschbar

Wegen der Mehrdeutigkeit des Testmaterials wissen die Testpersonen nicht, welche Antwort einen „guten“ Eindruck macht. Sie können sich somit nicht besser darstellen als sie sind. Projektive Tests sind daher kaum verfälschbar. Ferner können die Testpersonen frei antworten, statt aus vorgegebenen Antworten auswählen zu müssen. Von Nachteil sind hingegen der höhere zeitliche Aufwand sowie die geringe Objektivität, Reliabilität und Validität.

Die wichtigsten projektiven Persönlichkeitstests sind:

- Rorschach-Test nach Rorschach (1962): Das Verfahren besteht aus 10 Bildtafeln mit zufällig entstandenen symmetrischen Klecksbildern. Der Rorschach-Test wird insbesondere bei klinischen Fragestellungen eingesetzt. Allerdings wird dem Verfahren von seinen Kritikern mangelnde Wissenschaftlichkeit vorgeworfen. Insgesamt ist der Rorschach-Test heute umstritten. **wichtige projektive Tests**
- Thematischer Apperzeptionstest (TAT) nach Murray (1943; zitiert nach Revers 1973): Der TAT besteht aus 31 Bildtafeln, die mehrdeutig sind und menschliche Figuren in unterschiedlichen Situationen darstellen. Nach Murray ist der Deuteprozess der Bilder abhängig von der Persönlichkeit, den Erlebnissen und Wünschen der Testpersonen. Der Anwendungsbereich des TAT liegt vor allem in der Klinischen Psychologie. Auch der TAT ist umstritten.

Für die Personalauswahl sind projektive Tests ungeeignet. Anwendungen finden projektive Tests in der klinischen Psychologie, besonders bei Personen, mit denen auf übliche Weise keine Kommunikation aufgebaut werden kann. **für Personalauswahl ungeeignet**

3.6 Anwendungsgebiete

Auf Grundlage der Persönlichkeitstheorien wurden Tests entwickelt, mit denen man die Ausprägungen verschiedener Eigenschaften erfassen kann. Gerade wegen ihrer Vorhersageleistung werden Persönlichkeitstests in vielen Situationen eingesetzt:

- Bei psychischen Erkrankungen, um Ausmaß und Verlauf von Erkrankungen festzustellen und Ansatzpunkte für Therapien zu finden.

- Bei Bewerbungen um Ausbildungs- und Arbeitsplätze: Welche Bewerber werden die besten Leistungen zeigen und passen am besten in die Organisation?
- Bei Schulreife diagnosen zur Frage, ob bzw. wann ein Kind eingeschult werden soll. Intelligenz- und Leistungstests haben allerdings einen höheren Stellenwert.
- Bei Gerichtsverfahren zur Erstellung von Gutachten zur Glaubhaftigkeit von Zeugenaussagen oder zur Schuldfähigkeit von Angeklagten.
- Bei Prognosen des Verkehrsverhaltens, um Aussagen treffen zu können, inwieweit ein Mensch den Anforderungen des Straßenverkehrs künftig genügen wird, beispielsweise wie hoch das Risiko ist, dass er wieder in betrunkenem Zustand Auto fährt.

3.6.1 Klinische Psychologie

In der klinischen Psychologie werden Tests zur Diagnose psychischer Erkrankungen eingesetzt. Nach Baumann und Stieglitz (1994) z.B. in den Bereichen Befindlichkeit / Stimmung, Beschwerden / Psychosomatik, Depressivität, Ängstlichkeit, Zwang, Neurosen, Schizophrenie und Alkoholismus. Eine exakte Diagnose ist Voraussetzung für eine gute Therapie. Das ausführliche Gespräch mit dem Patienten ist in der Praxis allerdings wichtiger als der Einsatz von Persönlichkeitstests.

3.6.2 Organisationspsychologie

Die Diagnose von Persönlichkeitseigenschaften ist schwerer als die Diagnose von Intelligenz oder Leistung. Die Persönlichkeit kann von Bewerbern in der Auswahl situation leicht so präsentiert werden, dass sie den gewünschten Eindruck hinterlassen. Beim

Intelligenztest kann jeder nur so gut sein, wie er tatsächlich intelligent ist. Eine Simulation „nach oben“ ist nicht möglich. Vor dem unsachgemäßen Einsatz von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl muss wegen der Simulationsmöglichkeit in beide Richtungen gewarnt werden.

In Deutschland werden psychologische Tests auf Führungskräfteebene in weniger als 10% aller Fälle eingesetzt, in Frankreich beträgt die Quote rund 40%, in Großbritannien rund 70%. Die Skepsis in deutschen Unternehmen ist in einem grundlegenden Missverständnis begründet. Persönlichkeitstests werden noch immer mit Seelenstriptease gleichgesetzt (Bungard, 2000). Das ist unberechtigt. Psychologische Tests geben keine umfassend Auskunft über die Persönlichkeit eines Bewerbers, aber sie können berufsrelevante Aspekte der Persönlichkeit rasch erfassen, so beispielsweise über die Sensibilität, die emotionale Stabilität, die Kontaktfähigkeit (vgl. die Ausführungen zum BIP). Nur auf Tests verlässt sich kaum jemand, in der Regel erfolgt die Kombination mit Interviews oder anderen Übungen in einem Assessment-Center.

in Deutschland nur selten eingesetzt

Beim Einsatz von Persönlichkeitstests zur Personalauswahl sind enge rechtliche Grenzen zu beachten: Tests müssen sich auf die Erfassung der für die Zielposition wichtigen Eigenschaften beschränken. Persönlichkeitstests haben sich auf die Prüfung der Qualifikationen zu beschränken, die für eine spezielle Verwendung in der Wirtschaft oder Verwaltung gefordert werden (Anforderungsprofil). Diese Beschränkung auf den Verwendungszweck schützt die Intimsphäre des Bewerbers durch Wahrung des Verhältnismäßigkeitsprinzips. Der Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht und das Recht auf in-

rechtliche Grenzen

formationelle Selbstbestimmung erfolgt nur soweit für die Berufserfolgsprognose erforderlich. Vorbildlich ist hier wiederum der Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).

Bewerber muss in den Test einwilligen

Vor einer Eignungsuntersuchung muss der zu Testende im Sinne des § 183 BGB einwilligen. Eine konkludente Einwilligung genügt, z.B. durch Erscheinen zu einer psychologischen Eignungsuntersuchung. Der Bewerber muss rechtzeitig darüber informiert werden, dass psychologische Tests eingesetzt werden und welcher Art diese sind (Gaul, 1990). Nach geltendem Recht kann der Bewerber / Arbeitnehmer hingegen keine Ansprüche auf Herausgabe der Testunterlagen oder -ergebnisse geltend machen. Der Psychologe ist Erfüllungsgehilfe des Arbeitgebers (§ 278 BGB), d.h. er hat kein Eigentumsrecht bzgl. des Gutachtens. Bei abgelehnten Personen sind die Unterlagen nach einer angemessenen Frist, innerhalb der die Bewerber die Möglichkeit haben sollen, Rückmeldung zu erhalten, zu vernichten. Angenommene Bewerber können die zusammengefassten Ergebnisse in der Personalakte einsehen. Außerhalb der Personalakte dürfen keine weiteren Unterlagen aufgehoben werden.

Um Bewerbern und Arbeitgebern den fairen Umgang mit Psychologischen Tests zu erleichtern, hat der Berufsverband Deutscher Psychologen Merkblätter zu den Themen Psychologische Testverfahren, 9 Tipps für Bewerber und 9 Tipps für Arbeitgeber herausgegeben und in den Folgejahren immer wieder aktualisiert. Die aktuellen Versionen findet man auf der Homepage des Verbandes <http://www.bdp-verband.org/archiv/downloads.html>.

3.7 Fehlerfaktoren bei Persönlichkeitstests

3.7.1 Sprachliche Probleme

Insbesondere durch komplizierte Formulierungen, lange Sätze, doppelte Verneinungen („nicht selten“) und Passiv-Formulierungen können sprachliche Missverständnisse hervorgerufen werden (Lösel, 1995). Sprachliche Probleme gibt es nur bei objektiven Persönlichkeitstests, bei projektiven Tests können die Antworten auf die einfachen und kurzen Fragen frei gegeben werden.

3.7.2 Absichtliche Verstellung

In Intelligenz- und Leistungstests ist es nicht möglich nach oben zu betrügen, d.h. bessere Werte zu erzielen, als die tatsächliche Fähigkeit dies zulässt. Persönlichkeitsfragebogen hingegen sind gegenüber einer Verfälschung in jede Richtung anfällig. Man kann sich hilfsbereiter oder weniger hilfsbereit darstellen als man tatsächlich ist. Objektive Persönlichkeitstests sind gegenüber absichtlichen Verstellungen anfälliger als projektive Persönlichkeitstests.

3.7.3 Soziale Erwünschtheit

Menschen wollen positiv wirken

Die meisten Menschen neigen dazu, Antworten zu geben, die allgemein als positiv und wünschenswert erachtet werden. Fragt man beispielsweise nach Einstellungen zu Kindern, so erhält man häufig stereotype Antworten über Kinder und Liebe, da positive Einstellungen zu Kindern allgemein erwünscht sind (Kerlinger, 1978).

bei Tests führt das zu Verfälschungen

In Tests führt dies zu Antworten, die auf einen möglichst guten Eindruck abzielen. Der Grad der sozialen Erwünschtheit bei Persönlichkeitstests hängt von den Zielen und Motiven der Befragten ab. Wer sich um eine Stelle bewirbt, wird sich möglichst positiv darstellen. Weniger erfreuliche Aspekte werden verschwiegen oder heruntergespielt. Solche Antworten lassen keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Persönlichkeit zu. Deshalb versucht man, die soziale Erwünschtheit zu reduzieren und zu kontrollieren. Hierzu setzt man Kontrollskalen ein, oft auch Lügenskalen genannt. Kontrollskalen bestehen aus Fragen zu

Gegenmaßnahme Kontrollskalen

- Verhaltensweisen, die nur selten zu finden sind, die aber sozial erwünscht sind: z.B. sich vor dem Essen immer die Hände zu waschen.
- Verhaltensweisen, die häufig vorkommen, obwohl sie sozial unerwünscht sind: z.B. nie eine Notlüge verwendet zu haben.

Die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit zeigt sich in der Häufigkeit, mit der man angibt, sozial erwünschte aber seltene Verhaltensweisen zu zeigen und abstreitet, häufige aber sozial unerwünschte Verhaltensweisen zu zeigen.

3.7.4 Akquieszenz

Darunter versteht man die Tendenz, unabhängig vom Inhalt auf eine Frage mit „Ja“ oder „Nein“ („stimmt“ oder „stimmt nicht“) zu antworten. Von besonderer Bedeutung ist die Ja-Sage-Tendenz. Eine Methode, dies zu vermeiden, ist die Umkehrung von Fragen (sog. Spiegelung). Statt „Ich nehme lieber ein Duschbad als ein Vollbad“ wird formuliert „Ich nehme lieber ein Vollbad als ein Duschbad“. Durch die Spiegelung muss der Antwortende den Wortlaut der Frage konzentriert lesen und kann nicht immer „Ja“ ankreuzen.

Tendenz zu gleichförmigen Antworten

3.8 Fazit Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstests sind wichtige Bausteine der psychologischen Diagnostik. Entscheidend für die Bewertung ist die Art und Weise, wie sie eingesetzt werden. Bei psychologischen Tests wird im Vergleich zu anderen Verfahren, beispielsweise dem Interview, der Einfluss von Beurteilungsfehlern verringert. Aufgrund der Standardisierung besteht die Möglichkeit, einen Menschen hinsichtlich eines Merkmals wie Extraversion mit der Gesamtbevölkerung zu vergleichen. Allerdings muss man sich die Grenze von Persönlichkeitstests bewusst machen: sie messen Einzelaspekte der Persönlichkeit, nicht das Gesamtspektrum eines Menschen. Besonders wichtig ist die vorherige Festlegung der tätigkeitsrelevanten Kriterien (Soll).

psychologische Test sind hilfreich

Die Ergebnisse von Persönlichkeitstests dürfen nicht isoliert interpretiert werden, sondern müssen untereinander und zu anderen Daten (z.B. aus Interviews) in Beziehung gesetzt werden, insbesondere ist auf die Qualität der Verfahren zu achten. Dazu

kein isolierter Einsatz von Persönlichkeitstests

liefern statistische Kennzahlen und Analysen die entscheidenden Hinweise. Eine verantwortungsvolle Anwendung und Interpretation psychologischer Tests ist deshalb nur durch eignungsdiagnostische ausgebildete Psychologen gewährleistet. Sie verfügen über die erforderlichen Kenntnisse, um die Aussagekraft der Ergebnisse beurteilen zu können. Um Missbrauch zu vermeiden, werden psychologische Tests von seriösen Fachverlagen nur an Diplom-Psychologen verkauft. Kritisch prüfen sollte man Testverfahren privater Anbieter und Unternehmensberater. Erst nach kritischer Durchsicht der statistischen Kennwerte kann über den Einsatz solcher Verfahren entschieden werden. Wird die Einsicht in statistische Kennwerte verweigert, sollte man von dem Anbieter / der Unternehmensberatung Abstand nehmen.

Kapitel 4 Assessment-Center (AC)

4.1 Einleitung

Assessment-Center zählen zu den eignungsdiagnostischen Standardverfahren in Großunternehmen. Einen guten Überblick über die Verbreitung von Assessment-Center gibt Anskinewitsch (1990; zitiert nach Obermann, 1992): Die 60 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland wurden befragt, 58 antworteten: Über die Hälfte der Unternehmen gab an, Assessment-Center einzusetzen; insbesondere in den Dienstleistungsbranchen, wie beispielsweise Banken und Versicherungen, ist das Verfahren weit verbreitet. Auch im öffentlichen Dienst sind Assessment-Center auf dem Vormarsch - zumindest bei der Personalauswahl. Nachfolgend wird ein Beispiel für ein Assessment-Center vorgestellt, wie es in einem Industrieunternehmen eingesetzt wird, um aus dem Kreis der eigenen Mitarbeiter Führungskräfte für das mittlere und obere Managements auszuwählen und sie gezielt auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Das Assessment-Center besteht aus folgenden Übungen:

- *Mitarbeitergespräch*: das Mitarbeitergespräch ist ein Rollenspiel. Der Teilnehmer muss mit einem Mitarbeiter ein Gespräch führen. Der Mitarbeiter wird von einem Rollenspieler dargestellt, dadurch wird eine bessere Standardisierung erreicht; alle Teilnehmer haben es mit demselben Gegenüber zu tun. Der Teilnehmer erhält Informationen darüber, wie das Gespräch zustande kam, welche Probleme zu klären sind, und wie sich sein Gesprächspartner bisher verhalten hat. Das Ziel des Gespräches wird vorgegeben und weicht von den

**Standardverfahren in
Großunternehmen**

**Übungen im
Assessment-Center**

Absichten des Mitarbeiters (Rollenspieler) ab.
Dauer 30 Minuten.

- *Postkorb*: der Postkorb ist eine Einzelübung, in der die Teilnehmer viele Schriftstücke in kurzer Zeit bearbeiten müssen. Die Teilnehmer sollen sich in die Rolle der Führungskraft versetzen, die im Postkorb angesprochen ist. Ihre Aufgabe besteht darin zu analysieren, welche Probleme angesprochen sind, Prioritäten zu setzen und zu jedem Schriftstück Anordnungen zu geben, wie zu verfahren ist. Die Aufgaben und Anforderungen, die in diesem Material enthalten sind, müssen die Teilnehmer nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Der Postkorb ist so gestaltet, dass keine Rückfragen erforderlich sind und die Schriftstücke innerhalb der vorgegebenen Zeit von 180 Minuten abgearbeitet werden können. Von den Teilnehmern wird erwartet, dass sie die Problem-schwerpunkte erkennen, das Wesentliche berücksichtigen, ohne sich in Einzelheiten zu verlieren und die Vorschläge in leicht lesbarer, übersichtlicher Form zu Papier bringen.
- *Planspiel*: Im Unternehmensplanspiel repräsentieren drei Gruppen drei Unternehmen, die miteinander konkurrieren. Zwei Gruppen bestehen aus je vier Teilnehmern. Die dritte Gruppe besteht aus dem Spielleiter. Die Unternehmen sollen Gewinn machen. Die Spieler beschließen, in welcher Form sie ihre Finanzmittel in verschiedenen Bereichen (Produktion, Vertrieb, Marketing usw.) einsetzen. Die Entscheidungen werden jeweils für eine Periode (Monat, Quartal, Jahr) getroffen, die Ergebnisse werden anschließend rückgemeldet. Dann müssen die Gruppen die Entscheidungen für die nächste Spielperiode treffen. Dauer 120 Minuten.

- *Direktionssitzung*: Je vier Teilnehmer übernehmen die Rollen von Direktionsmitgliedern eines Unternehmens. Jeder Teilnehmer hat einen Tagesordnungspunkt, der innerhalb der vorgegebenen Sitzungszeit behandelt werden soll; allerdings können nicht alle Punkte in der vorgegebenen Zeit behandelt werden. Die Direktionssitzung ist eine führerlose Gruppendiskussion. Dauer 60 Minuten.
- *Computerspiel*: das Computerspiel ist eine Einzelübung, in der die Teilnehmer die Regierung eines fiktiven Landes übernehmen. Aufgabe ist die optimale Führung des Staates über mehrere Entscheidungsperioden hinweg. Viele Variablen sollen berücksichtigt und unter Zeitdruck müssen die "richtigen" Entscheidungen getroffen werden. Dauer 120 Minuten.

Das Verhalten und die Leistungen des Teilnehmers werden in jeder Übung von jeweils mindestens zwei Beobachtern schriftlich registriert. Die Zuordnung der Beobachter erfolgt nach dem Rotationsprinzip, so dass jeder Teilnehmer im Laufe des Assessment-Center mehrmals von jedem Beobachter beobachtet wird. Im Anschluss an jede Übung fixieren die Beobachter ihre Beobachtungen mittels ausführlicher Arbeitshilfen. Die Übungen erstrecken sich über drei Tage. Nach Abreise der Teilnehmer findet die Integrationssitzung statt; sie nimmt zwei Tage in Anspruch. Erst hier, getrennt von den Beobachtungen in den Übungen, findet die Beurteilung und Auswertung statt.

mehrere Beobachter

Auf Basis des Ergebnisberichts werden für jeden Teilnehmer vom Leiter der Personalentwicklung Vorschläge für Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen erarbeitet. Innerhalb von vier Wochen nach der Integrationssitzung führt der zuständige

Abteilungsleiter persönlich gemeinsam mit dem Leiter Personalentwicklung ein Feedback-Gespräch mit jedem Teilnehmer. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des Assessment-Center und die vorgesehenen Maßnahmen besprochen. Über das Gespräch wird ein Protokoll erstellt.

4.2 Ein Einzelfall zur Illustration

Herr Schneider ist seit drei Jahren bei einem Pharmaunternehmen tätig. Er wechselte von einer Position als Assistenzarzt in die medizinische Forschung des Unternehmens. Herr Schneider ist 37 Jahre alt und hat in seiner bisherigen Funktion keine Management- oder Führungserfahrung sammeln können. Aufgrund seiner sachlich kompetenten wie auch persönlich angenehmen Art hat er sich einen guten Einstieg verschafft. Innerhalb seiner Abteilung gilt er als jemand, dem man mittel- und langfristig Führungsaufgaben übertragen möchte. Sein Führungspotential konnte bislang noch nicht analysiert werden. Herr Schneider nimmt deshalb am Assessment-Center teil, um festzustellen, wie ausgeprägt sein Potential ist und welche Maßnahmen noch erforderlich sind, um ihn mit einer Führungsaufgabe betrauen zu können. Im Assessment-Center zeigt Herr Schneider ein differenziertes Stärken- und Schwächenprofil. Stärken liegen in den Antriebs- und Leistungsdimensionen sowie den intellektuellen Dimensionen. Hingegen scheint sein Umgang mit anderen noch verbesserungswürdig, insbesondere was die Führung von Mitarbeitern angeht. Aufgrund der Ergebnisse des Assessment-Center wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Teilnahme an mehreren Seminaren zum Thema Führung

- Besuch eines gruppenspezifischen Trainings, in dem er Rückmeldung über sein Verhalten erhält (Herr Schneider wird als "arrogant" wahrgenommen).

4.3 Kennzeichen von Assessment-Centern

Nach Neubauer (1980) sind Assessment-Center durch folgendes Vorgehen gekennzeichnet:

- **Verhaltensorientierung:** In Assessment-Center wird das Arbeitsverhalten der Teilnehmer beobachtet.
- **Methodenvielfalt:** Alle Verfahren der Eignungsdiagnostik haben Stärken und Schwächen. Die Anwendung verschiedener Verfahren dient dem Ausgleich der Schwächen von Einzelverfahren.
- **Mehrfachbeurteilung:** Jeder Beobachter macht Fehler. Beobachten mehrere Personen dasselbe Verhalten, heben sich ein Teil der Fehler auf. Daher werden in Assessment-Center mehrere Beobachter eingesetzt.
- **Anforderungsbezogenheit:** Eignung lässt sich nur durch das *geeignet wofür* ausdrücken. Je genauer das *wofür* beschrieben ist, desto genauer sind die Eignungsaussagen. Einem guten Assessment-Center liegen detaillierte Anforderungsanalysen zugrunde (Soll).

Als Arbeitsdefinition lässt sich darauf aufbauend formulieren: Assessment-Center sind Verfahren, die durch die vier Bereiche *Beobachter, Teilnehmer, Dimensionen* und *Übungen* bestimmt werden. Dabei stellen die Übungen unterschiedliche diagnostische Verfahren dar. Die Bewertungen werden zu einem Gesamturteil pro Teilnehmer zusammengefasst. Den einzelnen Übungen liegen Anforderungsanalysen der jeweiligen Zielpositionen zugrunde; sie

Arbeitsdefinition

sind Simulationen der späteren Berufstätigkeit. Assessment-Center gehören somit zu den situativen und verhaltensorientierten psychologischen Verfahren.

Synonyme in der Praxis

In der betrieblichen Praxis wird der Begriff "Assessment-Center" vermieden. Assessment-Center werden Personalentwicklungsseminar, Trainingsseminar, Mitarbeiterpotentialanalyse, Förderprogramm oder Personalentwicklungsprogramm genannt. Die Dauer der Veranstaltungen reicht von eintägiger, z.B. bei der Auswahl von Hochschulabsolventen, bis zu fünftägiger Durchführung, z.B. bei der Personalentwicklung von Führungskräften des oberen Managements.

die häufigsten Übungen

Die mit Abstand verbreitetsten Übungen sind *Postkörbe* und *fürherlose Gruppendiskussionen* (Schuler, 1991). Sie werden in 95% bzw. 85% der ca. 500 Thornton und Byham (1982) bekannten Assessment-Centern verwendet. Auch im vorgestellten Beispiel werden diese beiden Verfahren eingesetzt (Postkorb und Direktionssitzung).

4.5 Entwicklung und Verbreitung

Beginn nach dem 1. Weltkrieg

Das erste "Assessment-Center" war ein Auswahlverfahren für Offiziere der Deutschen Wehrmacht nach dem 1. Weltkrieg. An der Universität Berlin wurde ein psychologisches Forschungszentrum zur Verbesserung der Auswahlmethoden für Offiziersanwärter gegründet. Jeder Offiziersbewerber wurde dort geprüft. Die Beurteilergruppen setzten sich aus mehreren Psychologen, zwei Truppenoffizieren, einem Sanitätsoffizier (Psychiater) und dem Leiter der Prüfstelle zusammen. Insbesondere die *Befehlsreihe* und das *Schlusskolloquium* finden sich heute in

fast allen Assessment-Centern wieder - unter der Bezeichnung *Postkorb* und *fürherlose Gruppendiskussion* (Domsch & Jochum, 1989). Das Verfahren wurde 1942 in Heer und Luftwaffe eingestellt und nur noch bei der Marine fortgeführt. Für die Auflösung der Heerespsychologie werden verschiedene Gründe aufgeführt (Schuler & Moser, 1990): die sinkende Auswahlquote (jeder wurde genommen); das Aufkommen charakterologisch-intuitiver Diagnostik bei gleichzeitigem Mangel an Bewährungskontrollen; persönliche Rachegefühle bei Feldmarschall Keitel, dessen Sohn aufgrund der psychologischen Eignungsuntersuchung nicht zur Offiziersausbildung zugelassen wurde.

Die in Berlin residierenden Militärattachés, insbesondere der britische, waren von dem Verfahren so beeindruckt, dass sie den Anstoß gaben, diese Auswahlmethode in ihren eigenen Ländern einzuführen (Jeserich, 1990). Die Briten übernahmen das Verfahren und entwickelten es weiter. Positive Ergebnisse bei der Pilotenauswahl führten zur Etablierung des Verfahrens in der gesamten Armee. Nach dem 2. Weltkrieg wurde das Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst eingesetzt (Domsch & Jochum, 1989).

**von Berlin nach
London**

In den USA wurde 1942 das Office of Strategic Services (OSS), die Vorläuferorganisation der Central Intelligence Agency (CIA), gegründet. Das OSS übernahm das von den Briten weiterentwickelte Verfahren. 1943 stieß der Psychologe Murray zum OSS. Er prägte den Begriff *Assessment-Center* (Stehle, 1982). Neben Murray arbeiteten auch andere namhafte Psychologen am Auswahlverfahren des OSS mit (Schuler, 1989; Schuler & Moser, 1990). Nach Ende des 2. Weltkrieges wechselten einige

von London in die USA

Mitglieder des OSS an Universitäten, andere in die Wirtschaft. Dort trieben sie die Entwicklung des Verfahrens voran. Für die weitere Verbreitung des Assessment-Center war die Anwendung und erfolgreiche Validierung bei der American Telephone and Telegraph Company (AT&T) entscheidend (Bray & Grant, 1966).

von den USA nach Deutschland

Ende der 60er Jahr reimportierte IBM das Assessment-Center nach Deutschland. Nach Einführung durch multinationale Unternehmen und Unternehmensberatungen setzte sich das Verfahren rasch durch. Was waren die Gründe? Assessment-Center zeichnen sich im Vergleich zu anderen eignungsdiagnostischen Verfahren durch eine hohe Vorhersagegenauigkeit aus. Darunter ist der Grad der Sicherheit zu verstehen, mit dem die ausgewählte Person in Zukunft ein erfolgreicher Mitarbeiter sein wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, zumindest im Bereich der Auswahl externer Bewerber, die Darstellung des eigenen Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (Personal-marketing). Durch ansprechende Rahmenbedingungen wird die Auswahl-situation zur Imageveranstaltung. Ein dritter Aspekt ist die hohe Transparenz des Verfahrens. Durch die Arbeitsproben und deren große Realitätsnähe erreichen Assessment-Center eine höhere Akzeptanz als andere Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik. Da gute Assessment-Center viele realitätsnahe Elemente enthalten, wird nicht nur über die künftige Tätigkeit geredet, die Teilnehmer können die Tätigkeit regelrecht "erleben". Das schafft Transparenz für die Teilnehmer. Durch den Einsatz mehrerer Beobachter sind die Beurteilungen objektiver, weniger willkürlich und aussagekräftiger als bei den

herkömmlichen Bewerbungsgesprächen (Bußmann, 1998).

Im Jahr 1977 konstituierte sich der Arbeitskreis Assessment-Center. Die führenden Personalentwickler großer Unternehmen sind im Arbeitskreis vertreten. Sie sorgten für schnelle Verbreitung des Verfahrens. Inzwischen wird das Verfahren bei weit über 100 Firmen und Organisationen in Deutschland eingesetzt, so beispielsweise bei BMW, Opel, Siemens, BASF, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Dresdner Bank, Commerzbank, Allianz, Edeka und Esso, um nur einige zu nennen (Obermann, 1992).

**Arbeitskreis
Assessment-Center**

Allerdings darf die Aufzählung über eines nicht hinweg täuschen: professionell durchgeführte Assessment-Center sind noch nicht die Regel. Oft werden Assessment-Center mit einem Vorzeige-Experten durchgeführt - ohne ausreichende Schulung der Beobachter. Dies birgt zum einen psychische Gefahren für die Bewerber, zum anderen reduziert es die Qualität des Assessment-Center erheblich. Gründe für eine solche Vorgehensweise seitens Organisationen können sein: Kostensenkung, Imagegewinn durch Verwendung des Begriffs "Assessment-Center" ohne entsprechende Qualität, Selbstüberschätzung der Beobachter, die glauben, kein Training zu benötigen.

nicht jedes AC ist gut

4.6 Anwendungsfelder

Die erste Anwendung von Assessment-Centern war die Bewerberauswahl; sie ist noch immer von großer Bedeutung. Neue Anwendungsfelder kamen hinzu; derzeit werden Assessment-Center eingesetzt zur:

Bewerberselektion

weitere Anwendungen

- Personalauswahl bei externen (Einstellung) und internen (Beförderung) Bewerbern.
- Potentialermittlung in Verbindung mit Förderplänen. Die Teilnehmer rekrutieren sich aus Mitgliedern der Organisation. Die Ergebnisse des Assessment-Centers sollen Informationen für die Personal- und Karriereplanung liefern (siehe Beispiel aus der Einleitung).
- Beurteilung von Mitarbeitern. Das ist besonders sinnvoll, wenn es sich um Mitarbeiter handelt, die selbständig ohne direkte Vorgesetzte arbeiten (Stehle, 1982); wie beispielsweise Außendienstmitarbeiter.
- Bildungsbedarfsanalyse: Durch Zusammenfassen der Stärken und Schwächen vieler Teilnehmer lässt sich der Bildungsbedarf einer ganzen Organisation ableiten. Da Assessment-Center künftige Arbeitssituationen simulieren, lässt sich nicht nur der aktuelle, sondern auch der künftige Bildungsbedarf abschätzen (Opgenoorth, 1982).

im Idealfall profitieren Person und Organisation

Der einzelne Teilnehmer profitiert ebenfalls von Assessment-Center. Im Idealfall werden festgestellte Schwächen durch maßgeschneiderte Bildungsmaßnahmen behoben. Ohne gezielte Diagnostik erfolgt die Verteilung von Fortbildungsmaßnahmen nach dem "Gießkannenprinzip". Die Trainingsmaßnahmen verteilen sich auf die Mitarbeiter nach Zufall, nach deren Selbsteinschätzung oder nach deren grundsätzlich positiven oder negativen Einstellung zu Fortbildung. So ist in jeder großen Organisation zu beobachten, dass einige Mitarbeiter schon das gesamte Seminarprogramm "abgegrast" haben, andere hingegen noch nie an einem Verhaltenstraining teilgenommen haben (Obermann, 1992). Die Alter-

native liegt im bedarfsbezogenen Vorgehen. Durch Assessment-Center werden zunächst die individuellen Stärken und Schwächen analysiert; darauf aufbauend schnürt man ein passendes Fortbildungspaket.

Die Zahl der Assessment-Center stieg in den letzten Jahren stetig, verbunden mit dem Schwerpunktwechsel, weg von der reinen Personalauswahl hin zur Personalförderung (Gebert, 1993). Der Einsatz zur Mitarbeiterbeurteilung, zur Evaluation oder zur Bildungsbedarfsanalyse ist noch selten. Eine in der Praxis weit verbreitete Variante der Personalentwicklung ist die Kombination von Personalauswahl interner Bewerber mit der Potentialerfassung und der Planung individueller Fortbildungsmaßnahmen. Ein so kombinierter Einsatzzweck liegt auch dem eingangs vorgestellten Beispiel zugrunde.

Schwerpunktwechsel in der Anwendung

4.7 Qualitätsstandards

4.7.1 Objektivität

Ein Verfahren ist objektiv, wenn das Ergebnis vom Anwender unabhängig ist. Zur Objektivität von Assessment-Centern liegen kaum Studien vor. Objektivität kann man nach Lienert (1969) in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität differenzieren.

Objektivität bei Assessment-Centern

Durchführungsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom jeweiligen Untersuchungsleiter und den Rahmenbedingungen. In Assessment-Centern bezieht sich die Durchführungsobjektivität auf den Standardisierungsgrad der Übungsinstruktionen und der Übungszwischenräume, in denen es zu Kontakten der Beobachter mit den Teilnehmern und der

Durchführungsobjektivität

Teilnehmer untereinander kommt. Je stärker die Übungsinstruktionen und die Übungszwischenräume standardisiert sind, desto höher ist die Durchführungsobjektivität (Geilhardt, 1990). In der Regel wird die Durchführungsobjektivität vorausgesetzt und daher nicht geprüft. Im günstigsten Fall kann man aus der Beschreibung eines Assessment-Centers auf die Standardisierung schließen.

Auswertungsobjektivität

Auswertungsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Auswertungsprozess. Auswertungsobjektivität ist gegeben, wenn die Auswertung nach vorgegebenen Regeln und standardisiert erfolgt. Die Auswertungsobjektivität kann durch Auswertungsschablonen oder EDV-gestützte Auswertungshilfen verbessert werden.

Interpretationsobjektivität

Interpretationsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisinterpretation von der interpretierenden Person. Bei Assessment-Center betrifft das sowohl die Zusammenfassung der Gesamtergebnisse aus den Einzelbewertungen als auch den Umgang mit den Ergebnissen im weiteren Verlauf der Mitarbeiterkarriere (Geilhardt, 1990). Entscheidenden Einfluss auf die Interpretationsobjektivität hat die sprachliche Eindeutigkeit der schriftlichen Ergebnisse.

4.7.2 Reliabilität

Reliabilität bei AC

Die Reliabilität entspricht der Zuverlässigkeit eines Verfahrens. Je genauer ein Verfahren misst, unabhängig davon, was es misst, desto höher ist die Reliabilität. Die Reliabilitätsbestimmung wurde bei Assessment-Center u.a. nach folgenden Konzepten durchgeführt:

- Interraterreliabilität: Ausmaß der Übereinstimmung verschiedener Beobachter
- Interne Konsistenz: Widerspruchsfreiheit der Bewertungen
- Retest-Reliabilität: Ausmaß der Übereinstimmung bei Messwiederholung

Die Reliabilitätsbestimmung bei Assessment-Centern konzentriert sich auf die Interraterreliabilität und fällt zufriedenstellend aus (Hossiep, 1994): Verschiedene Beobachter kommen in der Regel zum selben Ergebnis.

4.7.3 Validität

Validität heißt: Inwieweit misst ein Verfahren **Validität bei AC** tatsächlich das, was es messen soll (Lienert, 1969) Validität wird auf unterschiedliche Arten bestimmt. Zur leichteren Übersicht werden die Ergebnisse nachfolgend kategorisiert in:

- Prognostische Validität
- Inhaltsvalidität
- Soziale Validität

Prognostische Validität wird über die Höhe des Zusammenhangs zwischen dem Ergebnis eines Assessment-Center und einem später gemessenen äußeren Kriterium operationalisiert. Solche Kriterien können sein (Barell, 1992): **prognostische Validität**

- Leistungsbeurteilungen
- Beförderung, Gehaltshöhe oder Gehaltszuwachs
- wirtschaftlicher Erfolg: Umsatzkennziffern, verkaufte Einheiten etc.
- sonstige Kriterien wie Anzahl besuchter Personalentwicklungsseminare, Arbeitszufriedenheit, Anzahl der Krankentage

Nach den vorliegenden Untersuchungen sind Assessment-Center prognostisch valide. Insgesamt ergibt sich allerdings für die Kriterien Gehalt und Beförderung das Problem, dass sie nur in indirekter Beziehung zur Arbeitsleistung stehen. Eine Änderung im Gehalt oder eine Beförderung ist nicht zwingend auf Unterschiede in der Arbeitsleistung rückführbar. Die Leistungsbeurteilungen sind im allgemeinen von zweifelhafter Qualität, die Ergebnisse von Assessment-Center sind hochwertiger. Ist es dann sinnvoll, Assessment-Center an diesen schlechten Daten zu validieren? Wohl eher nicht. Der derzeit sinnvollste Weg angesichts des Kriteriendilemmas scheint das Verwenden vieler verschiedener Kriterien zu sein.

Inhaltsvalidität

Inhaltsvalidität ist die Vollständigkeit, mit der die Anforderungen abgedeckt werden. In Assessment-Center entspricht die Inhaltsvalidität der Repräsentativität der Übungen für die spätere Tätigkeit. Inhaltsvalidität ist enger mit der Konstruktion von Assessment-Center als mit deren Durchführung verknüpft (Geilhardt, 1990). Assessment-Center sind inhaltsvalide, wenn der zu prüfende Bereich durch die Übungen vollständig abgedeckt wird. Das hängt davon ab, ob bei der Konstruktion alle wichtigen Dimensionen erkannt und in den Übungen berücksichtigt wurden. Die Prüfmöglichkeiten beschränken sich auf logische Analysen und Expertenbefragungen. Bei Prüfung der Inhaltsvalidität muss geklärt werden (Barell, 1992)

- ob die Übungen die für den Tätigkeitsbereich wichtigen Arbeitssituationen repräsentieren
- ob die Übungen alle wichtigen Arbeitssituationen umfassen

- ob in den Übungen alltagsrelevante Verhaltensweisen hervorgerufen werden
- ob alle relevanten Verhaltensweisen in den Übungen beobachtbar sind.

Zur Inhaltsvalidität liegen wenig Studien vor, vermutlich weil bei hoher Augenscheinvalidität (das Verfahren wirkt auf den ersten Blick solide) die Inhaltsvalidität als gegeben angenommen wird. Eine der wenigen Studien zur Inhaltsvalidität stammt von Schmitt und Noe (1983; zitiert nach Schuler, 1989), die ein Assessment-Center zur Auswahl von Schulleitern untersuchten. Die Autoren führten anhand halbstrukturierter Interviews mit Stelleninhabern, deren Vorgesetzten, gewählte Elternvertreter, Lehrern und Schülern eine Arbeitsanalyse durch. Daraus ergaben sich neun wichtige Aufgabenfelder (z.B. Koordination von Schüleraktivitäten, Finanzmanagement). Dann wurden Subdimensionen für die Übungen gebildet und Zuordnungen vorgenommen, inwieweit diese Subdimensionen zur Erfüllung der Aufgabenfelder erforderlich sind. Vorgesetzte, die schon einmal als Beobachter an dem Assessment-Center teilgenommen hatten, schätzten ein, ob die im Assessment-Center beurteilten Subdimensionen in jeder der neun Aufgabenfeldern *sehr wichtig*, *wichtig*, *nützlich* oder *nicht nötig* seien. Sieben von neun Subdimensionen wurden von den Experten übereinstimmend als leistungsrelevant eingestuft. Zudem bewerteten die Experten für jede Übung des Assessment-Centers, ob Informationen zu den interessierenden Subdimensionen resultieren. Ergebnis dieser Einstufung waren Urteile, inwieweit die im Assessment-Center beurteilten Verhaltensweisen tatsächlich diejenigen sind, die in der Berufsausübung gebraucht werden. Das von Schmitt und Noe

(1983) untersuchte Assessment-Center war inhaltsvalide.

soziale Validität

Schuler und Stehle (1983) führten den Begriff *soziale Validität* ein. Soziale Validität ist für sie eine Sammelbezeichnung all dessen, was die eignungsdiagnostische Situation für die Teilnehmer zu einer akzeptablen Situation macht. In einem späteren Beitrag (Schuler & Stehle, 1985) nennen sie die aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte sozialer Validität:

vier Aspekte der sozialen Validität

- gegenseitige Information
- Partizipation
- Transparenz
- Urteilskommunikation

Schuler (1990) kennzeichnet diese vier Aspekte wie folgt:

gegenseitige Information

Gegenseitige Information heißt, sowohl Organisation als auch Teilnehmer geben und nehmen Informationen. Nicht nur die Teilnehmer werden gefragt, sondern auch die Organisation steht Rede und Antwort zu Aufgabenbereichen der Tätigkeit, den Organisationsleitlinien, der Organisationskultur sowie zu Entwicklungsmöglichkeiten.

Partizipation

Partizipation umfasst die Beteiligung der Betroffenen an der Gestaltung der Auswahlsituation oder –instrumente oder an der Entscheidung. Das kann direkt oder repräsentativ über die Arbeitnehmervertretung geschehen (Schuler, 1990). Partizipation ist die Möglichkeit, Kontrolle über die Situation, das eigene Verhalten oder über das Verhalten und die Entscheidung anderer auszuüben. In Kurzform: Partizipation ist die Freiheit von Machtausübung anderer. Durch Beteiligung der Betroffenen kann man dem Eindruck entgegenreten, Eignungsdiagnostik

sei geheimes Herrschaftswissen (Schuler & Stehle, 1983) und über jede Kritik erhaben.

Bei der *Transparenz* des eignungsdiagnostischen Prozesses ist zwischen Transparenz der Situation und Transparenz der Bewertung zu unterscheiden. Transparenz der Situation bedeutet, dass die eignungsdiagnostische Situation eine hohe Augenscheinvalidität besitzt. Die Betroffenen sollen die Bedeutung der verwendeten Verfahren und auch die wichtigsten Elemente der Gesamtsituation wie beispielsweise die Kompetenz der Beurteiler, den organisatorischen Stellenwert usw. erkennen (Schuler & Stehle, 1985). Transparenz der Bewertung heißt: die Urteilkriterien, Beurteilungsmaßstäbe, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und die Zusammenfassung der Einzelbewertungen sind für Betroffene deutlich. Des Weiteren sind aus Sicht von Schuler und Stehle (1983) Beurteilungssituationen dann transparent, wenn sie es den Teilnehmern ermöglichen, eine Selbstbeurteilung und Selbstselektion vorzunehmen: Ist das überhaupt die richtige Stelle für mich?

Transparenz

Mit *Urteilkommunikation* ist umschrieben, dass die Eröffnung der Ergebnisse in Form und Inhalt angemessen erfolgen soll. Formal hat die Beurteilung verständlich, rücksichtsvoll, unterstützend zu sein. Inhaltlich soll die Beurteilung offen, wahrhaftig und auf die Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmer bezogen sein. Die Beurteilung soll sich dabei auf die Schilderung von Verhaltensweisen beschränken ("Bei der Präsentation haben Sie sich einige Male verhaspelt und die vorgegebene Zeit überschritten."), Eigenschaftszuschreibungen sind nicht vorzunehmen ("Sie sind ein nervöser Typ."). Dadurch wird dem Allgemeinen

Urteilkommunikation

Persönlichkeitsrecht Rechnung getragen, das durch Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG konstituiert wird. Die psychologische Diagnostik beschränkt sich auf die tätigkeitsrelevanten Merkmale, weitergehende Aspekte bleiben außen vor.

Die vier Aspekte gegenseitige Information, Partizipation, Transparenz und Urteilskommunikation sind die unabhängigen Variablen der sozialen Validität, von denen erwartet wird, dass sie das Erleben und die Reaktionen der Teilnehmer in der Auswahl-situation beeinflussen. Schuler (1990) nennt als abhängige Variablen Reaktionen wie Akzeptanz, Befinden, Kontrollmöglichkeiten, das Gefühl fair und respektvoll behandelt und nicht unangemessen dominiert zu werden; ferner den Eindruck zu gewinnen, über künftige Aufgaben und Anforderungen sowie eigene Stärken und Schwächen informiert zu werden.

Die Forderungen nach gegenseitiger Information, Transparenz und Urteilskommunikation ist auf Assessment-Center übertragbar und erfüllbar. Schwer erfüllbar ist die Forderung nach Partizipation. Bei der Entwicklung von Assessment-Center ist die Partizipation von Arbeitnehmervetretern bei Gestaltung von Übungen durchaus denkbar. Hingegen ist die Forderung nach Partizipation der Betroffenen bei der Durchführung von Assessment-Center wenig sinnvoll. Die Erhöhung des Gestaltungsspielraumes für die Betroffenen führt unmittelbar zu einer Verringerung der Durchführungsobjektivität.

Resümee soziale Validität

Barell (1992) zieht den Schluss, dass die vorliegenden Ergebnisse zu Assessment-Center auf eine zufriedenstellende soziale Validität hinweisen. Die bisherigen Studien befassen sich mit der Transparenz der diagnostischen Situation und der Transparenz der Bewertung, jedoch nicht oder nur am Rande mit

der gegenseitigen Information, der Partizipation oder der Urteilskommunikation. Im Vergleich zur prognostischen Validität ist die soziale Validität noch unzureichend erforscht, die Zahl der untersuchten Personen ist klein. Zudem wurde bislang nicht systematisch untersucht, ob sich die Akzeptanz von Assessment-Center in Abhängigkeit von Variablen, wie z.B. dem Einsatzzweck (Selektion versus Entwicklung), der Dauer oder den verwandten Übungen unterscheidet.

Assessment-Center schneiden, verglichen mit anderen eignungsdiagnostischen Verfahren (Interviews, psychologische Tests usw.), sowohl in der prognostischen als auch in der sozialen Validität gut ab. Der Nutzen von Assessment-Center übersteigt die Kosten. Das gilt jedoch nur für methodisch sauber durchgeführte Verfahren; Negativbeispiele gibt es immer wieder. Bußmann (1998) berichtet von einem solchen Fall: Die Mitarbeiter einer Firma erhielten ihre Kündigung mit dem Hinweis, sich wieder für den eigenen oder einen anderen Arbeitsplatz derselben Firma bewerben zu können. Die Mitarbeiter wurden durch eine Gruppendiskussion gehetzt, die der Moderator nach vierzig Minuten abbrach mit der Erklärung, man habe genug beobachten können. Es gab keine Rückmeldung, statt dessen jede Menge Absagen. Das Verfahren wurde als Assessment-Center bezeichnet; es erfüllte jedoch kein einziges Kriterium der Arbeitsdefinition von Assessment-Center. Solch ein Missbrauch des Namens "Assessment-Center" bringt das Verfahren in Verruf.

gute Ergebnisse von Assessment-Centern

Aufgrund der Verbreitung von Assessment-Center kann es vorkommen, dass manche Teilnehmer, z.B. durch Bekannte oder durch das Studium einschlägiger Literatur, besser vorbereitet sind als andere. Ei-

Chancengleichheit

nen solchen Verfälschungseffekt kann man leicht dadurch vermeiden, dass man allen Teilnehmern vor einem Assessment-Center umfangreiches Informationsmaterial zusendet, mit dem Hinweis, dieses durchzuarbeiten. So haben alle Teilnehmer denselben Informationsstand, es gibt keine Startvor- oder -nachteile.

Insgesamt ist der Einsatz von methodisch sauber konstruierten und durchgeführten Assessment-Center empfehlenswert, sowohl in der Personalauswahl als auch zur Personalentwicklung.

Literatur

Aberle, G. (1987). *Der Mensch auf dem Prüfstand*. Nutzen und Grenzen von Intelligenz- und Persönlichkeitstests. München: Heft des Bayrischen Rundfunks.

Amelang, M. & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Anskinewitsch, U. (1990). *Akzeptanz von Assessment-Centern*. Unveröffentlichte Seminararbeit. Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg.

Barell, G. (1992). *Bewährungskontrollen von Assessment-Centern mittels testtheoretischer Validitätsmodelle: unter besonderer Berücksichtigung der verhaltensorientierten "Within-exercise-Variante" zur Prognose allgemeiner Führungseignung in einer Schweizer Großbank*. Bern: Lang.

Baumann, U. & Stieglitz, R.-D. (1994). Psychodiagnostik psychischer Störungen: Allgemeine Grundlagen. In: R.-D. Stieglitz & U. Baumann: *Psychodiagnostik psychischer Störungen*. Stuttgart: Enke.

Brandstätter, H. (1982). *Psychologische Grundlagen personeller Entscheidungen*. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag. S. 19 - 47.

Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966). The Assessment-Center in the Measurement of Potential for Business Management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (17), 1 - 27.

Bray, D.W. & Howard, A. (1983). *Personality and the assessment center method*. In: C.D. Spielberger & J.N. Butcher (Eds.): *Advances in Personality As-*

essment (Vol. 3). Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum.

Bungard, K. (2000). *Im Test zeigt sich die wahre Persönlichkeit*. Psychologische Auswahlverfahren schützen Personalchefs vor teuren Fehlgriffen bei der Kandidatensuche. Welt vom 8. Mai 2000.

Bußmann, N. (1998). Assessment-Center. Es kann nur einen geben! *ManagerSeminare*, 30, S. 44-52.

Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1999). *Perspectives on Personality*. Boston: Allyn and Bacon.

Dipboye, R.L. (1992). *Selection Interviews: Process Perspectives*. South-Western Serie in Human Resources Management. Cincinnati: South-West Publishing.

Domsch, M. & Jochum, I. (1989). *Zur Geschichte des Assessment-Centers - Ursprünge und Werdegänge*. In: Lattmann, C. (Hrsg.): *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. (S. 1 - 18). Heidelberg: Physica.

Dutfield, M. & Eling, C. (1993). *Gesprächsführung für Manager - Mitarbeiter kompetent beraten und beurteilen*. Frankfurt: Campus.

Ebbinghaus, H. (1897). Über eine neue Methode zur Prüfung geistiger Fähigkeiten und ihrer Anwendung bei Schulkindern. *Zeitschrift für Psychologie*, 13, 401-459.

Eckardt, H.H. & Schuler, H. (1992). *Berufseignungsdiagnostik*. In: R.S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.): *Psychologische Diagnostik*. 2. Auflage. Weinheim: Psychologische Verlags Union.

Eysenck, H.J. (1983). *Eysenck-Persönlichkeits-Inventar (EPI)*. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Fahrenberg, J.; Hampel, R. & Selg, H. (2001). *Das Freiburger Persönlichkeits-Inventar*. 7. ergänzte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Gabarro, J. (1992). Wie sich Kommunikationsbarrieren überwinden lassen. *Havardmanager*, 2, 78-79.

Gaul, D. (1990). *Rechtsprobleme psychologischer Eignungsdiagnostik*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Gebert, A. (1993). *Assessment-Center*. In: Gebert, A. & Winterfeld, U. (Hrsg.): *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort*. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion der ABO-Psychologie im BDP e.V. Bad Lauterberg 1992. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag. S. 59 - 71.

Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Situation*. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Geilhardt, T.H. (1990). *Ein Evaluationsmodell für Assessment-Center. Kriterienorientierte Prüfmethode und Veränderungsstrategien*. In: Bundesministerium der Verteidigung P II 4: *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr 1990*. S. 169 - 210. Bonn: Bundesministerium der Verteidigung.

Greve, W. & Wentura, D. (1991). *Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie*. München: Quint-

essenz.

Hathaway, S.R. & McKinley, J.C. (1951). *The Minnesota Multiphasic Personality Inventory Manual Revised*. New York: The Psychological Corporation.

Hossiep, R. (1994). Aus der Arbeit des Testkuratoriums: Assessment-Center. *Diagnostica*, 40, 89-104.

Hossiep, R. & Paschen, M (1998). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R.; Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Hogrefe: Göttingen.

Jeserich, W. (1990). *Assessment-Center*. In: Sarges, W.: *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 580 - 587.

Kerlinger, F. (1978). *Grundlagen der Sozialwissenschaften*. 2. Auflage. Weinheim: Beltz.

Kliche, T. & Winter, J. (1997). „Wie normal sind Sie wirklich?“ Selbsterstellungs-Vorschriften in den Psychotests der Massenmedien. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 5, Nr. 3 und 4, S. 421 - 443.

Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.

Litzcke, Sven Max (2003). Nonverbale Lügen- und Machtmerkmale. In: Sven Max Litzcke (Hrsg.): *Nachrichtendienstpsychologie 1*. Beiträge zur Inneren Sicherheit. Band 21. Brühl / Rheinland: FH-Bund. S. 137-170.

Lösel, F. (1995). Persönlichkeitsdaten (Tests). In: R.S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.): *Psychologische*

Diagnostik. 3. Auflage. Weinheim: Psychologische Verlags Union.

Neubauer, R. (1980). *Die Assessment-Center Technik. Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl*. In: Neubauer, R. & Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch der angewandten Psychologie*. Band 1 Arbeit und Organisation. München: Verlag moderne Industrie. S. 122 - 158.

Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch*. Bratt-Institut.

Nichols, R. & Stevens, L. (1993). *Listening to people*. In: *The articulate executive* (S. 45-60). Boston: Harvard Business Review Books.

Niederhoff, H.-U. & Schuh, H. (2000). *Argumentieren - Diskutieren*. 3. Auflage. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Obermann, C. (1992). *Assessment-Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

Opgenoorth, W.P. (1982). *Assessment-Center in der Praxis*. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag. S. 67 - 81.

Revers, W.J. (1973). *Der Thematischer Apperzeptionstest (TAT)*. Handbuch zur Verwendung des TAT in der psychologischen Persönlichkeitsdiagnostik. Bern: Huber.

Rorschach, H. (1962). *Psychodiagnostik, Methodik und Ergebnisse eines wahrnehmungsdiagnostischen Experiments*. Bern: Huber.

Sarges, W. (1990). *Interviews*. In: Sarges, W. (Hrsg.). *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W, (1996). *Bewerberinterviews und Mitarbeitergespräche: Engpaß Exploration*. In: B. Voß (Hrsg.). *Kommunikations- und Verhaltenstraining*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. 2. Auflage.

Schmitt, N. & Noe, R.A. (1983). Demonstrations of content validity: Assessment center example. *Assessment Center Technology*, 6, 5 - 11.

Schorr, A. (1991). Diagnostische Praxis in der A- und O.-Psychologie. Teilergebnisse aus einer repräsentativen Umfrage zur diagnostischen Praxis. In: H. Schuler & U. Funke: *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuh, H. & Ambrosy, I. (2001). *Wohin die Reise geht – Folgen des Wertewandels für die Führungskräfteentwicklung*. In: S. Litzcke & H. Schuh (Hrsg.): *Lernende Organisationen – Die Nachrichtendienste*. Brühl: FHB. S. 35-58.

Schuler, H. (1989). *Die Validität des Assessment Centers*. In: Lattmann, C. (Hrsg.): *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Heidelberg: Physica. S. 223 – 250.

Schuler, H. (1990). Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34 (4), 184 - 191.

Schuler, H. (1991). *Auswahl von Mitarbeitern*. In: Rosenstiel, L; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Management*. Stuttgart: Schäffer Verlag. S. 100 – 125.

Schuler, M. (1994). *NLP - Neurolinguistisches Pro-*

grammieren in der Management-Weiterbildung. In: L.M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. & Funke, U. (1993). *Diagnose beruflicher Eignung und Leistung.* In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Huber: Bern. S. 235-283.

Schuler; H. & Moser, K. (1990). *Geschichte der Managementdiagnostik.* In: Sarges, W.: Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe. S. 18 - 28.

Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits-, und Organisationspsychologie*, 27 (1), 33-44.

Schuler, H. & Stehle, W. (1985). *Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft.* In: Schuler, H. Stehle, W.: Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Beiträge zur Organisationspsychologie Band 1. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 133 - 138.

Siewert, H. (1994). *Persönlichkeitstests erkennen und bestehen: Aufgabentypen - Musterfragen - Lösungen - Ratschläge zur Persönlichkeitsentfaltung.* 3. Auflage. Landsberg a. L.: Verlag moderne Industrie.

Stehle, B. (1982). *Das Assessment-Center als Methode der Auswahl von Führungskräften.* In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag. S. 19 - 47.

Stumpf, H.; Angleitner, A.; Wieck, T., Jackson, D.N.; Beloch-Tiel, H. (1985). *Deutsche Personality Research Form (PRF)*. Göttingen: Hogrefe.

Thornton III, G.C. & Byham, W.C. (1982). *Assessment-Centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Weinheim: PVU.

Weisbach, C.-R. (1992). *Professionelle Gesprächsführung*. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.

Woodsworth, R.S. (1917). *A personal data sheet*. In: Franz, S.I. (Ed.). *Handbook of mental examination methods*. New York: Macmillan.