

PERSONAL – AUSWAHL, BEURTEILUNG UND ENTWICKLUNG ¹

Unternehmen werden in Zukunft durch die zunehmende Globalisierung und Technologisierung immer schneller vor neue Aufgaben und Bedingungen gestellt. Sie können dabei nur überleben, wenn sie flexibel auf unerwartete Einflüsse reagieren, Chancen schnell ergreifen und durch hohen Einsatz für Kunden und alle anderen relevanten Bezugsgruppen einen optimalen Nutzen erzielen. Doch dazu braucht man die richtigen Mitarbeiter.

In der Tat setzt sich in der Praxis allmählich die Erkenntnis durch, dass Identifizierung, Gewinnung, Einsatz, Entwicklung und längerfristige Bindung der richtigen Mitarbeiter immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor von Unternehmen werden, nachdem man inzwischen alle möglichen Reorganisationsmaßnahmen ausgereizt hat. Deshalb gewinnen heute Instrumente zur Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeitern eine ganz besondere Attraktivität für Unternehmen und andere Organisationen.

1. PERSONAL-AUSWAHL

Für Arbeitstätigkeiten in leistungsorientierten Organisationen werden Arbeitswillige in der Regel aufgrund ihrer vermuteten Eignung ausgewählt bzw. sollten so ausgewählt werden. Die Eignung kann sich beziehen auf genau beschreibbare Tätigkeiten, auf nur grob umrissene Tätigkeitsfelder oder -bereiche, auf einen Beruf oder eine Berufsklasse. Eignung meint die Wahrscheinlichkeit, in solchen Tätigkeiten oder Berufen erfolgreich zu sein. Voraussetzung dafür sind jeweils spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten ("skills"), aber auch motivationale Gegebenheiten (Motive, Bedürfnisse, Bereitschaften, Interessen, Einstellungen und Werthaltungen: "wills") und eventuell sonstige Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Extraversion, emotionale Stabilität). War früher mit Arbeits- bzw. Berufserfolg vor allem die Leistung gemeint, so kommen heute im Zuge des Wertewandels in der Gesellschaft weitere Aspekte wie Zufriedenheit, physische und psychische Gesundheit sowie persönliche Entfaltung durch Arbeitsinhalte und -gestaltung hinzu.

Für den Erfolg bei der Arbeit und im Beruf müssen die persönlichen Merkmale des Arbeitnehmers mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit und -umwelt, der Bezahlung, der Aus-, Fort- und Weiterbildung zielgemäß (d.h. bezüglich Leistung, Zufriedenheit, Gesundheit etc.) zusammenwirken.

¹ erschienen in: J. Straub, J. Kochinka & H. Werbik (Hrsg.). (2000). *Psychologie in der Praxis – Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft* (S. 487–522). München: dtv.

Aus Sicht und Interesse der Organisation geht es natürlich primär um Leistung, und das hat viel mit effizientem Kostenmanagement zu tun. Ein wichtiger Parameter dabei ist die Erhöhung der leistungsbezüglichen Treffsicherheit in der Personalauswahl: Die immer höheren Kosten der Beschaffung, Einarbeitung, Aus-, Fort- und Weiterbildung von Personal, die wachsenden Schwierigkeiten und weiteren Kosten bei der Entlassung ungeeigneter Arbeitnehmer, aber auch der Aufwand bei der Führung nur mäßig geeigneter Mitarbeiter machen immer größere Anstrengungen beim Auswahlprozess erforderlich. Denn in Bezug auf berufliche Leistungen gibt es praktisch in jedem Berufsfeld große interindividuelle Unterschiede, und deshalb versichert man sich mehr und mehr der Professionalität der psychologischen Eignungsdiagnostik. Diese wird immer dann relevant, wenn es einen merklichen Unterschied macht, ob man diese oder jene Person für eine bestimmte Funktion auswählt bzw. eine bestimmte Person für diese oder jene Funktion.

Die Auswahl von Personal verläuft in der Regel mehrstufig: Bestimmung der wesentlichen *Anforderungsmerkmale* für die betrachtete Position, *Beschaffung* von genügend vielen und prinzipiell geeigneten Bewerbern, *Vorauswahl* durch Negativauslese auf Basis der Bewerbungsunterlagen, danach manchmal auch noch durch telefonische Kurzinterviews, Biographische Fragebögen oder Tests, *Hauptauswahl* praktisch immer durch Interviews, gelegentlich noch unterstützt durch Tests oder ähnliche Verfahren, manchmal fortgesetzt durch Assessment-Center und/oder weitere Gespräche in verschiedenen Hierarchieebenen (zukünftige Vorgesetzte, Kollegen, Unterstellte) (vgl. auch Schmitt & Werth, 1998).

Da sich aber die meisten Organisationen bei der Mehrzahl der Bewerber für die diversen zu besetzenden Positionen darauf beschränken, bei der Vorauswahl nur die schriftlichen Bewerbungsunterlagen heranzuziehen und bei der Hauptauswahl nur Interviews mit den verbliebenen Kandidaten durchzuführen, soll natürlich über Möglichkeiten der Qualitätssteigerung in diesen beiden Instrumentbereichen diskutiert werden. Darüber hinaus sollen aber auch die Möglichkeiten einer Effizienzerhöhung durch Hinzuziehung anderer, psychologiegestützter Instrumente und Verfahren besprochen werden.

1.1. ANFORDERUNGSANALYSE

Der Personalbeschaffungsplan und der auftretende Bedarf in Einzelfällen geben vor, wofür und wann entsprechende Mitarbeiter beschafft werden sollen. Damit ist die Art der Arbeitstätigkeit einer zu besetzenden Funktion gegeben. Von der Analyse der dazu nötigen Anforderungen hängen schon die sinnvoll zu beschreitenden Beschaffungswege ab, vor allem aber dann die Effizienz der Vor- und Hauptauswahl.

Deshalb sollte jeder Personalauswahlprozess mit einer sorgfältigen Arbeits- und Anforderungsanalyse beginnen. Diesem Grunderfordernis wird in der Praxis allerdings oft nur sehr stiefmütterlich entsprochen.

Zum Zwecke der Ableitung und Begründung eignungsdiagnostischer Verfahren sehen Schuler und Funke (1993) drei Ebenen: Auf der *Aufgabenebene* wird der Arbeitsinhalt anhand der Aufgaben und ihrer objektiven Merkmale beschrieben. Auf der *Verhaltensebene* liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf prozessualen Aspekten des Verhaltens bei der Arbeitsausführung (z.B. bei der populär gewordenen "Critical Incident Technique"); und auf der *Eigenschaftsebene* erfolgt die Beschreibung des Arbeitsplatzes über diejenigen Eigenschaften eines Arbeitsplatzinhabers, die für die Aufgabenausführung und den Berufserfolg als erforderlich angesehen werden (Fähigkeiten, Fertigkeiten, motivationalen Bedingungen, Per-

sönlichkeitseigenschaften). Alle drei Betrachtungsebenen dienen letztlich dem einen Ziel, diejenigen Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Beweggründe zu identifizieren, die notwendigen Bedingungen für den Erfolg in der jeweiligen Zielposition sind.

Probleme dabei sind allerdings, dass in den vorhandenen Verfahren zur Arbeits- und Anforderungsanalyse (Sonntag, 1999b) Anforderungen an die soziale Kompetenz kaum berücksichtigt sind, und dass schon heute und in Zukunft vermehrt künftige Arbeitsaufgaben immer schlechter definierbar sind: Mit dem Wandel der Märkte und Technologien wandeln sich die Arbeitsplätze rapide. Wegen der Unvorhersagbarkeit zukünftiger Positions- und Berufsanforderungen suchen schon viele Firmen heute nicht mehr nur den Experten für eine bestimmten Funktion, sondern Mitarbeiter, die heute in dieser, morgen aber auch in einer anderen Funktion produktiv arbeiten wollen und können. Fachliche und funktionale Stärken verlieren an Bedeutung relativ zu persönlichen Kompetenzen. Deshalb greift man inzwischen zusätzlich auf Eignungsmerkmale zurück, von denen man begründet annehmen kann, dass sie für die verschiedensten Aufgaben erfolgsrelevant sind (z.B. Leistungsmotivation, Lernpotential, Teamfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Initiative, Problemlösefähigkeit etc.) (vgl. hierzu auch Sarges, 2000).

In der üblichen Praxis der Personalauswahl werden allerdings nur selten aufwendigere Anforderungsanalysen durchgeführt. Stattdessen stellt man – im günstigsten Falle auf Basis der Ergebnisse eignungsdiagnostischer Forschung – Hypothesen über derzeit und in Zukunft relevante Anforderungen des in Rede stehenden Jobs auf. Immerhin: Je expertenhafter dies geschieht, umso eher kann man von der Richtigkeit derartiger Vorausschätzungen ausgehen (Schuler & Funke, 1993, S.243).

1.2. BESCHAFFUNG

Je nach erforderlichem Qualifikationsniveau für die zu besetzende Stelle ist der Beschaffungsmarkt zu bestimmen. Aus der eigenen Personalbestandsanalyse ergibt sich, ob ein internes Beschaffungspotential im betreffenden Falle überhaupt vorhanden ist. Bei (zusätzlich) externer Beschaffung wird man im Falle häufig anzutreffender Qualifikationen (meist bei geringerem Qualifikationsniveau) auf lokale resp. regionale Arbeitsmärkte gehen, bei selteneren Qualifikationen (Spezialisten, Führungskräfte) auf überregionale bis übernationale Märkte. Die üblichen Wege sind: Insertionen in Druckmedien, aber immer häufiger auch in elektronischen Medien (z.B. Internet) –, Bundesanstalt für Arbeit, Direktansprache (meist über Personalberater), Kontakte von eigenen Mitarbeitern, freie Bewerbungen, Hochschulkontakte.

Die Tatsache, dass sowohl seitens der Praxis als auch der Wissenschaft die Publikationen zum Thema "Personalmarketing" anschwellen, zeigt, dass das Innovationspotential zur zielgenaueren Beschaffung von Personal für vakante Stellen noch groß ist (z.B. Thiele & Eggers, 1999).

Je besser nämlich die Vorselektion als Bewerberselbstselektion schon auf dem Anspracheweg der Beschaffung funktioniert, umso eher erreicht man auch wirklich Geeignete (= Erhöhung der Grundquote, d.h. des Anteils Geeigneter in der Bewerberschaft) und umso weniger Aufwand ist nötig im nachfolgenden Schritt der Auswahl.

1.3. VORAUSWAHL

Wenn für die zu besetzende(n) Stelle(n) erheblich mehr Kandidaten als Stellen zur Verfügung stehen, stellt sich das Problem der treffsicheren (gültigen, validen) Vorauswahl, d.h. der Aussonderung von Ungeeigneten (Negativauslese).

Die am einfachsten zu realisierende Chance für eine Erhöhung der prognostischen Validität des gesamten Auswahlprozesses liegt in einer besseren Vorauswahl der Kandidaten, wozu auch eine verbesserte Selbstselektion zählt (s.o.). Nach einer schon über 50 Jahre alten Erkenntnis von Taylor und Russel (siehe dazu z.B. Schuler, 1996, S.175ff.) steigt die Trefferquote der Geeigneten bei gegebener Validität des Messinstruments und gegebener Selektionsquote mit steigender Grundquote (= Quote geeigneter Kandidaten in der Bewerberstichprobe).

Zur Vorauswahl zieht man zunächst die (v.a. bei externen Bewerbern) ersten vorhandenen Informationen aus den Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen) heran. Auf ihrer Grundlage wird die Erfüllung der formalen Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle (Ausbildungsqualifikation, Berufserfahrung, Alter, Mobilität, Einkommenshöhe etc.) und damit ein erster Filter eingesetzt. Nur am Rande sei vermerkt, dass Schulnoten für die Prognose des *Ausbildungserfolgs* geeigneter sind als für die Prognose des *Berufserfolgs*.

Meist verbleiben bei hoher Bewerberzahl und geringer Auslesequote danach aber immer noch zu viele Bewerber für die spätere Hauptauswahl. Jetzt ist eine gründliche Feinanalyse der Unterlagen (v.a. des Lebenslaufes und dabei insbesondere von Aspekten der Selbst- und Fremdbeurteilung (Berufserfahrungen und schriftlichen Referenzen)) angezeigt, um mit dem Ziel der weiteren Auslese weniger Geeigneter noch eine substantielle Anzahl solcher Bewerber auszufiltern. Dies ist nicht immer leicht und hängt eng mit den subjektiven Eignungstheorien des Vorauswählenden zusammen. Auf die damit verbundenen Gefahren weisen Hollmann und Reitzig (1995) hin; Hinweise zu einer Effektivierung dieser Art der Negativauslese finden sich bei Schuler (1996, S.78ff.), z.T. auch bei Weuster (1994).

Von dem Heranziehen graphologischer Gutachten – hier und da, v.a. in Frankreich, noch praktiziert – ist abzuraten, da sie bis heute wissenschaftlich nicht legitimierbar sind (Heinze, 1995). Hilfreich auf dieser zweiten Vorauswahlstufe kann aber eine aktive Erweiterung der Informationsbasis sein: einerseits durch weitere Referenzen, die – am einfachsten und schnellsten mündlich/telefonisch – über den Bewerber eingeholt werden (rechtlich bedürfen sie allerdings der Zustimmung des Bewerbers), andererseits durch telefonische Kurzinterviews (5–15 Minuten) mit den noch fraglichen Kandidaten. Letzteres hat den Vorteil hoher Akzeptanz bei den Bewerbern und hoher Praktikabilität bei geringem Zeit- und Kostenaufwand. Die so gewonnenen Eindrücke sind meist hilfreicher für eine Entscheidung zur Einladung in die Hauptauswahl (dadurch bleiben manchmal von 10 Kandidaten nur noch 5 interessant) als weitere (gewagte) Spekulationen über die diagnostische Bedeutung von Informationen aus den schon vorliegenden Bewerbungsunterlagen (z.B.: "Kein Foto beigefügt, das wird schon seine Gründe haben").

Für einige Bewerbergruppen (v.a. Außendienstmitarbeiter, aber auch Führungskräfte und Forscher) hat sich ein weiteres Instrument zur Erweiterung der Informationsbasis bewährt: der Biographische Fragebogen. Diese Fragebögen müssen allerdings aufwendig firmen- und funktionspezifisch erstellt werden und lohnen sich nur bei entsprechend hohen permanenten Rekrutierungszahlen. Der Biographische Fragebogen verdankt seinen heutigen Stellen-

wert zwei verschiedenen Ursachen: Dem Gedanken der Verhaltenskonsistenz, d.h. der Annahme von Stabilität im menschlichen Verhalten (früheres Verhalten ist der beste Prädiktor für zukünftig zu erwartendes Verhalten) und der Anti-Test-Bewegung der 70er Jahre. Biographische Daten beziehen sich auf die persönliche Entwicklungsgeschichte, auf die Lebens- und Berufserfahrungen und auf Informationen im Bereich der Ausbildung und Erziehung eines zu bewertenden Kandidaten. Im Grunde genommen ist der Biographische Fragebogen ein Personalfragebogen, z.T. sogar ein Persönlichkeitsinventar, das man auswertet wie einen Test; allerdings ist er in der Regel weit umfangreicher als ein Personalfragebogen. Die Auswertung erfolgt mit Hilfe eines Schlüssels, der den einzelnen Antworten die entsprechenden Gewichtungen zuweist. Diese Gewichte werden empirisch durch den Grad der Beziehung (Korrelation) bestimmt, der zwischen den Antworten auf die Fragen einerseits und einem Kriterium andererseits (z.B. Häufigkeit des Fernbleibens vom Arbeitsplatz, Länge der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsleistung oder Erfolg im Verkauf) besteht. Fragen beispielsweise, die sich als sehr hilfreich bei der Auswahl von Verkäufern von Lebensversicherungen erwiesen haben, sind solche zu Erziehung und Ausbildung, zu finanziellem Erfolg und Stabilität, ob eine Person Grund und Boden besitzt etc. Zur Entwicklung von Biographischen Fragebögen sind verschiedene Methoden entwickelt worden, und die Argumente für und gegen eine Anwendung dieses Instruments werden nach wie vor diskutiert (Gunter, Furnham & Drakeley, 1993; Schuler & Stehle, 1986; Stokes, Mumford & Owens, 1994; Weinert, 1998, S.318ff.).

Auch Tests eignen sich gelegentlich zur weiteren Vorselektion, manchmal auch ohne firmenspezifische Voruntersuchung. Am verbreitetsten ist der Einsatz von spezifischen Leistungstests (v.a. bei der Azubi-Auswahl), seltener werden Persönlichkeitstests herangezogen, was mit der in dieser Hinsicht restriktiven Haltung der meisten Betriebsräte zusammenhängt. Doch ändert sich diese Haltung allmählich.

Wenn auch ergänzende Vorauswahl-Verfahren (v.a. Biographische Fragebögen) in der Regel prognostisch valider sind als die subjektiven Schlüsse allein aus den Bewerbungsunterlagen, so ist doch deren Akzeptanz seitens der Bewerber eher gering. Auch ist die Praktikabilität (Aufwand und Umstände durch Extra-Einladungen zum Testen) nicht unerheblich. Fortschritte könnten sich demnächst allerdings ergeben durch die Nutzung des interaktiven Mediums Internet bzw. Intranet (dezentrale Testungen in Firmenniederlassungen).

Bei dem insgesamt sehr hohen Aufwand für die Personalauswahl (mindestens 1000 DM pro eingeladenem Bewerber für ein AC bei Hochschulabsolventen beispielsweise; vgl. Seibt & Kleinmann, 1990) fällt der krasse Gegensatz zwischen den in der Praxis oft hohen Bemühungen bei der Hauptauswahl (Interviews, Assessments etc.) zu den eher bescheidenen bei der Vorauswahl (nicht selten nur schnelle Sichtung der Bewerbungsunterlagen) auf. Da aber die Effizienz der Hauptauswahl nur so gut sein kann wie dies die Vorauswahl zulässt, ist – jedenfalls bei Mengenproblemen – der Gesamtaufwand der Personalauswahl zunächst am einfachsten durch Qualitätsverbesserungen in der Vorauswahl zu reduzieren. Das sollte natürlich nicht dazu verleiten, weitere aufwand-ertrags-optimierende Qualitätsverbesserungen in der Hauptauswahl zu vernachlässigen.

1.4. HAUPTAUSWAHL

Die übergeordnete Auswahlstrategie sollte sein: *Wir suchen nicht den besten, sondern den richtigen Mitarbeiter.* Denn die Suche nach dem besten ist oft die mit dem größten Fehler verbundene Strategie: "Zum einen stellt sie nicht sicher, dass die aufgenommenen Kandidaten überhaupt geeignet sind, da es ja auch möglich wäre, dass unter den Bewerbern nie-

mand ist, der den Stellenanforderungen genügt (was insbesondere bei mangelhaftem Personalmarketing und mittel- bis höherwertigen Anforderungen durchaus passieren kann). Zum anderen ist eine fähigkeitsorientierte "Bestenselektion" bei einfachen Tätigkeiten mit hohem Bewerberüberhang kontraproduktiv" (Wottawa, 1989, S.19). Bei der Suche nach dem Richtigen muss man sich stattdessen an den Anforderungen und den daraus abgeleiteten nötigen Qualifikationen orientieren und kann damit der Gefahr einer Senkung der Anforderungs- bzw. Qualifikationsstandards bei zu wenigen oder teilweise falschen Bewerbern begegnen.

1.4.1. AUSWAHL-INSTRUMENTE

1.4.1.1. INTERVIEWS

Interviews sind das bei weitem verbreitetste Instrument in der Personalauswahl, v.a. in der Hauptauswahl. Sie sind unersetzlich, weil sie als Breitbandverfahren flexibel handhabbar, universell einsetzbar und sehr ökonomisch sind und weil sie bei Bewerbern die von allen Auswahlmethoden am höchsten akzeptierten sind. Sie sind allerdings recht heterogen in Inhalten, Handhabung und Formen. Im Kontext der Eignungsdiagnostik dienen Interviews dem Ziel, Fragen der Passung und Eignung von Kandidaten zu klären.

Folgende Formvarianten und Häufigkeiten des Vorkommens sind anzutreffen:

- Hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Personen herrscht die Zweiergruppierung (ein Kandidat – ein Interviewer) vor, selten werden mehrere Kandidaten von einem oder mehreren Befragern interviewt, eher schon interviewen mehr als ein Befragter einen Kandidaten.
- Hinsichtlich des Strukturierungsgrades dominiert das halbstrukturierte Vorgehen, das freie Interview dürfte an zweiter Stelle stehen, das vollstrukturierte ist – auch angesichts der Zumutbarkeit – eher bei Positionen mit einfachen repetitiven Tätigkeiten angezeigt.
- Hinsichtlich des Grades der Kooperation/Konfrontation ist das mehr oder weniger kooperative Interview eindeutig das am häufigsten praktizierte; Stressinterviews, die aus dem Auswahlarsenal für Geheimagenten stammen, sind sehr selten und aus ethischen Gründen auch kaum vertretbar.

Interviews können – neben den außerdiagnostischen Aufgaben des Herstellens von positivem Kontakt mit dem Bewerber und des realistischen Informierens über die in Rede stehende Arbeit und die Organisation – im wesentlichen die folgenden diagnostischen Funktionen erfüllen.

1. Einfaches Feststellen von Fakten, sei es zur Ergänzung oder zur Klärung von Details in den schriftlichen Unterlagen.
2. Klärung der Frage der "Passung": Hier spielen emotionale Komponenten, persönliche Vorlieben bzw. Abneigungen, eventuell auch rein äußerliche Merkmale wie "nicht zur Firma passen" die entscheidende Rolle.

3. Breitbanddiagnostikum: Möchte man feststellen, in welchen Bereichen man eventuell gezieltere Verfahren einsetzen sollte, um potentielle Schwachstellen oder besondere Stärken zu erkennen, gibt es für das Interview keinen vergleichsweise effizienten Ersatz.
4. Bewertung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften, d.h. der Könnens- und Wollenskomponenten sowie relevanter Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten im Hinblick auf eine bestimmte Position bzw. Positionsklasse.

Die globale Frage nach den Gütekriterien, insbesondere der Treffsicherheit in der Prognose der beruflichen Leistung (Gültigkeit, Validität), des Interviews ist nicht einfach zu beantworten. Man sollte deshalb zweckmäßigerweise differenzieren nach den oben genannten Funktionen von Interviews:

- ad 1: Beim einfachen Feststellen von Fakten dürfte die Validität, von absichtlich verzerrten Einzelfällen abgesehen, gut sein.
- ad 2: Die Validität mag bei der Passungsklä rung zweifelhaft sein, doch liegt der Nutzen des Interviews als diagnostisches Instrument in dieser Hinsicht einfach in der Verbesserung der emotionalen Situation des Entscheiders.
- ad 3: Für ein Breitbanddiagnostikum ist eine Validität schwer feststellbar, da es ja hier nicht um die Abschätzung einer Merkmalsausprägung, sondern um das Ausmaß des Nutzens der so gewonnenen Informationen für die Hypothesengenerierung innerhalb des gesamten diagnostischen Prozesses geht.
- ad 4: Die Validitätsproblematik stellt sich eigentlich nur bei der Abschätzung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften.

Und gerade mit Bezug auf diesen letzten Punkt wird seitens der psychologischen Forschung die geringe Treffsicherheit in der Eignungsvorhersage von Bewerbungsinterviews in der Praxis beklagt, doch könnte sie ohne weiteres erhöht werden. Interviews sind heute wissenschaftlich besser fundierbar und durch geeignete Trainings deutlich effizienter gestaltbar, auch von nicht-psychologisch ausgebildeten Personalentscheidern. Die Ursachen für die mangelnde Qualität von Interviews liegen vor allem in zwei Bereichen: erstens in der un-zweckmäßigen inhaltlichen und fragetechnischen Gestaltung des Interviews (Informationsgewinnung) und zweitens in der unzureichenden Informationsverarbeitung des Interviewers während des Gesprächs sowie danach bei der Entscheidungsbildung (v.a. Bewertung und Gewichtung).

Aus den diversen Argumenten, die sich aus wissenschaftlichen Befunden und Überlegungen zusammentragen lassen, sowie aus eigenen Erfahrungen und Reflexionen des Verfassers als Trainer in diesem Sektor lassen sich doch etliche Empfehlungen für eine Effektivierung der Interviewführung geben. Sie liegen in den Bereichen *Anforderungsbezogenheit des Interviews*, *Urteilskompetenz des Interviewers* (Vermeidung von Verzerrungen und der Überbewertung einzelner Verhaltensfacetten und Äußerlichkeiten, Erhöhung des Expertenwissens – dazu gehört auch, sich ständig Rückmeldung über die Güte der eigenen Einstellungsentscheidungen zu beschaffen), *Inhalte des Interviews* (Lebenslauforientierung, Gewinnung tiefergehender Informationen) und *Führung des Interviews* (Schaffung von Akzeptanz und Kooperation, Reduktion der Redeanteile des Interviewers, (halb-)strukturiertes Vorgehen, offen fragen und aktiv zuhören, nachfragen und konkretisieren – aber auch, wenn möglich und

nötig, mehr als ein kompetenter Beurteiler) (vgl. im einzelnen Sarges, 1994b, 1995b; Schuller, 1996, S.84ff.).

Im Interview soll neben der Überprüfung der Könnenskomponenten (psychomotorische und geistige Fähigkeiten/Fertigkeiten, Umgang mit Menschen) vor allem die Tiefe und das Ausmaß der Wollenskomponenten (motivationale Faktoren) erfolgen. Zu den Könnenskomponenten gehören natürlich auch die nötigen spezifischen Fachkenntnisse. Doch wird deren Bedeutsamkeit in Relation zu den allgemeineren (könnens- und wollensmäßigen) Persönlichkeitsvoraussetzungen oft von Personalentscheidern überschätzt: In den seltensten Fällen nämlich liegt ein Scheitern im Beruf in den Fachkenntnissen begründet, zumeist dagegen im überfachlichen Bereich der Persönlichkeit des Kandidaten.

Der Verfasser bevorzugt eine Orientierung des Interviews am Lebenslauf. Dies hat neben dem Vorteil der Akzeptanz durch den Kandidaten den weiteren, zwangloser als sonst etwas über seine geistigen (kognitiven) Repräsentationen von Selbst und Welt zu erfahren und querschnittlich (z.B. via Test oder AC) nicht-beobachtbare Entwicklungen längsschnittlich rekonstruieren zu können. Das ist deshalb von so großer Bedeutung, weil Persönlichkeit und Verhalten sehr stark aus der bisherigen Lebensgeschichte resultieren dürften – was inzwischen auch von Eignungsdiagnostikern klarer gesehen wird (Kofodimos et al., 1990). Wir folgen dabei einem biographisch fundierten kognitiven Persönlichkeitskonzept (sensu Thomae, 1988), das nomothetische und idiographische Ansätze zu integrieren trachtet.

Was wollen wir erfahren? Informationen über Rahmenbedingungen, über Reaktionen und eigene Aktionen (Handlungen), aber auch über Gedanken und Gefühle (Intentionen, Bewertungen und subjektive Verarbeitung) auf wichtigen Stationen und bei bedeutsamen Ereignissen des Lebens. In diesem Zusammenhang lassen sich zu relevanten Kriterien (z.B. Planen und Organisieren, Leistungsmotivation, Kooperationsfähigkeit) aussagekräftige Verhaltensbeispiele erhalten. Dabei beziehen wir uns aber nicht nur auf das *pure äußere Verhalten* in der Vergangenheit (als fraglos guten Vorhersagefaktor für zukünftiges ähnliches Verhalten), sondern auch auf die begleitenden Gedanken und Empfindungen (die *innere Welt* der subjektiven Verarbeitung). Denn wir halten eine handlungstheoretische Orientierung, die den Menschen auch und vor allem als intentional-agierendes, und nicht nur als (unter gleichen Bedingungen gleichartig) reagierendes Wesen begreift, für angemessener. Das heißt, dass wir die zukunftsgerichteten Ziele und Pläne eines Kandidaten ebenso erfahren möchten wie sein vergangenes Verhalten, Tun, Handeln und Erleben.

Das Interview sollte ein kooperatives sein, in dem der ganze Fragenkomplex von Potential, Eignung und Passung als gemeinsame Problemlösung von Interviewer und Kandidat gestaltet und auf strategische Mittel der "Hervorlockung" von Antworten verzichtet wird, wie sie etwa im Stress-Interview oder im permissiven Interview durch "Überrennen" bzw. "Unterlaufen" von eventuellen Auskunftswiderständen eingesetzt werden.

Der Problemlöseansatz, der sich natürlich nur im freieren bzw. halbstandardisierten Interview realisieren lässt, berücksichtigt auch am ehesten das Recht des Kandidaten, selbst aktiv in das Verhandlungs- und Beurteilungsgeschehen eingreifen zu dürfen (Dialog-Prinzip). Geleitet vom Konzept des Problemlöseansatzes wird Diagnostizieren dann zu einem dialogischen Prozess, in dem sich im kooperativen Wechselspiel zwischen Interviewer und Kandidat neue Erkenntnisse einstellen, vor allem aufgrund der Erweiterung durch die selbstreflexiven Bemühungen des Kandidaten.

Hierbei sind selbstverständlich auch rechtliche und ethische Probleme zu beachten (Comelli, 1995). Als Grundsatz gilt, dass nur diejenigen Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden dürfen, die sich unmittelbar auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten auswirken können. Für Führungskräfte ist dieser Bezugs- und Erkundungsrahmen natürlich größer als für gewerbliche Arbeitnehmer, da hier wegen der persönlichkeitsumfassenderen Qualität der Anforderungskriterien wie Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Initiative etc. die Grenze zum Privaten unschärfer ist.

Nicht nur wegen der bei vielen Personalentscheidern durchaus erhöhbaren Qualität in der Interviewführung und Urteilskompetenz sind entsprechende Verbesserungsmaßnahmen (am effektivsten durch qualifizierte Trainings) gewinnbringend, sondern auch deshalb, weil der Interviewer eine wichtige Einflussgröße für die Annahme eines Einstellungsangebotes durch Bewerber mit hohem Potential sein dürfte. Denn ein qualifizierter Interviewer als Repräsentant der auswählenden Firma, der sich fair bemüht, den Kandidaten wirklich näher kennenzulernen und eine realistische Tätigkeitsvorausschau zu geben, hinterlässt bei diesem ausgesprochen positive Eindrücke in Bezug auf echtes Interesse am Menschen im allgemeinen und integre Bemühung um den einzelnen im besonderen.

Interviews sind heute wissenschaftlich besser legitimierbar und effizienter gestaltbar; und durch entsprechende Lektüre und Trainings ist die Qualität der Interviewführung auch bei nicht-psychologisch ausgebildeten Personalentscheidern deutlich verbesserbar. Schuler (1992; in Vorbereitung) hat ein probates Konzept zum Training des Interviewerverhaltens ("Multimodales Einstellungsinterview"; s. Tabelle 1) entwickelt. Es besteht aus einer Abfolge von sieben Komponenten und wurde mit dem Ziel konstruiert, möglichst viele der in der Forschung zum Interview festgestellten Defizite zu überwinden, deren größte mangelnder Anforderungsbezug und zu geringe Strukturierung sind.

Tabelle 1: Aufbau des Multimodalen Interviews (aus Schuler, 1996, S.90)

1. **Gesprächsbeginn.** Kurze informelle Unterhaltung; Bemühen um angenehme und offene Atmosphäre; Vorstellung; Skizzierung des Verfahrensablaufs; keine Beurteilung.
2. **Selbstvorstellung des Bewerbers.** Bewerber spricht einige Minuten über seinen persönlichen und beruflichen Hintergrund. Beurteilung nach drei anforderungsbezogenen Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala.
3. **Freies Gespräch.** Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an Selbstvorstellung und Bewerbungsunterlagen. Summarische Eindrucksbeurteilung.
4. **Biographiebezogene Fragen.** Biographische (oder "Erfahrungs-") Fragen werden aus Anforderungsanalysen abgeleitet oder anforderungsbezogen aus biographischen Fragebogen übernommen. Die Antworten werden anhand einer dreistufigen (einfache Fragen) bzw. fünfstufigen (komplexe Fragen) verhaltensverankerten Skala beurteilt.
5. **Realistische Tätigkeitsinformation.** Ausgewogene Information seitens des Interviewers über Arbeitsplatz und Unternehmen. Überleitung zu situativen Fragen.
6. **Situative Fragen.** Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt, die Antworten werden auf fünfstufigen verhaltensverankerten Skalen beurteilt.
7. **Gesprächsabschluss.** Fragen des Bewerbers; Zusammenfassung; weitere Vereinbarungen.

Ein besonderer Nutzen des Interviews besteht in seiner gleichzeitigen Funktion als Breitbanddiagnostikum. Falls hier kritische Fakten und Eigenschaften vage zutage treten, sollte man in einer weiteren Stufe geeignetere Verfahren zur Feinklärung heranziehen. Für Fakten eignen sich (weitere) Unterlagen und Referenzen, für Eigenschaften aus dem Leistungs- und Persönlichkeitsbereich oftmals Tests oder weitere Verfahren wie Tätigkeitssimulationen oder Assessments.

1.4.1.2. TESTS

Tests und weitere Verfahren (s.u.) werden umso wichtiger, je mehr der Lebenslauf und die Zeugnisse generell oder in der vorliegenden Bewerberstichprobe speziell an Aussagekraft verlieren und je weniger es auf konkretes Können ankommt, sondern auf langfristige Entwicklungsfähigkeiten. Allerdings wurden Tests im deutschsprachigen Raum bisher – wenn überhaupt – eher nur für die Auswahl von Azubis oder für Berufe mit mittlerem Anforderungsniveau eingesetzt, weniger z.B. auch für Führungsnachwuchskräfte oder Führungskräfte selbst. In etlichen anderen europäischen Ländern und in den USA ist man diesbezüglich viel aufgeschlossener. In dieser Hinsicht ist Deutschland also noch Entwicklungsland (Hossiep, 1996), und wir dürfen nicht müde werden, Organisationen und Bewerber davon zu überzeugen, dass Tests zum genuinen Instrumentarium und selbstverständlichen Bestandteil psychologischer Diagnostik gehören (Jackson, 1998; Kline, 1999). Deren Validität wurde auch durch Forschungszusammenfassungen der jüngsten Zeit (Hossiep, 2000; Kersting, 1999; Schmidt & Hunter, 1998) wieder eindrucksvoll belegt.

Unter Tests verstehen wir Instrumente, mit Hilfe derer wir psychometrisch *vergleichbare* Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen erhalten wollen. Erreicht wird dies durch Standardisierung im Hinblick auf ihren Inhalt, ihre Anwendung und Auswertung, was häufig bei Zeugnisnoten oder Interviews so nicht der Fall ist. Im Gegensatz zu Biographischen Fragebögen werden Tests heute sowohl in der Phase der Vorauswahl von Bewerbern als auch in der Hauptauswahl eingesetzt.

Testverfahren können auf viele verschiedene Arten klassifiziert werden. Brickenkamp (1997, S.XI ff.) legt dar, wie schwer es ist, zu einer allgemein akzeptierten Klassifikation zu gelangen. Inzwischen hat sich zumindest die Grobklassifikation in die Sammelkategorien *Leistungstests* und *Persönlichkeitstests* durchgesetzt. Zwar gehört im alltäglichen Sprachgebrauch auch der Bereich der Leistung zur Persönlichkeit, die von der Psychologie getroffene Unterscheidung von Leistungs- vs. Persönlichkeitstests wird aber dadurch sinnvoll, dass jeweils unterschiedliche Reaktionsweisen gefordert sind: Leistungstests sollen maximales Verhalten, Persönlichkeitstests typisches (durchschnittliches) Verhalten erfassen. Zu den Leistungstests, die Fähigkeiten und Fertigkeiten messen sollen, gehören Intelligenztests, sonstige kognitive Tests, allgemeine Leistungstests wie Aufmerksamkeits- und Belastungstests, spezielle Funktionsprüfungen im sensorischen oder motorischen Bereich u.a. Zu den Persönlichkeitstests, die nicht-leistungsmäßige Eigenschaften messen sollen, gehören Persönlichkeits-Struktur-Tests, aber auch Einstellungs-, Interessen- und Motivations-Tests. Eine Zwischenposition dürften Tests zur Sozialen Kompetenz einnehmen.

Zu Zwecken der Selektion von Kandidaten werden inzwischen außer reinen Leistungstests vermehrt auch Persönlichkeitstests eingesetzt, um nicht-leistungsmäßige Eigenschaften im fachlichen und außerfachlichen Bereich, die aber die Arbeitsleistung im Einzelfall sehr stark

mitbedingen können, zu erfassen, z.B. Extraversion, Leistungsmotivation oder Kooperationsfähigkeit (Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000; Paschen & Hossiep, 1999).

Gut konstruierte Tests müssen den Gütekriterien *Standardisierung, Normierung, Reliabilität und Validierung* genügen. Die kürzlich veröffentlichten "Standards für pädagogisches und psychologisches Testen" (Häcker, Leutner & Amelang, 1998) geben hierzu detaillierte Hinweise. In der Regel werden psychometrische Tests von Psychologen entwickelt und von Testverlagen oder Beratungsfirmen vertrieben. Doch entwickeln und validieren gelegentlich auch größere Unternehmen oder Organisationen eigene Tests, um ihren ganz spezifischen Zielgruppen und Zwecken zu genügen, beispielsweise Tests für Wertpapierberater, Offizierbewerber oder Piloten.

Eine Arbeits- und Tätigkeitsanalyse und die Entwicklung von Anforderungsmerkmalen erlauben es, infrage kommende Testinstrumente aus dem inzwischen umfangreichen Bestand an vorhandenen Tests auszuwählen. Dabei sollten die ausgewählten Instrumente so spezifisch wie nur möglich die Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die zur Ausübung der in Rede stehenden Arbeit von Belang sind, messen (Miesen, Schuhfried & Wottawa, 1999). Ein inzwischen schon klassisches Handbuch für den allgemeinen Bereich psychologischer und pädagogischer Tests hat Brickenkamp (1997) in aktualisierter Auflage herausgegeben; verwiesen werden soll aber auch auf die Testdokumentationen und -rezensionen, die von der Zentralstelle für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID, 1999; ZPID, in Druck) sowie von Fay (1996; 1999) zusammengestellt wurden. Für den hier spezifischeren Bereich des Personalmanagements haben Sarges und Wottawa (2001) erstmals ein "Handbuch wirtschaftspsychologischer Tests" herausgegeben, das einen Überblick über die wichtigsten und neuesten Testverfahren dieses Segments liefert sowie über die Merkmale, die sie erfassen.

1.4.1.3. TÄTIGKEITSSIMULATIONEN

Außer diesen klassischen (psychometrischen) Tests gibt es noch eine Reihe weiterer Verfahren, die fruchtbar zur Personalauswahl eingesetzt werden können (vgl. Sarges, 1995a, Kap. 5): Simulationen wichtiger Teile von Arbeitstätigkeiten, z.B. durch sensumotorische oder andere Arbeitsproben, durch Vorträge, Präsentationen, Gruppendiskussionen, Fallstudien und Postkörbe, bei denen kritisches arbeitsrelevantes Verhalten tatsächlich beobachtet (und nicht nur – wie im Interview – besprochen bzw. – wie im Test – angekreuzt) werden kann. Die Messgenauigkeit ist hier natürlich geringer als bei genuin psychometrischen Verfahren (Tests).

In Zukunft dürften – zumindest für den Bereich der Führungskräfte – Verfahren der computergestützten Systemsimulation an Bedeutung gewinnen, mit deren Hilfe sich die kognitive Fähigkeit zur Steuerung von komplexen, vernetzten, dynamischen, zielkonfliktären und intransparenten Systemen testen lässt, d.h. wichtige Teile der Fähigkeit zu komplexem, ganzheitlichem, generalistischem und strategischem Denken (Funke, 1999; Hirsig & de With, 1998; Kersting, 1999; Kleinmann & Strauß, 1998).

1.4.1.4. ASSESSMENT CENTER

Assessment Center (AC) gelten in Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente, jedenfalls für den Managementbereich. Sie dienen der Einschätzung von zukunftsbezogenem Management-Potential (= Prognose) bei Problemen der Auswahl von Kandidaten oder von derzeitigen Management-Kompetenzen (= Diagnose) bei Problemen der Entwicklung vorhandener Führungskräfte. Wenn AC der Potentialeinschätzung dienen, spricht man von Auswahl-ACn, wenn sie der Kompetenz-Einschätzung dienen, bezeichnet man sie als Entwicklungs-AC, mit deren Hilfe die an den Defiziten orientierten Entwicklungsmöglichkeiten der Kandidaten herausgefunden werden sollen (siehe z.B. Hossiep, 1994; Jeserich, 1995; Schuler & Stehle, 1992). Es gibt aber auch Anwendungen der AC-Methode in Nicht-Managementbereichen (z.B. zur Auswahl von Azubis, Polizisten, Facharbeitern, Verkäufern etc.).

AC sind Gruppenprüfverfahren, in denen

- mehrere Kandidaten (meist 8–12)
- von mehreren geschulten Beobachtern (meist 4–6 Linienführungskräften höherer Hierarchiestufen)
- in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen (Übungen, Tests, Interviews u.a.)
- über einen längeren Zeitraum (oft 2–3 Tage)
- im Hinblick auf wichtige Managementkriterien (z.B. Durchsetzungsvermögen, Initiative, komplexes Denken)
- nach festgelegten Regeln
- beurteilt werden (für weitergehende Informationen siehe z.B. Gloor, 1993; Fisseni & Fennekels, 1995; Kleinmann, 1997; Obermann, 1992; Schuler & Stehle, 1992; Thornton, 1992).

AC werden seit den späten 50er Jahren von vielen Unternehmen in den USA eingesetzt und erfreuen sich dort großer Wertschätzung. Ende der 60er Jahre kam die AC-Methode nach Deutschland und ist auch hier inzwischen weit verbreitet. Gleichwohl sind AC nicht ohne Kritik geblieben: Immerhin ist der Aufwand groß und der Ertrag (prognostische Validität) nicht immer deutlich; außerdem ist bis heute noch nicht so recht klar, welche Persönlichkeitsmerkmale mit ACn wirklich erfasst werden (Konstruktvalidität) – ganz abgesehen von ideologiekritischen Einwänden (z.B. Kompa, 1990). Aus der Kritik haben sich aber etliche interessante Weiterentwicklungen ergeben (vgl. v.a. Jochmann, 1999; Sarges, 1996a).

Ziel der Weiterentwicklungsbemühungen ist es, Verbesserungen der Konstrukt- und der prognostischen Validität zu erreichen, und zwar durch geeignetere Konzepte in verschiedenen neuralgischen Bereichen: bei der Spezifikation der Anforderungsprofile, in der Vorauswahl, bei Übungsinhalten, situativen Einbettungen, Ablaufbedingungen, im Beurteilerverhalten, mit zusätzlichen Messverfahren u.a.

Bei vielen heutigen ACn wird ein zu starkes Gewicht auf Tätigkeitssimulationen (Gruppenübungen, Rollenspiele, Präsentationen, Postkörbe etc.) gelegt; diese AC erreichen die ursprüngliche Verfahrensvielfalt der klassischen AT&T-Studie längst nicht mehr. Es scheint fast

so, als hätte sich die Vielfalt der Verfahren von damals später aufgespalten: in Tätigkeitssimulationen für (Gruppen-) Assessment Center und in Leistungs- und Persönlichkeitstests sowie Interviews (in den gruppenunabhängigen Teil des ursprünglichen AT&T-ACs also) für sog. Einzel-Assessments (zu letzterem Punkt siehe weiter unten). Etliche Psychologen empfehlen deshalb schon seit längerem und inzwischen mit wachsendem Erfolg eine (Wieder-)Anreicherung der AC mit *Interviews und psychologischen Tests* (Hossiep, 1996; Paschen & Hossiep, 1999), um das AC wieder zu der ursprünglich angestrebten multiplen Verfahrenskombination werden zu lassen.

Vergrößert sich mit der Hinzunahme von Tests (neben Tätigkeitssimulationen und Interviews) die Methodenvielfalt wieder erfreulich in Richtung auf ursprünglich schon erreichte Standards, so ist die Hinzuziehung von computersimulierten *Problemlöseszenarien* eine erst in heutiger Zeit möglich gewordene Innovation: ein neuer Aufgabentypus (als Einzel- oder Gruppenaufgabe) in einem neuen Medium (Strauß & Kleinmann, 1995, 1996).

In prognostischer Absicht wollen wir ja mit ACn Potentialaussagen machen, die implizit nicht unwesentlich auf Anforderungen bezogen sind, die erst in der Zukunft liegen und die wir kaum kennen. Daher ist es – wie oben begründet – plausibel anzunehmen, dass der zukünftig erfolgskritischste Faktor das allgemeine Anforderungsmerkmal Lernpotential sein wird, d.h. ein breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Bereich. Lernpotential aber dürfte sich nur bedingt über Status-quo-Diagnostik erfassen lassen, adäquater über Prozessdiagnostik. Wie man klassische, status-quo-bezogene AC-Arrangements in mehr prozessdiagnostische Anordnungen überführen kann, in denen sich besser herausfinden läßt, wie lern-/ entwicklungsfähig und -willig ein Kandidat in Richtung auf (ihm) noch nicht bekannte Anforderungen ist, berichten Obermann (1996) und Sarges (1996b) (siehe aber auch Hübbe, 1999).

Dynamisierung von ACn (auch im Sinne einer Prozessorientierung) spielt nun schon seit einiger Zeit eine größere Rolle. Der Begriff Dynamisierung und Ideen dazu kamen auf im Zusammenhang mit den Vorwürfen (a) mangelnder Repräsentativität von AC-Aufgaben und -Abläufen für die beruflichen Anforderungen und (b) mangelnder Lernmöglichkeiten. Unter Dynamisierung kann man verstehen, dass den Kandidaten bei den Tätigkeitssimulationen komplexere und zusammenhängendere Aufgabenstellungen als die üblicherweise eher unverbundenen Einzelübungen vorgegeben werden und dass die Kandidaten ihr Verhalten stärker selbst regulieren und auch insgesamt flexibler agieren können. Gerade bei Entwicklungs-ACn dürfte der qualitative, explorierende und Hypothesen generierende Aspekt eine größere Rolle spielen als der psychometrische. Guldin (1996) hält sogar Varianten für diskutierenswert, die es dem AC-Kandidaten erlauben, sich aus einem Pool von Situationen sein individuelles AC selbst zusammenzustellen, so dass die Wahl der Situationen schon zur diagnostischen Information wird (S.454).

Noch ein Stück weiter als die Versuche, mit Dynamisierungsansätzen in ACn mehr Realitätsnähe zum betrieblichen Ablauf zu erreichen, gehen Ansätze, die mit einem *On-the-Job-, In-Vivo- oder Real-Life-Assessment* vom Labor wieder zurück ins Arbeitsleben wollen. Damit soll nicht nur die Künstlichkeit der Übungen im klassischen AC überwunden werden, sondern auch noch die der Kandidatenzusammenführung (Birkhan, 1996; Neumann, 1999).

Eine ganz andere Empfehlung zur Verbesserung der Konstrukt- und prognostischen Validität ist das ergänzende Heranziehen und Abgleichen von Urteilen von auch anderen Personen als nur von den AC-Assessoren, nämlich zusätzlich vom Kandidaten selbst, von Kollegen, Vorgesetzten, Unterstellten (falls gegeben), Kunden u.a. Die einen empfehlen diese sog. *360-*

Grad-Beurteilung (s.u.) als Ersatz eines Entwicklungs-AC (Schöning, 1996, 1998), andere als willkommene Ergänzung zu einem solchen AC (Seegers, 1996) bzw. noch weitergehend: zur Nutzung im Rahmen eines integrierten Personalentwicklungskonzepts oder gar der gesamten strategischen Organisationsentwicklung (Lehment, 1999).

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Europäisierung und Globalisierung werden leider noch viel zu selten AC-Ansätze behandelt, die auch die dazu nötige interkulturelle Kompetenz zu erfassen versuchen (immerhin schon Kühlmann & Stahl, 1996). Ebenfalls dringender Behandlung bedürfen die Probleme *Internationaler AC*, in denen Kandidaten unterschiedlicher Muttersprachen in einer gemeinsamen (Fremd-) Sprache agieren müssen (Lohff, 1996; Sonnleitner-Clinchamps & Gotsch, 1999).

1.4.1.5. EINZEL-ASSESSMENTS

Neben diesen inzwischen recht populären Gruppen-Assessments (= Assessment Center) haben sog. Einzel-Assessments in den letzten Jahren für die Auswahl von Führungskräften stark an Bedeutung gewonnen. Hierbei werden einzelne Bewerber, die gewöhnlich von einer Firma zu einem externen Personalberater (meist Psychologen) geschickt werden, in einer individuellen Potentialanalyse im Hinblick auf ihre Eignung für eine spezifizierte Position hin untersucht.

Damit der Kandidat im Einzel-Assessment auf ein bestimmtes Anforderungsprofil hin beobachtet und beurteilt werden kann, müssen natürlich genaue Angaben über die Anforderungen der in Rede stehenden Position vorliegen: Der Berater muss dazu vorher vertiefende Gespräche mit den direkt Beteiligten führen, um möglichst genau zu erfahren, in welchem organisatorischen und zwischenmenschlichen Umfeld sich der Bewerber zu bewähren hat.

Einzel-Assessments, meist in einem 1-tägigen Workshop realisiert, können Leistungs- und Persönlichkeitstests, Interview, Einzelvortrag, Rollenspiel, Computersimulation und Postkorb enthalten, allerdings gewöhnlich eben keine gruppenbezogenen Tätigkeitssimulationen. Eine besondere Form für obere bis oberste Führungskräfte stellt die sog. Manager-Disputation (Friederichs, 1995) dar.

Einzel-Assessments dienen außer selektiven Zwecken auch dem Ziel der Informationssammlung für die persönliche Weiterentwicklung von Probanden ("Stärken-Schwächen-Analyse" als Basis selbstgesteuerter oder coachingmäßig begleiteter Weiterentwicklung) sowie der Delegation kritischer Einschätzung einzelner Mitarbeiter an externe Berater ("Spiegel vorhalten") (Aldering, 1999; Birkhan, 1998; Reitzig & Sarges, 1989; Schmid, 1995). Üblicherweise erhält die auftraggebende Firma am Ende eine Rückmeldung über die Kompetenzeinschätzung des Kandidaten seitens des Beraters, i.d.R. in Form eines schriftlichen Gutachtens, in das der Kandidat ebenfalls Einblick erhalten sollte.

1.4.2. AUSWAHL-ENTSCHEIDUNGEN

Die über einen Kandidaten gesammelten Informationen entstammen oft unterschiedlichen Quellen, die mit unterschiedlichen Instrumenten zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben wurden. Spätestens jetzt stellt sich die Frage, wie diese Informationen zu einer validen Ent-

scheidung über Einstellung von Kandidaten gebündelt werden können. (Die Auswahl interner Kandidaten wird weiter unten unter 3. Beurteilung behandelt).

Konkret ist das Problem zu lösen, wie die diversen Anforderungsmerkmale für die betrachtete Arbeitsposition zu gewichten und zueinander in Beziehung zu bringen sind. Für selektionsdiagnostische Entscheidungen gibt es im wesentlichen zwei grundlegende Ansätze der Merkmalsverknüpfung: das *Kompensationsmodell* und das *Konfigurationsmodell*. Geht es – wie meist – um ein komplexes Gefüge von Anforderungsmerkmalen, so stellt sich die Frage, ob jedes einzelne Merkmal wenigstens bis zu einem bestimmten Minimum erfüllt sein muß (Konfigurations- bzw. multiples Cutoff-Modell), damit ein Kandidat akzeptiert werden kann, oder ob Defizite in einem oder mehreren Merkmal(en) durch herausragende Ausprägungen in anderen Merkmalen kompensiert werden können (Kompensationsmodell).

Nehmen wir zur Illustration vereinfachend den 2-Prädiktoren-Fall an, dass Erfolg im Direkt-Verkauf (Außendienst) unter sonst gleichen Bedingungen im weiteren nur noch von der persönlichen Ausstrahlung (Sympathie) und vom Arbeitseinsatz (Fleiß) abhängt. Dann muss man überlegen, ob in beiden Merkmalen gewisse kritische Werte überschritten werden müssen, um einen Kandidaten zu akzeptieren (Konfigurationsmodell), oder ob eine hervorragende Ausprägung in Sympathie etwa eine recht niedrige in Fleiß ausgleichen könnte und vice versa, um einen Kandidaten akzeptabel erscheinen zu lassen (Kompensationsmodell).

Tatsächlich ziehen wir in praktischen Entscheidungssituationen meist ein aus den beiden Grundmodellen gemischtes Modell heran. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: Mindestausprägungen werden für beide Merkmale, sowohl für Sympathie als auch für Fleiß, festgelegt, in den mittleren Merkmalsbereichen lässt man Kompensationen zu. Über weitere Modelle der Entscheidungsfindung informiert Weinert (1998, S.279ff.).

Streng genommen läuft jeder Auswahlprozess mehrstufig (sequentiell), zumindest zweistufig ab. Wie schon in der Gliederung nach Vor- und Hauptauswahl berücksichtigt, gibt es mit der Vorauswahl zunächst eine Grobauslese (screening), der dann in der Hauptauswahl die Feinauslese folgt. Nicht selten gehen die Bewerber aber auch durch mehr als zwei Selektionsstufen, wobei auf jeder Stufe einzelne Bewerber zurückgewiesen werden. Dieses sequentielle Vorgehen, auch als "multiples Hürdensystem" bezeichnet (Weinert, 1998, S.282), ist nicht nur praktisch, sondern auch kostengünstig und im Sinne der Optimierung von Grund- und Selektionsquote effizient ist; außerdem lassen sich vorläufige Ablehnungen später noch einmal revidieren (Hossiep, 1995). Schuler (1996, S.156f.) bringt hierzu ein anschauliches Beispiel:

Ein Uhrmacher etwa könnte bei der Auswahl seiner Lehrlinge so vorgehen, dass er zunächst nur Bewerber mit guten Schulnoten in die engere Wahl zieht, deren feinmotorisches Geschick mit einer Arbeitsprobe (Tätigkeitssimulation) prüft und schließlich mit den Besten ein Interview führt, um sich über ihre Kundenorientierung ein Bild zu machen. Bei seiner abschließenden Entscheidung kann er quasi konfigural vorgehen – ab einem kritischen Feinmotorik-Wert nur nach Kundenorientierung entscheiden – oder in gewissem Maße Kompensationen zulassen, z.B. gewisse Defizite bei der Kundenorientierung als durch großes motorisches Geschick ausgleichbar ansehen. Bei Bedarf kann er auch Bewerber aus früheren Phasen nachträglich zu den späteren Auswahlritten einladen. ... (Ebenso) kann die Auswahlsequenz weitergeführt werden durch die Einrichtung einer "Schnupperwoche" und durch die Probezeit.

1.4.3. PROBEZEIT

Die Probezeit ist diejenige zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer arbeitsvertraglich vereinbarte Zeit, in der die grundsätzliche Eignung für die Tätigkeit sowie die Anpassungsfähigkeit an die Organisation am "point of work", also in der relevanten Realität überprüft werden soll. Sie führt die Eignungsprüfung der Hauptauswahl über die (vorläufige) Annahme-Entscheidung hinaus und ist damit sehr bedeutsam wegen ihrer Sicherungsfunktion. Die Treffsicherheit auf Basis der Informationen aus der Probezeit eines eingestellten Mitarbeiters kann hoch sein, wenn die Nähe dieser Nachtestsituation als "zeitlich ausgedehnte Arbeitsprobe mit Lerntestaspekten" (Schuler, 1996, S.143) zur wirklichen späteren Tätigkeit groß ist.

Oft jedoch wird in der Praxis diese Testphase nicht genügend ausgestaltet in Richtung auf später wichtige und kritische Tätigkeiten. Verbessert man dies auf Basis eines arbeits- und tätigkeitsanalytisch gut durchdachten, vorher mit dem Kandidaten ausgehandelten Einarbeitungsplans und entsprechend systematischer Eignungsinformationssammlung, lässt sich die Validität des Urteils am Ende der Probezeit fraglos erhöhen und damit der gesamte Auswahlprozess befriedigend abschließen (Bellmann, 1995). Die Beurteilungsinstrumente in und am Ende der Probezeit sind die gleichen wie die im folgenden Abschnitt zur Beurteilung besprochenen.

2. PERSONAL-BEURTEILUNG

Bei der Auswahl *interner* Kandidaten stützt man sich weniger auf die oben skizzierten Instrumente wie Interviews oder Tests, die bei der Auswahl *externer* Kandidaten die entscheidende Rolle spielen, sondern vielmehr auf vorhandene oder zu erzeugende Beurteilungsdaten aus dem eigenen Hause. Einzel- und Gruppen-Assessments allerdings erfüllen eine Doppelrolle: Sie werden sowohl bei externen wie bei internen Kandidaten herangezogen.

Indes: Grundsätzlich dienen Beurteilungen vorhandener Mitarbeiter nicht allein der Möglichkeit der Auswahl interner Bewerber für offene Stellen resp. der eigungsoptimierenden Platzierung von Mitarbeitern auf gegebene Stellen, sondern auch und vor allem den Zielen fairer Bezahlung sowie beruflicher Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter.

Von diesen Zielen her sollte man zweckmäßigerweise drei Beurteilungsebenen unterscheiden: Beurteilungen (1) zur Verhaltenssteuerung und zum Lernen, (2) zur Leistungseinschätzung und (3) zur Fähigkeits-(= Potential-)Einschätzung (Schuler, 1996, S.202f.; siehe Tabelle 2):

1. Auf der ersten Ebene geht es um das tägliche Arbeitsverhalten und den zielführenden Aufbau richtiger Verhaltensweisen durch sog. Day-to-day-Feedback. Lernen aus Erfahrung bedarf der positiven Bekräftigung oder der Korrektur, wobei die Lerneffekte dann am größten sind, wenn das Feedback zeitlich möglichst nahe am gezeigten Verhalten liegt und in kleinen Dosierungen, eher beschreibend als wertend und annehmbar für den Beurteilten gegeben wird.
2. Auf der zweiten Ebene ist die regelmäßige (z.B. jährliche) Leistungsbeurteilung angesiedelt, die sich gelegentlich eines elaborierten Beurteilungssystems mit Skalen (Schuler, 1996, S.145ff.) bedient und in einem Mitarbeitergespräch zurückgemeldet und besprochen wird. Zweck ist die Vergleichbarkeit der Leistungen und die Diskussion der Gründe

für Ist-Soll-Differenzen bei der Zielerreichung; Aspekte der Beurteilung sind dementsprechend Arbeitsziele und -verhaltensweisen. Die Leistungsbeurteilung stellt eine taugliche Basis dar für Personalentscheidungen bei interner Bewerberauswahl, für die Entgeltfindung sowie für die Planung von Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter.

3. Auf der dritten Ebene schließlich findet sich die Potentialbeurteilung, die prognostizieren soll, was zukünftig von einem Mitarbeiter noch erwartet werden könnte, wenn er sich (teilweise mit Unterstützung) weiterentwickeln würde. Es gilt also hier, Fähigkeiten und andere leistungs- und erfolgskritische Merkmale einzuschätzen und in ihrer Konfiguration und ihrem psychodynamischen Zusammenwirken zu beurteilen. Prominente Methoden dazu sind Potential-Interviews (ähnlich den Bewerber-Interviews (s.o.), nur noch stärker auf Beurteilungsmerkmale bezogen) und Entwicklungs-Assessment Center (s.o.).

Tabelle 2: Die drei Ebenen des Beurteilens (aus Schuler & Prochaska, 1999, S.202)

EBENE	FUNKTION	VERFAHRENSWEISE
1. EBENE (Day-to-day-Feedback)	Verhaltenssteuerung Lernen	Gespräch Unterstützung
2. EBENE (Leistungsbeurteilung)	Leistungseinschätzung Zielsetzung	Syst. Beurteilung Mitarbeiter-Gespräch
3. EBENE (Potentialbeurteilung)	Fähigkeitseinschätzung Prognose	Eignungsdiagnose Assessment Center

Erst alle drei Ebenen zusammen (Verhalten, Leistung, Potential) bilden den Rahmen für ein vollständiges Beurteilungssystem. In der Praxis sollte man sich daher vor einer unsachgemäßen Vermengung der drei Beurteilungsebenen hüten, insbesondere davor, entweder alle auf eine Ebene zu kondensieren oder sich auf nur eine Ebene zu konzentrieren (vgl. Schuler, 1996, S.203).

Klassischerweise waren früher alle und sind heute immer noch die allermeisten Beurteilungen Fremdbeurteilungen, praktisch immer seitens des Vorgesetzten. Seit einiger Zeit gibt es aber zwei Erweiterungstendenzen: erstens den Beurteilten selbst als Urteilenden seiner selbst fungieren zu lassen, also im Sinne einer Selbstbeurteilung, und zweitens – eher nur für Führungskräfte – die Fremdbeurteilungen über den Vorgesetzten hinaus auszudehnen auf auch andere interaktionsrelevante Personen, d.s. vor allem Kollegen und unterstellte Mitarbeiter, im Sinne sog. 360-Grad-Beurteilungen.

Zunächst zu Selbstbeurteilung: Die Frage, ob die Beurteilung der beruflichen Leistung und des Entwicklungspotentials eines Mitarbeiters nicht vielleicht ebenso gut wie durch den Vorgesetzten durch die betreffende Person selbst geleistet werden könne, beschäftigt Forschung und Praxis schon seit einiger Zeit. Moser (1999) liefert einen Überblick zum Forschungsstand und kommt zu dem Schluss, dass die Validität von Selbstbeurteilungen, gemessen durch die Korrelation mit Vorgesetztenurteilen, dann hoch ist, wenn die Erwartung einer Überprüfung der Beurteilung durch andere Instanzen/Methoden besteht. Das bedeutet für die Praxis: Würde diese Erwartung nicht erzeugt werden können durch die Realisation

von Überprüfungsgelegenheiten, wären Selbsturteile bald nicht mehr als valide Maße brauchbar. Dennoch spielen Selbsturteile im Kontext von nachfolgend skizzierten 360-Grad-Beurteilungen eine zentrale Rolle.

Die Erweiterung der vorher alleinigen Beurteilung einer Führungskraft durch ihren Vorgesetzten (top-down) nunmehr auch auf den Kreis seiner unterstellten Mitarbeiter (bottom-up) sowie seiner gleichgestellten Kollegen erlaubt die systematische Einschätzung einer Person durch Beurteiler aus unterschiedlichen Quellen und wird "360-Grad-Feedback" genannt (Scherm, 2005). Eine Validitätserhöhung der Verhaltens- und Potentialeinschätzung einer so beurteilten Person ist recht wahrscheinlich. Und der nachfolgende Abgleich der Selbstsicht des Beurteilten mit den diversen Fremdsichten dürfte gut dazu geeignet sein, eine Weiterentwicklung wichtiger berufsrelevanter Teile seiner Persönlichkeit und damit seiner Kompetenzen einzuleiten.

3. PERSONAL-ENTWICKLUNG

Mit der richtigen Auswahl von Mitarbeitern und ihrem effizienten Einsatz allein ist es natürlich nicht getan. So wichtig die Identifizierung von Geeigneten ist, so bedeutsam ist die danach zu bewerkstellende Koppelung des diagnostizierten Potentials mit angemessenen Entwicklungserfahrungen. Außerdem gibt die Anwendung einiger oben schon dargestellter Instrumente (Entwicklungs-Assessment Center, Einzel-Assessments, Beurteilungen) gute Informationen über Defizite einzelner Mitarbeiter, an denen sie kompensatorisch arbeiten können. Kommt hinzu, dass wegen der immer schneller wechselnden und wachsenden beruflichen Anforderungen heutzutage auch immer mehr lebenslanges Lernen erwartet wird.

Tatsächlich scheinen Unternehmen, denen ein besonders gutes Management nachgesagt wird, mehr Gebrauch von gezielter und planmäßiger Entwicklung ihrer Manager und sonstigen qualifizierten Mitarbeiter zu machen als weniger gut geführte Unternehmen (McCall, Lombardo & Morrison, 1995): Sie steigern die Verantwortung der Positionen, schaffen spezielle Arbeitsplätze, bieten betriebsinterne und -externe Trainingsprogramme an, versetzen Mitarbeiter zwischen den Funktionen, Divisionen und Ländern, weisen ihnen Mentoren und Trainer zu, geben ihnen ein Feedback über ihre Entwicklungsfortschritte und zeigen ihnen, wie sie ihre Entwicklung selbst gestalten können (Kotter, 1989).

Immerhin unterstützen inzwischen schon viele Organisationen ihre Mitarbeiter in ihren Entwicklungsaktivitäten, institutionalisiert durch die sog. Personalentwicklung (meist abgekürzt als PE). Unter PE versteht man alle Bemühungen einer Organisation, die der beruflichen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter dienen. Ziel ist es, die berufliche Handlungskompetenz sämtlicher Mitarbeitergruppen, d.h. der Facharbeiter, der Angestellten und der Führungskräfte, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Die Erweiterung der Handlungskompetenz, oft noch unterteilt nach (a) Fach- und Methodenkompetenz, (b) sozialer Kompetenz und (c) personaler Kompetenz, soll den Mitarbeiter befähigen, "die zunehmende Komplexität seiner beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten" (Sonntag & Schaper, 1999, S.211).

Allen PE-Maßnahmen vorgeordnet sollte selbstverständlich eine Ermittlung des Entwicklungsbedarfs stehen. Diese ist zweckmäßigerweise auf drei Fundamenten zu basieren (Sonntag, 1999a, S.22; Weinert, 1998, S.706ff.), nämlich auf der

- *Organisationsanalyse*, die aus übergeordneten strategischen Überlegungen Zielvorgaben für die Personalplanung liefert, auf der
- *Aufgaben- und Anforderungsanalyse*, die die für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter benennt und auf de
- *Personalanalyse*, die die individuellen Leistungs- und Verhaltensdefizite sowie die Entwicklungspotentiale ermittelt.

Derartige Bedarfsermittlungsbemühungen können jedoch unversehens durch Aufkäufe, Fusionen oder sonstige "Mergers" von Unternehmen konterkariert werden. Sie müssen dann durch Ad-hoc-Maßnahmen nach Dringlichkeit ersetzt werden, bevor man nach einer Phase der Konsolidierung wieder sinnvoll Bedarfe ermitteln kann.

Grundlegende Beiträge der verschiedenen psychologischen Disziplinen zur PE, nämlich Beiträge der Differentiellen, der Pädagogischen, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Sozial- und der Entwicklungspsychologie finden sich in dem von Sonntag (1999a) herausgegebenen Band zur Personalentwicklung. Für unsere kurze Darstellung hier ist eine Unterscheidung nach PE "on the job" und PE "off the job" zweckmäßig (Conradi, 1983).

3.1. PERSONAL-ENTWICKLUNG "ON THE JOB"

Am einfachsten lässt sich PE am Ort der Arbeit selbst oder in räumlicher bzw. inhaltlicher Nähe dazu realisieren. Dies geschieht in Organisationen auch auf vielfältige Weise, z.B. durch die Bearbeitung abwechslungsreicher Aufgabenstellungen, das gemeinsame Strukturieren und Lösen von Problemen in Arbeitsgruppen, das Identifizieren erfolgskritischer Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten, die Wissensvermittlung in realen oder simulierten Anwendungskontexten etc. (Sonntag, 1998). Letztlich geht es dabei um die Schaffung der Möglichkeiten arbeitsimmanenter Lernprozesse, die Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen sowie der Motivierung der Mitarbeiter zum ständigen Lernen (s.a. Ulich, 1999).

Fruchtbare theoretische Ansätze dazu liefern (vgl. Sonntag, 1998):

- (a) Die Handlungsregulationstheorie, die die Trennung zwischen Denken und Handeln zu überwinden trachtet und *Lernen als zielgerichtetes Handeln* auffasst, d.h. von der Annahme ausgeht, dass das handelnde Subjekt die angestrebten Ergebnisse seines Handelns antizipiert, um auf Basis dieser Zielvorstellungen die Ausführung der Handlung selbst zu steuern und zu kontrollieren (Hacker, 1986; Volpert, 1987).
- (b) Das Konzept der arbeitsimmanenten Qualifizierung (Frei, Duell und Baitsch, 1984), das das *Lernen im Prozess der Arbeit* als zentrales Mittel zur Formung der Persönlichkeit ansieht. Als Bedingungen lernförderlicher Arbeit müssen interessante "Qualifizierungsangebote" (neue Arbeitsinhalte und Arbeitsstrukturen) und eine ausreichende "Qualifizierungsbereitschaft" (Einstellungen, Werte, Motive, Selbstkonzept) gegeben sein.
- (c) Konstruktivistische Ansätze aus der Instruktionspsychologie fassen *Lernen als konstruktiven Prozess* auf (Gerstenmaier & Mandl, 1994). Man möchte wegkommen vom vorwiegend passiv-rezeptiven Lernen in der traditionellen Wissensvermittlung, weil es nur "trä-

ges" Wissen ohne hinreichenden Transfer des Gelernten auf diverse Anwendungssituationen zur Folge hat. Vielmehr wird die "Selbstkonstruktion" des Wissens von der lernenden Person gefordert, was am effektivsten durch interaktionales Lernen in konkreten Bedeutungskontexten stattfinden kann und der Unterstützung durch sog. metakognitive Fähigkeiten, nämlich eigenes Lernhandeln zu reflektieren und zu kontrollieren, bedarf.

Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter "on the job", die von diesen theoretischen Ansätzen fruchtbar inspirieren werden können, lassen sich unterteilen in (vgl. Sonntag, 1998):

- (1) *Arbeitsstrukturelle Maßnahmen* (PE durch Arbeitsgestaltung): job enrichment, d.h. Anreicherung von Arbeitsaufgaben mit auch anspruchsvolleren Inhalten; job rotation bzw. Stellvertreteraufgaben, d.h. geplanter Wechsel zu auch ganz anderen Aufgabenfeldern; teilautonome Arbeitsgruppen, d.h. Übertragung von Aufgabenbereichen, die die Mitglieder in eigener Verantwortung erledigen können; Qualitätszirkel, d.h. Lösen von betrieblichen Problemen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich (meist für Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufe); Projektgruppen, d.h. Bearbeiten neuartiger und komplexer Probleme abteilungsübergreifend, aber zeitlich begrenzt (meist ab Meisterebene).
- (2) *Situativ-erfahrungsbezogene Ansätze* sind stark an der traditionellen Handwerkslehre orientiert. Hier wird erfahrungsgelitetes Lernen im realen Anwendungskontext angestrebt, wobei Experten (Meister, Vorgesetzte, Berater, Coaches, Mentoren) eine wichtige Rolle spielen (Experten-Novizen Gemeinschaften). "Durch das Lernen in authentischen Lernumgebungen werden somit die Anwendungsbedingungen des Wissens gelernt sowie die Fähigkeit zu flexibler Nutzung und zum Transfer des Gelernten auf reale Situationen aktiv gefördert" (Sonntag, 1998, S.188).
- (3) *Computergestützte mediale Ansätze*: Mit computer-based Trainings, Simulationen und Planspielen lassen sich Lernprozesse als Wiederholung und Memorieren, als interaktiver und konstruktiver Prozess oder als explorativer und entdeckender Prozess gestalten. Im Managementbereich haben Planspiele schon ihren festen Platz: Durch das Rückmelden der Wirkungen von Aktionen können Eigendynamiken von Systemen erfahren und das vernetzte, komplexe Denken als Schlüsselqualifikation geschult werden.
- (4) *Trainingsbezogene Ansätze* dienen v.a. der Persönlichkeitsentwicklung und der Verbesserung der sozialen Interaktion, z.B. Team- und Kooperationsfähigkeit, Verhandeln, Führungsverhalten etc.; aber auch kognitive Inhalte können im Fokus stehen, z.B. Verbesserung der Problemstrukturierung und -lösung oder Entscheidungsfindung für die Bewältigung verschiedenster Situationen. Nicht selten allerdings finden derartige Trainings auch "off the job" statt.

3.2. PERSONAL-ENTWICKLUNG "OFF THE JOB"

PE "off the job" umfasst alle Maßnahmen, die man gemeinhin unter Weiterbildung subsumiert. Um komplexes Wissen oder differenzierte Verhaltensmuster zu vermitteln, haben sich neben den klassischen Methoden wie Vortrag, Diskussion und Gruppenübungen vor allem Planspiele, Fallstudien, computergestützte Lernsysteme, Teamtraining, gruppenspezifische Trainingsprogramme, Rollenspiele und Verhaltensmodellierung als effiziente Verfahren herauskristallisiert (Lammers, 1998). Weitere Verfahren zur PE finden sich bei Holling und Liep-

mann (1993), Neuberger (1994), Sonntag und Schaper (1999) oder Weinert (1998, S.714ff.), aus mehr betriebswirtschaftlicher Perspektive z.B. bei Becker (1999).

Sämtliche dieser Verfahren sind natürlich nur Bausteine, die in allen möglichen, thematisch unterschiedlichen Trainings in einer Sequenz mit anderen eingesetzt werden können. Gleichwohl gibt es Schwerpunkte: "Hartes" Faktenwissen (wie Handhaben neuer Technologien oder Verstehen kritischer Marktsituationen) wird eher mit Planspielen, Fallstudien und computergestützte Lernsystemen vermittelt, "weiche" Faktoren (wie Facetten der sozialen Kompetenz oder Führungsfähigkeit) werden eher über Teamtraining, gruppendedynamische Trainingsprogramme, Rollenspiele und Verhaltensmodellierung trainiert (im einzelnen dazu: Lammers, 1998).

4. ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN

Bei dem ständigen Wandel der Anforderungen und der wachsenden Bedeutung der inter-personalen (sozialen) Kompetenz gibt es vieles, was eine Organisation tun kann, um Mitarbeiter mit Potential zu fördern (Schwuchow & Gutmann, 1999), aber nur, wenn der betreffende Kandidat auch in besonderer Weise selbst bereit und in der Lage ist, sich zu entwickeln. Kurz: die Hauptverantwortung für die erfolgreiche Entwicklung seiner Handlungskompetenz liegt beim einzelnen Kandidaten selbst. Im Bereich der PE gewinnen daher Selbstmanagement-Ansätze, die autonomes Lernen fordern, immer mehr an Bedeutung (Drucker, 1999). Beim selbstgesteuerten Lernen bestimmt der Lerner selbst sowohl die (langfristigen) Ziele als auch die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung. Wir wären daher gut beraten, das Lernen selbst ("Learning as a Way of Being"; Vaill, 1996) zu einer grundlegenden Disziplin unserer Ausbildungs- und Entwicklungsgänge zu erheben. Immerhin hat auch schon die pädagogisch-psychologische Forschung das Thema des selbstgesteuerten Lernens vor kurzem entdeckt.

Im übrigen müssen wir unter Potential mehr verstehen als das reine Leistungsvermögen eines Kandidaten: Auch "Einstellungen, Werte und Bereitschaften, die als Identifikationspotential oder Identifikationsbereitschaft begriffen werden können, sind eine zentrale psychologische Bedingung künftiger Leistung und beruflicher Entwicklung" (Lang-von Wins & von Rosenstiel, 1998, S.94). Die Organisation muss zur Person passen und Mitarbeiter dürfen zumindest nicht im Widerspruch zu den von ihrer Organisation verkörperten Werten stehen. Daher sollten wir schon bei der Auswahl – außer natürlich auf die job-relevanten Anforderungsmerkmale – wieder mehr Gewicht auf Werte, Moral und Integrität legen.

Die Erkenntnis, dass die Auswahl bzw. Identifizierung, die Förderung und längerfristige Bindung von Talenten immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor von Unternehmen und anderen leistungsorientierten Organisationen wird, heißt für die einzelne Organisation, dass sie Kandidaten mit gutem Potential frühzeitig identifizieren muss. Diese Mitarbeiter dürfen dann allerdings nicht in quasi "naturwüchsiger" Weise sich selbst überlassen bleiben, vielmehr müssen die Organisationen deren weitere Entwicklung in Richtung relevanter Berufserfahrungen kanalisieren helfen. Denn zumindest für Unternehmen im weltweiten wirtschaftlichen Wettbewerb sind hohe Leistungen und gute Resultate überlebensnotwendig.

LITERATUR

- Aldering, Christoph (1999). Teil-dynamisches Einzel-Assessment – Ein Praxisbeispiel. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.287–297). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Manfred (1999). *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bellmann, Matthias (1995). Probzeit und Job Rotation. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.757–765; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Birkhan, Georg (1996). Assessment Center vor Ort (on-the-job). In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.108–127). Göttingen: Hogrefe.
- Birkhan, Georg (1998). Das Einzel-Assessment: Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Herr Y. In Martin Kleinmann, & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S.151–172). Göttingen: Hogrefe.
- Brickenkamp, Rolf (Hrsg.). (1997). *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Conradi, Walter (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Comelli, Gerhard (1995). Juristische und ethische Aspekte der Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.108–126; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Drucker, Peter F. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 77 (2), 65–74.
- Fay, Ernst (1996). *Tests unter der Lupe. Aktuelle Leistungstests – kritisch betrachtet* (Band 1). Heidelberg: Asanger.
- Fay, Ernst (Hrsg.). (1999). *Tests unter der Lupe II*. Lengerich: Pabst.
- Fisseni, Hermann-Josef (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, Hermann-Josef & Georg P. Fennekels (1995). *Das Assessment Center – Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen: Hogrefe.
- Frei, Felix, Werner Duell, & Christof Baitsch (1984). *Arbeit und Kompetenzentwicklung*. Bern: Huber.
- Friederichs, Peter (1995). Manager-Disputation. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S.627–635). Göttingen: Hogrefe.
- Funke, Joachim (Hrsg.). (1999). Komplexes Problemlösen. *Psychologische Rundschau*, 50, (Heft 4: Themenheft).

- Gerstenmaier, Jochen & Heinz Mandl (1994). *Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive* (Forschungsbericht Nr. 33). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Päd. Psychologie.
- Gloor, Armin (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli.
- Guldin, Andreas (1996). *Konstruktvalidität des AC-Verfahrens – Empirische Untersuchung zum modifizierten Konzept der diskriminanten und konvergenten Validität*. Frankfurt/M.: Lang.
- Gunter, Barrie, Adrian Furnham & Russell Drakeley (1993). *Biodata – Biographical indicators of business performance*. London: Routledge.
- Hacker, Winfried (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Häcker, Hartmut, Detlev Leutner & Manfred Amelang (Hrsg.). (1998). Standards für pädagogisches und psychologisches Testen. Supplementum 1/1998 der *Diagnostica* und der *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*. Göttingen und Bern: Hogrefe und Huber.
- Heinze, Burger (1995). Graphologie. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.470–474; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hirsig, René & Astrid E. de With, (1998). PC-gestützte Simulationen für die Diagnostik: Fallbeispiel ATLANTIS. In Urs Imoberdorf, Roland Käser & René Zihlmann (Hrsg.), *Psychodiagnostik von Individuen, Gruppen und Organisationen*. (Die Beiträge des Zweiten Zürcher Diagnostik-Kongresses vom 21./22. August 1997 an der Universität Zürich; S.141–160). Stuttgart: Hirzel.
- Holling, Heinz & Detlev Liepmann (1993). Personalentwicklung. In Heinz Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S.285–316). Bern: Huber.
- Hollmann, Herbert & Gerd Reitzig (1995). Referenzen und Dokumentenanalyse. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.463–470; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, Rüdiger (1994). Das Assessment Center. *Diagnostica*, 40, 89–104.
- Hossiep, Rüdiger (1995). Sequentielle Diagnosesysteme. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.747–757; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, Rüdiger (1996). Psychologische Tests – die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.53–67). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, Rüdiger (2000). Konsequenzen aus neueren Erkenntnissen zur Potentialbeurteilung. In Lutz von Rosenstiel & Thomas Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.

- Hossiep, Rüdiger, Michael Paschen & Oliver Mühlhaus (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement – Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Hübbe, Eberhard (1999). Training braucht Assessment. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.72–84). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jackson, Charles (1998). *Testen und getestet werden*. Bern: Huber.
- Jeserich, Wolfgang (1995). Assessment Center. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S.717–728). Göttingen: Hogrefe.
- Jochmann, Walter (Hrsg.). (1999). *Innovationen im Assessment-Center – Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kersting, Martin (1999). *Diagnostik und Personalauswahl mit computergestützten Problemlöseszenarien? Zur Kriteriumsvalidität von Problemlöseszenarien und Intelligenztests*. Göttingen: Hogrefe.
- Kleinmann, Martin (1997). *Assessment Center. Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis*. Göttingen: Hogrefe.
- Kleinmann, Martin & Bernd Strauß (1998). Validity and implementation of computer-simulated scenarios. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 97–106.
- Kline, Paul (1999). *Handbook of psychological testing* (2nd. ed.). London: Routledge.
- Kofodimos, Joan R. (1990). *Using biographical methods to understand managerial behavior and personality*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kompa, Ain (1990). *Assessment Center – Bestandsaufnahme und Kritik*. München: Hampp.
- Kotter, John P. (1989). *Erfolgsfaktor Führung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kubinger, Klaus D. (1999). Forschung in der Psychologischen Diagnostik: Programmatische Betrachtungen. *Psychologische Rundschau*, 50, 131–139.
- Lammers, Frank (1998). Personalentwicklung "off the job". In Martin Kleinmann & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S.199–218). Göttingen: Hogrefe.
- Lang-von Wins, Thomas & Lutz von Rosenstiel (1998). Potentialfeststellungsverfahren. In Martin Kleinmann & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S.71–95). Göttingen: Hogrefe.
- Lehment, Thomas (1999). Ganzheitliche Leistungsbeurteilung mit 360-Grad-Feedback. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.333–353). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lohff, Andreas (1996). Internationale Assessment und Development Center. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.205–215). Göttingen: Hogrefe.

- McCall, Morgan W., Jr., Michael. M. Lombardo & Ann M. Morrison (1995). *Erfolg aus Erfahrung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Miesen, Jana, Gerald Schuhfried & Heinrich Wottawa (1999). ELIGO: Eine vorläufige Antwort auf Grundprobleme der testgestützten Eignungsdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie*, 6, 16-24.
- Moser, Klaus (1999). Selbstbeurteilung beruflicher Leistung: Überblick und offene Fragen. *Psychologische Rundschau*, 50, 14-25.
- Neuberger, Oswald (1994). *Personalentwicklung* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neumann, Reiner (1999). "Fast wie im richtigen Leben ..."; In-Vivo- und Real-Life-Assessment. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.237-249). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Obermann, Christof (1992). *Assessment Center – Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Obermann, Christof (1996). Assessment Center als Prozessdiagnostik. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.87-95). Göttingen: Hogrefe.
- Paschen, Michael & Rüdiger Hossiep (1999). Psychologische Fragebogen als Bestandteil der AC-Methode. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.129-155). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reitzig, Gerd & Werner Sarges (1988). Personalauswahl durch Einzelassessment: Partner statt Testperson. *Gablers Magazin – Betriebswirtschaft für Manager*, 3, 36-38.
- Sarges, Werner (1994a). Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In Jochen Kienbaum (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement* (S.371-399; 2., erw. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Sarges, Werner (1994b). Bewerber-Interviews und Mitarbeiter-Gespräche: Engpaß Exploration. In Bärbel Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S.136-156). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner (Hrsg.). (1995a). *Management-Diagnostik* (2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner (1995b). Interviews. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.475-489; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner (Hrsg.). (1996a). *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*. Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner (1996b). Lernpotential-Assessment Center. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.97-108). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner (2000). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In Lutz von Rosenstiel & Thomas

- Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107–128). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, Werner & Ansfried B. Weinert (1991). Früherkennung von Managementpotentialen – Zukünftige Notwendigkeiten, realistische Möglichkeiten. In Wilfried E. Feix (Hrsg.), *Personalarbeit 2000 – Visionen*. Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, Werner & Heinrich Wottawa (Hrsg.). (2001). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Tests*. Lengerich: Pabst.
- Scherm, Martin (Hrsg.). (2005). 360-Grad-Beurteilungen. Göttingen: Hogrefe.
- Schmid, Fred W. (1995). Einzel-Assessment. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S.703–716; 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, Frank L. & John E. Hunter (1998). Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In Martin Kleinmann & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S.15–43). Göttingen: Hogrefe.
- Schmitt, Irmhild L. & Klaudia Werth (1998). *Personalauswahl in Unternehmen. Zu einer Theorie der Auswahlpraxis*. München: Hampp.
- Schöning, Helmuth (1996). Managementkompetenz-Einschätzung ohne Übungen: Erweiterung des 360 Grad-Feedbacks. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.129–142). Göttingen: Hogrefe.
- Schöning, Helmuth (1998). Vom Assessment Center zum Competencies Review. *Personalführung* (Heft 2), 36–41.
- Schuler, Heinz (1992). Das multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38, 281–300.
- Schuler, Heinz (1996). *Psychologische Personalauswahl – Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, Heinz (Hrsg.). (2000). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, Heinz (in Vorbereitung). *Das Einstellungsinterview – Ein Arbeits- und Trainingsbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, Heinz & Uwe Funke (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.235–283). Bern: Huber.
- Schuler, Heinz & Michael Prochaska (1999). Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In Karlheinz Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S.181–210). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, Heinz & Willi Stehle (Hrsg.). (1986). *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, Heinz & Willi Stehle (Hrsg.). (1992). *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Schwuchow, Karlheinz & Joachim Gutmann (Hrsg.). (1999). *Handbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000*. Neuwied: Luchterhand.
- Seegers, Jeroen L. (1996). Neue Instrumente für die Entwicklung von Management-Trainees: Planspielgestützte Assessment Center und 360 Grad-Analyse. In Werner Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.151-166). Göttingen: Hogrefe.
- Seibt, Hagen & Martin Kleinmann (1990). Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen – Derzeitiger Stand und Perspektiven. In Helmut Methner & Alfred Gebert (Hrsg.), *Psychologen gestalten die Zukunft – Anforderungen und Perspektiven* (S.292-304). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Sonnleitner-Clinchamps, Regina & Peter Gotsch (1999). Internationale Assessment-Center. In Walter Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.269-285). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sonntag, Karlheinz (1998). Personalentwicklung "on the job". In Martin Kleinmann & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S.175-197). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz (Hrsg.). (1999a). *Personalentwicklung in Organisationen – Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz (1999b). Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung. In Karlheinz Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S.157-179). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz & Niclas Schaper (1999). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In Karlheinz Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S.211-244). Göttingen: Hogrefe.
- Stokes, Garnett S., Michael D. Mumford & William A. Owens (1994). *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. Palo Alto: CPP Books.
- Strauß, Bernd & Martin Kleinmann (1995). *Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Strauß, Bernd & Martin Kleinmann (1996). Computersimulierte Szenarien im Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.69-86). Göttingen: Hogrefe.
- Thiele, Anke & Bernd Eggers (1999). *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomae, Hans (1988). *Das Individuum und seine Welt* (2., völlig neu bearb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Thornton III, George C. (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Reading: Addison-Wesley.
- Ulich, Eberhard (1999). Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In Karlheinz Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S.123–153). Göttingen: Hogrefe.
- Vaill, Peter B. (1996). *Learning as a way of being. Strategies for survival in a world of permanent white water*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Volpert, Walter (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In Uwe Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S.1–42). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weuster, Arnulf (1994). *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wottawa, Heinrich (1989). Angewandte Diagnostik in der Wirtschaft – Alchemie oder der gläserne Mensch. In Günter Cisek, Uwe Schäkel & Jürgen Scholz (Hrsg.), *Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand* (S.13–38). Hamburg: Windmühle.
- ZPID (Zentralstelle für Psychologische Information und Dokumentation) (Hrsg.). (1999). *Verzeichnis psychologischer und pädagogischer Testverfahren aus der Datenbank PSYTKOM* (7. aktual. u. erw. Aufl.). Trier: ZPID.
- ZPID (Zentralstelle für Psychologische Information und Dokumentation) (Hrsg.). (in Druck). *Testkompendien, Testsammlungen und (test-)diagnostische Übersichten*. Eine Spezialbibliographie psychologischer Fachliteratur, zusammengestellt von Manfred Eberwein. Trier: ZPID.