



# IT-gestützte Personaldiagnostik: Themenrelevanz und Einordnung der Beiträge

Von Norbert Gülke und Friedel Ahlers

## 1. Bedeutungszuwachs der IT-gestützten Personaldiagnostik

„Menschen machen Unternehmen erfolgreich“ – dieser im Netz-Auftritt publizierte Leitgedanke einer bekannten Personalberatung könnte nicht besser dafür sensibilisieren, worum es geht: Trotz der zunehmenden Technologisierung bzw. Digitalisierung aller betrieblichen Prozesse ist und bleibt der Mensch bzw. Mitarbeiter der eigentliche Quell des unternehmerischen Erfolges als originärer Ideen- und Impulsgeber. Wobei sehr schnell der Blick darauf fällt, dass nicht primär die undifferenzierte Agglomerationsgröße Mitarbeiter an sich, sondern *geeignete* Mitarbeiter den eigentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Die virulente Diskussion um den Fachkräftemangel verstellt ein wenig den Blick für diese wichtige Erkenntnis, scheint es doch zuallererst um eine Stellenbesetzung per se zu gehen. Doch nur begrenzt oder gar nicht geeignete Mitarbeiter helfen wenig weiter, können sich sogar in hohem Maße dysfunktional für das Unternehmen auswirken. Dies gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Arbeitsaufgaben z. B. in Arbeitssystemen der Industrie 4.0, die hohe Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter stellt. Ungeeignete Mitarbeiter mit entsprechenden unzulänglichen Handlungen könnten hier das gesamte Arbeits- und Produktionssystem negativ tangieren mit den damit verbundenen kostenintensiven Folgewirkungen. Ergo ist die eignungsadäquate Besetzung von Schlüsselpositionen von hoher erfolgskritischer Bedeutung für Unternehmen. Oder wie Gülke (2016, S. 43) treffend anmerkt: „Personalentscheidungen im Unternehmen sind sehr wichtige und konsequenzreiche Entscheidungen ..., wenn nicht sogar die Wichtigsten überhaupt!“

Dieser hohen Bedeutung entsprechend rückt der Auswahlprozess verstärkt in den Fokus mit der Frage, ob vermeintlich jahrzehntelang bewährte Auswahlprozeduren den Anforderungen zunehmend komplexer werdender Arbeitswelten noch gerecht werden können. Klassische Vorstellungsgespräche und Testverfahren geraten dabei mehr und mehr an ihre Grenzen. Auch gibt es keine eindeutigen Einschätzungen z. B. zur Verlässlichkeit und Aussagekraft von unstrukturierten Interviews: Die Auffassungen reichen hier von „eine der schlechtesten Methoden für eine gute Personalauswahl“ (Bohnet 2018, S. 16) bis hin zur Zumessung einer partiell größeren Aussagekraft als strukturierte Interviews (vgl. Kersting 2018a, S. 83). Damit wird deutlich, dass es im Rahmen der Personaldiagnostik keinen festgefügtten Erkenntnisstand gibt, sondern vieles „im Fluss ist“, gerade was die Aussagekraft eingesetzter etablierter und speziell neuer Verfahren angeht. Auch die Digitalisierung strahlt in vielfältiger Weise auf die Eignungsdiagnostik ab im Sinne von Impulsen für ihre Weiterentwicklung.

## 2. Weiterentwicklung der Eignungsdiagnostik

Es lassen sich insbesondere zwei zentrale „Treiber“ der Eignungsdiagnostik identifizieren: Zum einen die zunehmende Sensibilisierung für die hohen Kosten von Fehlbe-



setzungen in Unternehmen, die durch professionalisierte Verfahren der Personaldiagnostik deutlich verringert werden können (siehe dazu auch den Beitrag zu den Folgen von Fehlbesetzungen in diesem Band). Zum anderen die Weiterentwicklung von technischen Möglichkeiten auch im Bereich der Eignungsdiagnostik, die hier unter dem Label „IT-gestützte Personaldiagnostik“ thematisiert werden und zentraler Gegenstand dieses Herausgeberbandes sind.

Die latente Gefahr der Fehlbesetzung ist stets virulent, wobei die Spannbreite hier von leichten bis markanten Abweichungen vom stellenbezogenen Anforderungsprofil reichen kann, also von einer partiellen bis hin zur totalen Fehlbesetzung. Zahlen dazu, um diese Problematik in ihrer Größenordnung zu belegen, sind rein spekulativ, da hier die beteiligten Akteure verständlicher Weise kein Eigeninteresse an einer Veröffentlichung haben. Dennoch ist von einer nicht unwesentlichen Zahl auszugehen. „Die Schadenswirkung“ von Fehlbesetzungen gehobener Führungspositionen sollte, wenn auch nur schwer bezifferbar, nicht unterschätzt werden. Im Extremfall kann sie zur Existenzgefährdung eines Unternehmens führen“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 209).

Unter investitionsbezogenen Gesichtspunkten liegt bei einer stellenbezogenen Fehlentscheidung eine Fehlallokation von Ressourcen vor, der es vorzubeugen gilt. Aus einer personalinvestitionsbezogenen Perspektive sind z. B. unzulängliche interne Auswahlentscheidungen für aufwändige Weiterbildungs- und Aufstiegsprogramme mit Blick auf den Aufbau und den Erhalt von Humanpotenzial als ein zentrales Problemfeld von Personalinvestitionen (zur personalinvestitionsbezogenen Perspektive näher Gülke / Ahlers 2015a). Entsprechend stellt hier die weitere Ausdifferenzierung des Auswahlprozesses eine Antwort dar, um Auswahl- und Einstellungsentscheidungen valider zu gestalten. Dies geht eng mit einer verstärkten Berücksichtigung eignungsdiagnostischer Elemente einher, denn validere Auswahlentscheidungen sind das zentrale Ziel der Personaldiagnostik (vgl. Gülke / Ahlers 2015b, S. 44 f.). Um diese weitere prozessbezogene Ausdifferenzierung unter Ressourcengesichtspunkten vertretbar „händeln“ zu können, ist eine gezielte IT-Unterstützung vorgezeichnet.

Diese Entwicklung greift ein seit mehreren Jahren existentes Forschungsprojekt zur IT-gestützten Personaldiagnostik an der Leibniz Fachhochschule Hannover um Prof. Norbert Gülke auf. Ein Kernfeld ist der Entwurf und die weitere Ausgestaltung eines differenzierten IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses, wozu schon Veröffentlichungen vorliegen (z. B. Buss et al. 2016; Gülke / Ahlers 2017). Master- und Bachelor-Studierende der Leibniz-FH wurden und werden weiterhin aktiv in den Forschungszweig eingebunden, was auch die Basis für diesen Herausgeberband bildete. So können Lehre und Forschung eng miteinander verknüpft werden ganz im Sinne des Leitspruchs des Namensgebers der Leibniz-FH, Gottfried Wilhelm Leibniz, mit dem zugeschriebenen Ausspruch „*theoria cum praxi*“.

Die Eignungsdiagnostik enthält durch die heutigen und zukünftigen IT-gestützten Möglichkeiten einen weiteren wichtigen „Schub“. Neben den neuen wissenschaftlichen Perspektiven eröffnen sich insbesondere für die Praxis ressourcenakzeptable Anwendungsfelder einer differenzierten Eignungsdiagnostik. Einen generellen „Schub“ erhält



die IT-gestützte Personaldiagnostik auch durch die aktuell breite Diskussion in der personalwirtschaftlichen Literatur zur „People Analytics“, die datenbasiert zu fundierten Personalentscheidungen führen soll (vgl. Staritz / Biemann 2018, S. 16).

### 3. Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik

Die im Vor-Kapitel aufgezeigten Entwicklungslinien der Personaldiagnostik machen sehr deutlich, dass das Potenzial der IT-gestützten Verfahren weiter ausgeschöpft werden wird. Dieses Potenzial wird insbesondere in folgenden Vorteilsbereichen der IT-gestützten Personaldiagnostik gesehen: „Neben den naheliegenden originären Ressourcenaspekten in Richtung Kosten- und Zeiteinsparung ermöglicht die IT-Nutzung die notwendige Verfeinerung und stärkere Objektivierung des diagnosegeprägten Auswahlprozesses“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 210 f.). Oder noch prägnanter zusammengefasst: Durch die richtig eingesetzte und proportionierte IT-Unterstützung werden die personaldiagnostischen Prozesse objektiver, effizienter und flexibler (vgl. Gülke / Ahlers 2017, S. 34). Gerade die wahrgenommene Objektivität eines Auswahlverfahrens ist besonders wichtig, da Bewerber hohen Wert darauflegen, dass dieses als „gerecht“ wahrgenommen wird (vgl. Kersting 2018b, S. 29).

Der Markt für eignungsdiagnostische Verfahren ist breitgefächert. „Der Markt boomt“ (Lemmer 2018, S. 18) mit den Begleiterscheinungen von zwar trendigen, aber auch von der belegbaren Aussagekraft her sehr fragwürdigen Verfahren. Aufgrund der breiten Anbieterstruktur mit erfahrenen, aber auch weniger erfahrenen Anbietern gesellen sich neben vielen seriösen Angeboten auch „Stilblüten“ oder wie es in einem Artikel direkter benannt wird „Humbug“ (Kanning 2018, S. 20) zur Verfahrensklavatur. Einen „TÜV“ für eignungsdiagnostische Verfahren gibt es nicht. Aufgrund der vorherrschenden Marktinteressen besteht die latente Gefahr, dass Anbieter eignungsdiagnostischer Verfahren zu viel versprechen (vgl. Kanning 2018, S. 20). Bei der Verfahrensanwendung z. B. im Rahmen der People Analytics müssen die anwendenden Unternehmen auch immer die rechtlichen und darüber hinaus ethischen Grenzen im Auge behalten (dazu z. B. Beermann / Kersting 2018, S. 12).

Genauso semi-zielführend wie eine unreflektiert-unkritische Einstellung zu dem Angebot an eignungsdiagnostischen Verfahren ist aber auch das Verschließen gegenüber neuen Entwicklungen. Es gilt, dass „... ein Verzicht auf den Einsatz computergestützter Verfahren mit ihren heute vielfältigen Möglichkeiten nahezu „fahrlässig“ gerade bei der Besetzung von Schlüsselpositionen ...“ (Ahlers / Gülke 2016a, S. 18) wäre. Zumindest der Unterstützungscharakter digitaler Elemente, der bewusst in der hier gewählten Terminologie IT-gestützte Personaldiagnostik zum Ausdruck kommen soll, ist mittlerweile nahezu unumstritten, z. B. in Form eines digitalunterstützten Assessment Centers (vgl. dazu z. B. Frintrup / Nickel 2018). Auch im Rahmen der Befragung einer Personalberatung kam der Unterstützungscharakter digitaler Prozesse bei der Personalauswahl in der Praxis deutlich zum Ausdruck (vgl. TOPOS 2018).

Das unbestreitbare Potenzial der IT-gestützten Personaldiagnostik zur besseren Validierung einer Auswahlentscheidung ist aber kein Erfolgsfaktor per se, der quasi bei



jeder Anwendung Erfolg garantiert. Vielmehr hängt dieser Erfolg vom (wissenschaftlich) begründbaren und situativ angemessenen Einsatz IT-gestützter Verfahren ab. Insofern wird das Auswahlverfahren schon von daher nicht „entmenschlicht“, dass die für diagnostischen Prozesse relevanten Akteure zunächst die richtigen Entscheidungen für den geeigneten IT-gestützten Auswahlprozess und das geeignete Verfahren treffen müssen.

#### 4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge

Die Beiträge im vorliegenden Buch spiegeln die Komplexität und damit verbundene Vielfalt der Thematik „IT-gestützte Personaldiagnostik“ sehr treffend wider. Um trotz und gerade wegen dieser virulenten Komplexität eine gewisse Systematik und gedankliche Abfolge der einzelnen Beiträge sicherzustellen, wurden sie folgenden Oberkategorien zugeordnet:

- A. Einführende Beiträge
- B. Grundlagen zur Personaldiagnostik
- C. Notwendigkeit der Personaldiagnostik
- D. Praxiseinsatz und Datenschutzbestimmungen der IT-gestützten Personaldiagnostik
- E. Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik: Überblick und Fokus AC
- F. Finale Beiträge

Zu Beginn des Einführungsteils gehen **Norbert Gülke und Friedel Ahlers** grundlegend auf die Themenrelevanz ein und nehmen eine Einordnung der Beiträge vor. Einen einführenden Charakter hat auch der Beitrag von **Timo Seifert und Tim Glockemann** zur historischen Entwicklung in der Eignungsdiagnostik.

Im Grundlagenbereich gehen wiederum **Timo Seifert und Tim Glockemann** auf gegenwärtige Entwicklungslinien der Eignungsdiagnostik ein. Mit dem Feedback an Bewerbern in eignungsdiagnostischen Prozessen thematisieren **Laura Kumer und Felix Sander** schon einen zentralen Grundbaustein von eignungsdiagnostischen Prozessen.

Die gerade für Ressourcenentscheidungen essentielle Frage der Notwendigkeit einer kostenintensiven Personaldiagnostik wird in zwei Beiträgen aufgenommen: **Stefan Menking** beschäftigt sich mit den Ursachen und Folgen von Fehlbesetzungen von höheren Führungspositionen aufgrund unzureichender Eignungsdiagnostik. Für den Einsatz professionalisierter eignungsdiagnostischer Verfahren spricht auch die Begrenzung einer aktiven Testverfälschung durch Bewerber, worauf **Laura Kumer und Felix Sander** in ihrem Beitrag eingehen.

In der Kapitelkategorie D geht **Franziska Gruhn** auf den Praxiseinsatz der IT-gestützten Personaldiagnostik in Unternehmen ein. Für den Praxiseinsatz diagnostischer Verfahren ist die Beachtung der Datenschutzbestimmungen von großer Relevanz, worauf **Natalie Eckert** in ihrem Beitrag eingeht.



Einen Überblick über Verfahren der IT-gestützten Personaldiagnostik liefern **Niklas Roszak und Denise Stoyke** mit ihrem Beitrag. Die Möglichkeiten und Grenzen eines IT-gestützten Assessment Centers werden von **Chantal Nischik** näher ausgeleuchtet. Auch in mittlerweile Lehrbuchklassikern zum AC wie von Obermann (2018, S. 416 ff.) wird die Digitalisierung von AC thematisiert.

Den Auftakt in der abschließenden Kategorie „Finale Beiträge“ machen **Timo Seifert** und **Tim Glockemann**, die auf neuste Entwicklungslinien in der Eignungsdiagnostik mit Schwerpunkt Künstliche Intelligenz eingehen. Es schließt sich als finaler Beitrag von **Norbert Gülke** und **Friedel Ahlers** ein Fazit und Ausblick an, wo insbesondere noch einmal zentrale Erkenntnissequenzen der Beiträge und weiterführende Überlegungen hervorgehoben werden.

## Literatur

- Ahlers, F./Gülke, N. (2016a):** Schlussbemerkungen: Perspektivenvielfalt und Potenzialerschließung als Herausforderungen, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 205–214.
- Ahlers, F./Gülke, N. (2016b):** Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 5–21.
- Beermann, D./Kersting, M. (2018):** Digital geeignet?, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 10–14.
- Bohnet, I. (2018):** „Tüv für Algorithmen nötig“; Interview von Bärbel Schwertfeger. In: Personalmagazin. 20. Jg., 2018, H. 2, S. 16–17.
- Buss, C./Gerhardy, N./Ahlers, F./Gülke, N. (2016):** IT-gestützter Personaldiagnostikprozess: Entwurf, Befragung, Gestaltungsanregungen. Göttingen 2016.
- Frintrup, A./Nickel, S. (2018):** Mehr Zeit für das Wesentliche, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 6, S. 26–29.
- Gülke, N. (2016):** IT-gestützte Personaldiagnostik: Möglichkeiten einer computergestützten Simulation, In: Gülke, N./Ahlers, F. (Hrsg.), Personaldiagnostik: Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter, Göttingen 2016, S. 43–56.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2015a):** Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive, In: Butzer-Strothmann, K./Marzuillo, A. (Hrsg.), Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen 2015, S. 31–40.



- Gülke, N./Ahlers, F. (2015b):** Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungs-zentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen, In: Butzer-Strothmann, K./Marzuillo, A. (Hrsg.), Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen 2015, S. 41–51.
- Gülke, N./Ahlers, F. (2017):** Entwurf eines differenzierten IT-gestützten Personaldiagnostikprozesses, In: Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (Hrsg.), Integrierte Personalkonzepte, Göttingen 2017, S. 33–62.
- Kanning, U. P. (2018):** Humbug schnell entlarven, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 20–23.
- Kersting, M. (2018a):** Ein Angriff auf das Fundament der Interviewtechnik, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 7, S. 82–87.
- Kersting, M. (2018b):** Was König Bewerber denkt, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 3, S. 26–29.
- Lemmer, R. (2018):** Der Markt boomt, In: Personalmagazin, 20. Jg., 2018, H. 2, S. 18–19.
- Obermann, C. (2018):** Assessment Center, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Staritz, S./Biemann, T. (2018):** Hype oder Kurswechsel in HR? Nutzen von People Analytics, In: Personalführung, 51. Jg., 2018, H. 5, S. 16–20.
- TOPOS (2018):** TOPOS HR-Management-Studie 2018, Hamburg 2018.



# Personaldiagnostik: Definition und historische Entwicklung

von Timo Seifert und Tim Glockemann

## 1. Definition Personaldiagnostik

Der Begriff Diagnostik lässt leicht auf die Diagnose aus dem medizinischen Kontext schließen, bei der unter Einsatz verschiedenster Instrumente eine Störung des menschlichen Wohlbefindens untersucht wird und im Anschluss geeignete Gensungsmaßnahmen entwickelt werden. Für ein vorausgehendes Problem wird demnach eine Hilfestellung zur entsprechenden Lösung geleistet. Auch im beruflichen Kontext werden Hilfestellungen bei der Lösung verschiedenster Probleme benötigt, in deren Mittelpunkt immer die gegenwärtigen sowie potentiellen Mitarbeiter eines Unternehmens stehen. Hierbei gilt es die Eigenschaften von Mitarbeitern genau zu untersuchen unter besonderer Fokussierung der jeweiligen Kompetenzen, Verhaltensweisen, Sichtweisen, aber auch Potentiale. Die Personaldiagnostik verfügt über vier bedeutende Aufgaben in denen Lösungsansätze geboten werden können. Allen voran handelt es sich dabei um die Auswahl, sowie die Platzierung von Personal, aber auch um die Personal- und Organisationsentwicklung. (Vgl. Kanning 2004, S. 11f.) Demnach geht es in der Personaldiagnostik immer um die anforderungsbezogene Anwendung eines systematischen Auswahlverfahrens mit dem Ziel die Personalauswahlentscheidung und Entwicklung vorzubereiten bzw. zu unterstützen (Vgl. Armutat 2009, S. 17ff.).

Die Personaldiagnostik taucht in Unternehmen nicht zwingend als Begriff auf, dennoch bedienen sich nahezu alle Organisationen an den Funktionen dieser und nutzen sie in irgendeiner Form. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen kleinen regionalen handwerklichen Betrieb oder um einen Global Player mit einer sechsstelligen Mitarbeiteranzahl handelt. (Vgl. Kanning 2004, S. 11f.) Die Verfahren der Personaldiagnostik bedienen sich stets wissenschaftlicher Erkenntnisse und sind keineswegs spontane Entscheidungen. Dennoch scheint immer noch ein gewisser Anteil von Unternehmen auf vernünftige Personaldiagnostik zu verzichten und der deutschen Wirtschaft entgeht dadurch ein Einsparpotenzial in Höhe von 30 Milliarden Euro jährlich. (Vgl. Kanning 2004, S. 12)

Vieles davon lässt sich auf die mangelnde Kenntnis der Personalverantwortlichen in Unternehmen in Bezug auf personaldiagnostische Methoden und Instrumente zurückführen, da in der Regel keine explizite Ausbildung in dieser Thematik erfolgt. (Vgl. Kanning 2004, S. 12) Bei der Personaldiagnostik handelt es sich demnach um ein sehr komplexes Feld, welches sich stets an wissenschaftlichen Methodiken und Forschungsergebnissen der Psychologie im akademischen Bereich bedient.

## 2. Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Wie aus dem vorangegangenen Kapitel hervorgeht handelt es sich bei der Personaldiagnostik um einen sehr vielschichtigen Bereich. Dabei haben sich vier Anwendungsbereiche herauskristallisiert, auf die im Folgenden jeweils eingegangen wird. Den dabei größten Bereich nimmt die Aufgabe der Personalauswahl ein. Hierbei handelt es



sich um ein Feld, welches in wirklich jedem wirtschaftlichen Unternehmen eine Rolle spielt und welches häufig ein und dieselbe Ausgangssituation hat. So steht auf der einen Seite die begrenzte Anzahl an Arbeitsplätzen, die es zu besetzen gilt und auf der anderen eine deutlich größere Anzahl an Bewerbern. Die Personaldiagnostik hat hier entsprechend die Funktion, den oder die Bewerber auszuwählen, die am besten zu dem jeweiligen Unternehmen passen unter Berücksichtigung von Eigenschaften, wie der fachlichen und persönlichen Eignung und Qualifikation. (Vgl. Kanning 2004, S. 12f.)

Eine weitere Aufgabe liegt in der Personalplatzierung bzw. Stellenbesetzung mit vorhandenem Personal. Hier stehen einem Mitarbeiter mehrere Stellen gegenüber und es gilt eine passende für diesen zu finden. Dies kann sich auf Absolventen einer Ausbildung oder einem Studienprogramm im Unternehmen beziehen, aber auch Fehlbesetzungen betreffen. Wenn ein Mitarbeiter eine Stelle besetzt, die nicht zu ihm und seinen Qualifikationen passt, dann hat dies durchaus negative Auswirkungen. Eine entstehende Arbeitsunzufriedenheit wirkt sich in der Motivation und der daraus resultierenden Arbeitsleistung des jeweiligen Mitarbeiters aus. Fähigkeitsbezogene Personalplatzierungen sind in Leistungsbeurteilungen zu erkennen und können sich bei optimaler Ausführung positiv auf Unternehmenskosten, sowie motivationspsychologisch auf die Mitarbeiter auswirken. (Vgl. Kanning et al. 2013, S. 44f.)

Einer etwas anderen Funktion bedient sich die Personaldiagnostik in der (Weiter-) Entwicklung von Mitarbeitern. Die Zielvorgabe ist hierbei die Kompetenz und Qualifikation des Personals zu verbessern um den immer komplexeren Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Zunächst ist es dabei wichtig zu diagnostizieren, welchen Weiterbildungsbedarf der jeweilige Mitarbeiter aufweist, da eine entsprechende Schulung oder Fortbildung immer mit Kosten für das Unternehmen verbunden ist. Mit Hilfe der Personaldiagnostik gilt es hier die entsprechenden Mitarbeiter mit dem entsprechenden Bedarf gezielt auszuwählen, um so zu gewährleisten, dass sich die investierten Aufwendungen im Nachhinein auch rentieren und dementsprechend für das Unternehmen als lohnend ausweisen. (Vgl. Kanning et al. 2013, S. 43)

Das letzte Aufgabenfeld der Personaldiagnostik betrifft die Organisation eines Unternehmens als Ganzes. Auch hier werden stets Entwicklungen vorgenommen auf Grund aktueller Erfordernisse etc. Vor allem betroffen sind Veränderungen in Produkten und deren Produktionsabläufen oder Vertriebskanälen, aber auch die Veränderung von Arbeitsplätzen oder Entscheidungsprozessen. Die Personaldiagnostik hat hierbei eine wichtige Funktion, denn sie ist für die Erkennung des Veränderungsbedarfs zuständig. Dies kann durch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine entsprechende Aufdeckung des Zusammenhanges mit der unzureichenden Produktivität geschehen. Diese Organisationsentwicklungen sollten stets in einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen münden und zu einer Produktivitätssteigerung führen. Im Anschluss an diese Veränderungen kann die Umsetzung unter personaldiagnostischen Methoden analysiert und evaluiert werden. (Vgl. Kanning 2004, S. 14)





### **3. Eignungsdiagnostik**

Als einen Teil der Personaldiagnostik stellt die Eignungsdiagnostik einen Sammelbegriff für Verfahren dar, mit denen Kompetenzen und Verhalten in Bezug auf bestimmte berufliche Tätigkeiten gemessen werden können. (Schuler / Höft 2007, S. 289ff.) Dass der Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl eine enorm hohe Bedeutung zukommt und es sich um einen äußerst sensiblen Bereich handelt, zeigt die im Jahr 2002 von dem Deutschen Institut für Normung (DIN) erstmals eingeführte DIN-Norm 33430, mit dem Ziel die Qualität in der Eignungsbeurteilung zu sichern. Die heutige DIN 33430:2016-07 beinhaltet die Anforderungen an die berufliche Eignungsdiagnostik, wie Kriterien, Standards oder Anforderungen in Bezug auf eine gleichbleibende Qualität. Dadurch hilft sie Personalverantwortlichen in Unternehmen um die Personalauswahl-Methodik stets zu kontrollieren und zu verbessern. Zugleich dient sie dem Bewerber als eine Art Sicherheit und zum Schutz vor unqualifizierten Beurteilungsverfahren. (Vgl. BDP 2012) Die eignungsdiagnostischen Ansätze lassen sich grob in eigenschafts-, simulations- und biographiebezogene Verfahren untergliedern. Als optimal gilt es, diese drei Verfahren im Rahmen einer Eignungsbeurteilung miteinander zu kombinieren. (Vgl. Schuler / Höft 2007, S. 289ff.) Die Eignungsdiagnostik bietet ein sehr breites Spektrum an möglichen Methodiken, die zum Teil computerbasiert bzw. IT-gestützt angewendet werden können. Im 1. Band von Gülke und Ahlers sind diese Verfahren tabellarisch dargestellt. (Vgl. Gülke / Ahlers 2016, S. 12f.)

### **4. Einbindung der Informationstechnik in die Eignungsdiagnostik**

Die steigende Popularität des Internets und große Fortschritte in der Funktionalität von Systemen der elektronischen Datenverarbeitung, brachten einen Mix dieser beiden Aspekte in viele Bereiche der Unternehmen. Auch die Personal- und Eignungsdiagnostik wurde von diesem Umschwung maßgeblich beeinflusst. EDV-Systeme ermöglichten es schon in der Anfangszeit, eine vorläufige Eignungsprüfung anhand von eingespeisten Daten durchzuführen. So konnte beispielsweise durch die Durchführung von Leistungstests über unternehmensinterne EDV-Systeme eine erste Selektion der Anwärter auf eine Stelle durchgeführt werden. Ein solcher Leistungstest dient vorwiegend als wissensbasiertes Testinstrument, subjektive Aspekte des Bewerbers bleiben bei dieser Methode unbeachtet. (Vgl. Heinecke 1994, S. 94–102)

### **5. Historische Entwicklung der Eignungsdiagnostik**

Bis sich die Aufgabenfelder auf das Niveau und die Bezugsbereiche von heute herauskristallisiert haben, war die historische Entwicklung von einigen Umbrüchen und Verschiebungen der Schwerpunkte geprägt. Eine erste Wende vollzog sich hierbei Anfang der 60er Jahre im vergangenen Jahrhundert. Bis zu diesem Zeitpunkt galt der Bereich der Diagnostik als Anwendungsgebiet der Psychologie. Und zwar der Umsetzung von Psychologie in der Praxis. Dies galt sowohl für medizinische, anthropologische und diverse gesellschaftliche Fachbereiche, als auch für die Personaldiagnostik im Bereich Verwaltung und Wirtschaft. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)



Zwischen den 1960er und 1970er Jahren ereignete sich jedoch eine Entwicklung, die das Interesse in die Diagnostik vorerst zurückgehen ließ. Die Verfahrensweisen entwickelten sich weg von der Diagnostik und hin zur Weiterbildung und Therapie von Menschen, sowie der Anpassung von Umweltbedingungen. In der Personalwirtschaft bedeutete dies, dass die Personaldiagnostik in erster Linie bei Weitem nicht mehr so stark gefragt war, wie zuvor. Auch im universitären Sektor wurde zunehmend alles Diagnostische zu Großteilen abgelehnt. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)

Von dieser Entwicklung erholten sich die Experten des Fachbereichs Diagnostik nur langsam. Erst Mitte der 80er konnte wieder ein leichter Aufwärtstrend beobachtet werden. Zunehmend manifestierte sich die Annahme, dass die Persönlichkeit eines Menschen ausschlaggebend für seine berufliche Laufbahn sei und somit wurde auch der Personaldiagnostik wieder eine höhere Wichtigkeit zugesprochen. Darüber hinaus wurde ebenfalls ein kausaler Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit eines Menschen und der Gegebenheiten einer Situation mit in die Kriterien der Personalauswahl aufgenommen, was schlussendlich mit zu den Grundsteinen des Assessment Centers zählt. (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186)

Ab dem Zeitpunkt begaben sich in der Gestaltung der Personalauswahl einige deutliche Wandlungen. Vorstellungsgespräche waren bis dato eher geprägt von mangelnder Struktur und der Abfrage oberflächlicher Attribute, wie zum Beispiel Freundlichkeit oder Sicherheit beim Sprechen. Anhand der neuen Erkenntnisse wurden nunmehr systematische Anforderungsprofile erstellt und diverse Prozesse wurden einer Standardisierung unterzogen, um die Vergleichbarkeit zu steigern (Vgl. Riedel 2017, S. 17ff.). Zu Beginn der 1990er Jahre kam schließlich auch ein steigendes Interesse auf, Assessment Center durchzuführen. Von den USA vorgelebt und im Hinblick auf steigenden internationalen Konkurrenzdruck, arbeitete eine Vielzahl größerer Unternehmen darauf hin, Assessment Center und andere komplexere Auswahlverfahren in ihrer Personalpolitik zu implementieren (Vgl. Sarges 2013, S. 172–186). Eine nahezu gänzliche Umstrukturierung der Personalauswahlprozesse ereignete sich letztendlich dann ab der Jahrtausendwende.