



# Einordnung der Beiträge: Personaldiagnostik aus verschiedenen Perspektiven

Friedel Ahlers und Norbert Gülke

Die einzelnen Beiträge in diesem Herausgeberband zur Personaldiagnostik wurden neben der obligatorischen Einführungs- und Finalkategorie drei Oberbereichen zugeordnet. Unter die Kategorie „Grundlagenbezogene Beiträge: Konzeptionelle Aspekte“ fallen Aufsätze, die sich unmittelbar mit der Personaldiagnostik auf eher allgemeiner Grundlage auseinandersetzen. Es folgt die Oberkategorie „Rahmenbezogener Beitrag: Übergreifende Aspekte“, die einen Aufsatz beinhaltet, der prägende Rahmenfaktoren der Eignungsdiagnostik thematisiert, ohne darauf unmittelbar Bezug zu nehmen. Im Rahmen der Einordnungskategorie „Fokusbezogene Beiträge: Analyse ausgewählter Aspekte“ werden Aufsätze präsentiert, die einen speziellen thematischen Blickwinkel aufgreifen. Im Einzelfall ist dabei nicht ausgeschlossen, dass Beiträge von ihren Inhalten her auch andere Einordnungskategorien tangieren und daher eine trennscharfe Zuordnung nicht immer möglich ist.

## A. Einführungsbeiträge

**Friedel Ahlers und Norbert Gülke** geben zunächst einen Überblick über die zentralen Inhalte der folgenden Beiträge, um eine erste Orientierung zu ermöglichen. Die Kurzcharakteristik der Beiträge verdeutlicht schon die Perspektivenvielfalt, mit der auf das Thema Personaldiagnostik geschaut wird.

**Friedel Ahlers und Norbert Gülke** nehmen in ihren konzeptionellen Einführungsbeitrag eine erste Bestandsaufnahme zu Potenzialen und Perspektiven der Diskussion um die (IT-gestützte) Personaldiagnostik vor. Dabei wird deutlich, dass die Personaldiagnostik trotz eines breitgefächerten Veröffentlichungsspektrums bei Weitem noch kein „final erforschtes Feld“ ist, sondern durch neue Herausforderungen immer wieder neue Akzentuierungen erfährt.

## B. Grundlagenbezogene Beiträge: Konzeptionelle Aspekte

**Alexander Becker** analysiert die Messverfahren der Eignungsdiagnostik, die das Kernelement von Personaldiagnostik und -auswahl bilden. Der Beitrag zeigt die zunehmende Vielfalt an eignungsdiagnostischen Verfahren, auch bedingt durch die neuen Möglichkeiten IT-gestützter Optionen. Die Aussagekraft der Verfahren hängt maßgeblich von einer intentionsgemäßen und substanziellen Anwendung im jeweiligen Unternehmen ab. Wichtig ist dabei die sinnvolle Kopplung einzelner Verfahren, um einen belastbaren Eindruck von einem Bewerber zu bekommen.

**Norbert Gülke** beschäftigt sich in seinem Beitrag hinführend mit den Optionen zum Einsatz von Computern in der Personaldiagnostik. Transparent wird dabei das Potenzial von in anderen Bereichen eingesetzten Simulationsprogrammen ausgeleucht.



tet, z.B. Flugsimulatoren. Die Überlegungen zu einer praxisnahen Umsetzung einer IT-gestützten Personaldiagnostik münden u.a. in einem virtuellen Büro als Testumgebung zur Potenzialeinschätzung von Probanden.

**Melina Lange, Melanie Meyer, Franziska Weber und Valeria Weber** thematisieren in ihrem gemeinsamen Beitrag die Systematisierung und Bewertung von Verfahren zur Eignungsdiagnostik von Berufseinsteigern. Das Thema wird dabei anhand einer Literaturrecherche grundlegend erschlossen. Als Ergebnis werden gängige Verfahren der Eignungsdiagnostik nach anerkannten Gütekriterien bewertet.

**Matthias Walter** setzt sich in seinem Beitrag mit den Grenzen der wissenschaftlichen Personaldiagnostik aus einer Praxisperspektive auseinander. Eine besondere Betrachtung erfährt dabei der Einfluss subjektiver Faktoren bei der Personalauswahl, etwa die Intuition der Auswählenden. Insgesamt zeigt der Beitrag, dass die wissenschaftlich formulierten Gütekriterien an Personalauswahlverfahren nur begrenzt in der Praxis eine Umsetzung finden. Als Fazit wird der Schluss gezogen, „dass der Status Quo der betrieblichen Personalauswahl wenig wissenschaftlich geprägt ist“.

### **C. Rahmenbezogener Beitrag: Übergreifende Aspekte**

**Jens Lüer** untersucht unter übergeordneten Gesichtspunkten näher den Stellenwert von Ethik als Faktor im Auswahlverfahren von Führungskräften, was mittelbar auch die Personaldiagnostik tangiert. In diesem Kontext werden u.a. ethische Tugenden thematisiert. Insgesamt sensibilisiert der Beitrag dafür, dass Auswahlverfahren über naheliegende anforderungsbezogene Kriterien hinaus auch von übergeordneten Aspekten und hier speziell ethischen Überlegungen geleitet werden sollten.

### **D. Fokusbezogene Beiträge: Analyse ausgewählter Aspekte**

**Enrico Diederich** stellt den Nutzen von Kompetenzmodellen für eine systematische Personaldiagnostik heraus. Die Erstellung von solchen Kompetenzmodellen ist ein aufwändiger, aber insgesamt lohnender Arbeitsprozess mit jeweils unternehmensspezifischen Besonderheiten. Der Autor generiert ergebnisorientiert Anregungen zum optimierten Einsatz von Kompetenzmodellen, um ihren eignungsdiagnostischen Nutzen zu erhöhen.

**Norbert Gülke** analysiert in seinem Fokusbeitrag das Potenzial der computergestützten Personaldiagnostik speziell zur Unterstützung von Aging-Karrieren. Hintergrund ist die Überlegung, dass es sowohl aus Unternehmens- wie auch aus Mitarbeiterperspektive interessant sein kann, auch das Leistungsvermögen und Potenzial im Alter fortgeschrittener Erfahrungsträger mithilfe IT-gestützter Verfahren transparent zu machen, um Verbleib- bzw. Karriereentscheidungen abzusichern.

**Lukas Hübner** beleuchtet den Stellenwert der Unternehmens- und Führungskultur zur kulturadäquaten Auswahl von Führungskräften mit eignungsdiagnostischem Hin-



tergrund. Deutlich wird, dass die für Führungspositionen ausgewählten Mitarbeiter auch Kulturbotschafter nach innen und außen sind. Entsprechend sollten in Anforderungsprofilen für Stellen auch kulturgeprägte Merkmale einfließen.

**Jonas König** analysiert, welche Implikationen das Diversity Konzept für die Personaldiagnostik hat und greift damit eine aktuelle Thematik auf. Die zunehmend vielfältigere Bewerberstruktur erfordert auch differenzierte eignungsdiagnostische Verfahren, die das Potenzial der Vielfalt entgegen überbetonter Standardisierungseffekte zu erkennen helfen.

## **E. Schlussbeitrag**

**Friedel Ahlers und Norbert Gülke** greifen in ihrem finalen Beitrag noch einmal zentrale Erkenntnisse aus den einzelnen Beiträgen bzw. aus übergreifender Perspektive auf. Deutlich wird dabei, dass die (IT-gestützte) Personaldiagnostik nicht nur auf ein eng umgrenzte Verfahrensanalyse zu reduzieren ist, sondern mit vielfältigen Perspektiven verbunden ist, die aufgrund ihrer Veränderungen permanente Herausforderungen widerspiegeln. Zudem kristallisiert sich die Situationsspezifität als zentrale Anforderung an die Personaldiagnostik in dem Sinne heraus, dass einzelne Verfahren wie die Gesamtmethodik den speziellen Anforderungen eines jeden Unternehmens bzw. seiner Subsysteme anzupassen ist.

Die angeführten Kurzinhalte der einzelnen Beiträge verdeutlichen schon das Spektrum an unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Analyseobjekt „Personaldiagnostik“. Ein vollumfänglicher Analyseblickwinkel wird damit aber nicht abgebildet, da sich viele weitere Untersuchungsobjekte in Zusammenhang mit der Eignungsdiagnostik finden lassen. Dennoch sensibilisieren die einzelnen Beiträge hinlänglich für die Vielfalt an Analysepositionen des breit gefächerten Untersuchungsfeldes Personaldiagnostik.





# Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven

Friedel Ahlers und Norbert Gülke

## 1 Einführung: Richtige besetzte Führungspositionen als zentraler Erfolgsfaktor in Unternehmen

Die „richtige“ Besetzung von Führungspositionen zählt zu den erfolgskritischsten Entscheidungen in Unternehmen. „Es gibt kaum einen Bereich, in dem die getroffenen Entscheidungen stärker den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, als die Personalauswahl“ (IQP o.J., S. 2). Der vielsagende Terminus „richtig“ steht hier insbesondere für eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung, womit der validen Anforderungsbestimmung selbst eine Schlüsselrolle zufällt.

Traditionelle Auswahlverfahren setzen auf „harte Faktoren“ wie Fachwissen und belastbare positionsbezogene Erfahrung, während Soft Skills eher rudimentär im oft überfrachteten bzw. von seiner Aussagekraft überschätzten Auswahlgespräch abgeschätzt werden. Die damit verbundene Gefahr geht transparent aus der Aussage eines Personalleiters eines großen englischen Konzerns hervor: „We hire them because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality“ (nach Backhaus, K. 2004, S. 2). Beim angestrebten optimierten ‚person-job-fit‘ sind daher Persönlichkeitsmerkmale und ihre systematische Evaluation stärker in den Vordergrund zu rücken (vgl. Sarges 2000, S. 2).

Auch nach Heinrich Wottawa, Experte auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik, „... sind viele Unternehmen weit davon entfernt, das Wissen, Können und Wollen von Bewerbern sowie Kandidaten für den nächsten Karriereschritt hinreichend beurteilen zu können“ (Gertz 2012, S. 26 mit Bezug auf Wottawa). Diese Experteneinschätzung wird durch die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung von Nachtwei/Schermuly (2009, S. 7) empirisch hinterlegt:

„Es zeigte sich, dass in Deutschland ausgerechnet das Auswahlinstrument mit der höchsten Treffsicherheit – eine Kombination aus Intelligenz- und Persönlichkeitstest – am seltensten zum Einsatz kommt, nämlich nur in 8 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU; Konzern 13 Prozent). Stattdessen halten 70 Prozent (Konzerne: 58 Prozent) weiter an jener Methode fest, die mit Abstand die geringste diagnostische Qualität aufweist: dem unstrukturierten Interview“.

Konsequenz dieser gewissen Unprofessionalität im Auswahlprozess ist eine nicht unerhebliche Anzahl von inadäquat besetzten Führungspositionen in Unternehmen. Neben den dysfunktionalen betrieblichen Auswirkungen führt dieses u.a. zum Derailment-Phänomen, dem Scheitern von Führungskräften in Unternehmen aufgrund nicht anforderungsgerechter Persönlichkeitsmerkmale (vgl. dazu näher Sobek 2012). Die Folgen werden vielfach viel kostspieliger ausfallen als die zugegebenermaßen aufwändige Gestaltung von Auswahlverfahren.



Die vorangegangenen Überlegungen verdeutlichen, dass es sowohl aus theoretischer und praktischer Sicht sehr lohnenswert erscheint, über das Potenzial und die Perspektiven der Personal- bzw. Eignungsdiagnostik näher nachzudenken.

## **2 Konkretisierung der Zielsetzung: Ganzheitlicher Methoden-Baukasten zur positionsspezifischen Eignungsbestimmung**

Es gibt nicht „die“ Führungspositionen. Vielmehr verbirgt sich dahinter eine sehr heterogene Agglomerationsgröße mit anforderungsbedingt sehr unterschiedlichen Ausprägungen je nach situativen Faktoren. Entsprechend kann es auch keine einheitliche Vorgehensmethodik zur Eignungsbestimmung für Führungspositionen geben. Vielmehr ist ein „Methoden-Baukasten“ sinnvoll, der vielfältige unterschiedliche Zusammenstellungen ermöglicht und damit den situationsspezifischen Anforderungen von unterschiedlichen Führungspositionen Rechnung trägt. Dazu passt auch folgende Aussage: „In der Praxis gilt: Die Mischung macht's. Tatsächlich haben empirische Untersuchungen und praktische Erfahrungen gezeigt, dass eine intelligente, situations- und unternehmensspezifische Kombination... (von Verfahren) ... zu belastbaren eignungsdiagnostischen Aussagen führt...“ (Lau 2016, S. 71).

Metapherhaft kann von PUZZLE-Ansatz der Eignungsdiagnostik als anzustrebende Methodik gesprochen werden. Auf die jeweilige Position anforderungsbezogen abgestimmt ergeben die einzelnen Elemente ein möglichst genaues Gesamtbild des Bewerbers. Allerdings sollte auch keine ausschließlich positionsbezogene und damit zu enge Eignungsbestimmung erfolgen, da aufgrund des vielfältig-vernetzten und dynamischen Charakters der Führungsaufgaben eine generelle Managementeignung die Grundvoraussetzung für die Übernahme von Schlüsselpositionen darstellt und entsprechend evaluiert werden sollte (vgl. Sarges 2000, S. 13). Auch Unternehmen haben den Stellenwert der „Sichtbarkeit überfachlicher Kompetenzen“ (Frey/Unterwieser 2016, S. 40) erkannt und entsprechende Verfahren dafür entwickelt.

Der Terminus „ganzheitlich“ in Verbindung mit der Personaldiagnostik steht hier nicht bzw. nicht primär für vollständig und umfassend, sondern für eine zweifach integrierte Verfahrensmethodik: Intrasystemisch für abgestimmte Prozessschritte der Eignungsdiagnostik von der Anforderungsermittlung einer Vakanz bis hin zur Personalentwicklung eingestellter Mitarbeiter, intersystemisch für die Abstimmung des Diagnostikprozesses mit gleichrangigen und übergeordneten personal- und unternehmenspolitischen Prozessen.

## **3 Literaturanalyse: Mosaiksteine einer ganzheitlichen Eignungsmethodik**

### **3.1 Quintessenz: Forschungsstand zur Eignungsdiagnostik**

Die berufsbezogene Eignungsdiagnostik, verstanden als „... die Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“



(Schuler/Höft 2006, S. 102), ist ein interdisziplinäres Forschungsfeld insbesondere der Betriebswirtschaftslehre und Psychologie. Obwohl auf diesem Gebiet schon ein langjähriger Forschungsstand vorliegt, ist ihm ein eingebauter „statu nascendi“ inhärent. Wenn sich auch prononciert formulierten Behauptungen wie z.B. „Eignungsdiagnostik ist Deutschland Entwicklungsland“ (Gertz 2012, S. 25) ganz bewusst nicht angeschlossen wird, so sind doch unbestreitbar weitere Forschungsschübe hilfreich.

Die Eignungsdiagnostik zielt auf eignungsgerechte Auswahl von Kandidaten für anforderungsanalytisch bestimmte Fach- und Führungspositionen ab. Im Laufe der Jahre wurde ein breites Spektrum an Methoden zur Eignungsdiagnose mehr oder weniger mit wissenschaftlicher Hinterlegung entwickelt. Die „Player“-Struktur auf diesem Feld mit speziell einer Dominanz von Personalberatungsfirmen steht für eine hohe Dynamik, aber auch z.T. für fragwürdige gestrickte Verfahren mit nur vermeintlich hoher Praxisrelevanz. In diesem Zusammenhang wird „... ein Auseinandertriften der Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis“ (Plate 2006, S. 6) konstatiert in der Form, dass wissenschaftliche Akribie und langwierig-komplexe Verfahrensentwicklung auf der einen Seite nur schwer mit praktikablen Erfordernissen nach überschaubar-robust einsetzbaren und damit pragmatisch „händelbaren“ Verfahren auf der anderen Seite in Einklang zu bringen ist. Zielrichtung eines neu zu entwickelnden Verfahrens muss ein Überwinden dieser vermeintlichen Dilemma-Situation sein.

Elektronische Postkorbübungen als Komponente des Assessment Center können als Vorläufer des zu entwickelnden Verfahrens betrachtet werden. Gegenüber der klassischen Postkorb-Variante soll ein neu zu entwickelndes Verfahren über die Nutzung neuer technischer Hilfsmittel aber ein breiteres Reaktionsspektrum des Probanden sichtbar machen, das ein „ganzheitlicheres“ Bild von seiner Eignung generiert.

### **3.2 Implikationen: Konturen einer erweiterten Methodik**

Die Auswertung des Forschungsstandes zur Eignungsdiagnostik lässt erkennen, dass das einfache Hinzufügen neuer Verfahren die grundlegende Herausforderung einer erhöhten Validität und Situationsspezifität nicht löst. Die vielen selbstgestrickten Verfahren zur Eignungsbestimmung speziell von Beratungsfirmen sind eher ein Ausdruck eines auftragsinitiierten Pragmatismus denn vertiefter eignungsdiagnostischer Überlegungen. Eine richtungsweisende Überlegung sowohl aus theoretischer und praktischer Sicht mündet in der Entwicklung eines Baukasten-Systems zur Eignungsdiagnostik, um situationsspezifischen Anforderungen entsprechen zu können.

Der intendierte multi-methodische Ansatz setzt auf eine höhere Treffersicherheit im Auswahlprozess durch die systematische Kopplung unterschiedlicher Testsequenzen. Er trägt damit auch der gängigen Kritik an internetbasierten Testverfahren, wonach notwendige persönliche Betreuungselemente vor und nach dem Test nicht abgebildet werden (vgl. IQP o.J., S. 6), Rechnung. Ziel des zu entwickelnden multi-



methodalen Ansatzes, der auch in der Eignungsdiagnostik als anzustrebendes Verfahren propagiert wird (vgl. z.B. Schuler/Höft 2006, S. 103 f.), ist damit die facettenreiche Betrachtung eines Bewerbers.

Auch wenn es das Ziel ist, ein breitgefächertes computergestütztes Verfahren zur Personalauswahl zu entwickeln, so wird allerdings eine Omnipräsenz einer solchen Online-Version mit allumfassender Aussagekraft explizit nicht angenommen. Durch den gezielten Ausbau können fundiert entwickelte und kontrolliert angewandte technologiegestützte Verfahren der eignungsorientierten Personalauswahl aber über den von Schuler/Höft (2006, S. 137) bis dato konstatierten Status als (reines) Vorselektionsinstrument hinaustreten und so von einem peripheren zu einem zentrierten Element der Selektion avancieren.

Die hier angestrebte „Erweiterte Methodik“ steht auch für die Erschließung der Erkenntnisse relevanter Forschungsgebiete wie beispielhaft der Neurologie für das Thema der Personalauswahl. Dadurch würden sich zusätzlich „neue Horizonte“ entwickeln, um die Eignungsbestimmung weiter zu fundieren. Ein ganzheitlicher, wenn auch nicht voll umfassender Ansatz gewinnt hier weiter an Konturen.

#### **4 Demographiezentrierte Perspektive: Spezifika der Eignungsdiagnostik für ältere Mitarbeiter**

Eine Forschungslücke in der Eignungsdiagnostik ist bislang ihre Nutzung für ältere Potenzial- und Erfahrungsträger in Unternehmen. Bedingt durch die demografischen Veränderungen wird sich das Belegschaftsalter in Unternehmen markant erhöhen, ältere Mitarbeiter z.B. über 60 rücken aus ihrem bisherigen „Exotenstatus“ heraus. Damit steigt auch das Erfordernis, die älteren Mitarbeiter eignungsorientiert einzusetzen, um ihr Potenzial im Sinne des Betriebes voll abzurufen. Im Rahmen der Eignungsdiagnostik rücken dann neue Konstrukte wie Erfahrungswissen und ihre Operationalisierung in den Vordergrund. Auch für den älteren Mitarbeiter kann in Form einer Selbstdiagnose eine erneute Standortbestimmung durchaus sinnvoll sein, wenn Ambitionen für die Übernahme neuer Herausforderungen zumindest latent vorhanden sind.

Wie auch aus dem Forschungsfeld der Aging Karrieren bekannt ist, wird es allerdings viel Überzeugungsarbeit bedürfen, etablierte ältere Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich einer eignungsdiagnostischen Positionsbestimmung zu stellen. Wenn momentan auch noch ein wenig „Zukunftsmusik“, können ältere Erfahrungsträger mit Ambitionen durchaus auch als spezielle Zielgruppe für die Personaldiagnostik erschlossen werden (vgl. näher zu Aging Karrieren und Personaldiagnostik Gülke/Ahlers 2015).



## **5 Konzeptmethodik: Entwicklung eines multi-methodischen Ansatzes zur Eignungsbestimmung für Führungspositionen**

### **5.1 Konzeptrahmen und -voraussetzungen**

#### **5.1.1 Normative Voraussetzungen: Offene Führungskultur**

Die Diagnose der Eignungsbestimmung ist aus vielfältigen Gründen ein diffiziles Unterfangen, werden dadurch doch Entwicklungs- und Karrierechancen fremd- und eigenbestimmt ausgelotet. Sie lässt sich nicht einfach als terminus technicus etablieren, vielmehr lässt sich ihr volles Nutzenpotenzial nur bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen heben. Dazu zählt hier insbesondere eine Führungskultur, die wiederkehrende Eignungsbestimmungen über den Entwicklungsverlauf einer Führungskraft sowohl von Betriebs- als auch Mitarbeiterseite als hilfreich anerkennt. In diesem Satz steckt viel „Sprengstoff“, bedeutet er doch eine Loslösung von in der Praxis noch stark verbreiteten Interpretationsmustern, die Diagnoseverfahren vorschnell mit Kontrolle, Prüfung etc. in Verbindung bringen und eine innere Abwehrhaltung der betroffenen Mitarbeiter begründen. Zudem muss sich von der Einmal-Anwendung der Personaldiagnostik beim Ersteinstieg zugunsten einer mehrfachen entwicklungsbegleitenden Nutzung gelöst werden.

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum muss ein umfassendes eignungsdiagnostisches Verfahren in Deutschland auch mehr an übergeordneter gesellschaftlich-kultureller Akzeptanz erfahren, damit eine breitere Anwendung in Unternehmen ermöglicht wird. Entscheidend ist es dabei, die Personaldiagnostik als Win-Win-Konstellation für Unternehmen und Mitarbeiter zu positionieren und zu kommunizieren, also auch den Nutzen für den (potenziellen) Mitarbeiter hervorzuheben. Diagnostische Verfahren verhindern in diesem Zusammenhang nicht nur eine unternehmensseitige Fehlbesetzung, sondern auch, dass ein Mitarbeiter eine Position ausfüllen muss, für die er nicht geeignet ist.

#### **5.1.2 Positionsbezogene Voraussetzungen: Aussagekräftige Anforderungsprofile**

Die intendierte „richtige“ Besetzung von Führungspositionen setzt als ersten entscheidenden Schritt die tiefgehende Analyse der Anforderungen der jeweilig zu besetzenden Stelle voraus, die die Grundlage der Eignungsdiagnostik bildet. Es gilt die Grunderkenntnis: „Grundlage für die Konzeption eignungsdiagnostischer Verfahren sollte immer ein konkretes Anforderungsprofil bilden“ (Wierzchowski et al. 2016, S. 44). Insofern „... können potenzialdiagnostische Verfahren nur dann sinnvoll angewendet werden, wenn die qualitativen und quantitativen Anforderungen einer beruflichen Aufgabe im jeweiligen Unternehmen valide erhoben worden sind“ (Thomas 2014, S. 38). Elementare Unzulänglichkeiten hier würden sich als Folgefehler zeigen



mit der Konsequenz der Verfehlung des gesetzten Anspruchs im Rahmen des Besetzungsziels. Und diese Unzulänglichkeiten bei der Anforderungsermittlung sind nach Sarges (2013, S. 11) einer der Hauptprobleme der Personaldiagnostik in der betrieblichen Praxis: „Die Positionsanforderungen werden oft noch nicht einmal auf Plausibilitätsniveau reflektiert ...“.

Die Erarbeitung aussagekräftiger Anforderungsprofile ist ein komplex-diffiziles Vorhaben speziell in Zeit hochdynamischer Marktentwicklungen mit immer neuen Akzentverschiebungen im Anforderungsgeflecht von Führungskräften. Das Ausweichen auf generalisierbare Konstrukte wie z.B. die Fähigkeit zum „Ganzheitlichen Denken“ ist zugleich wieder mit einem Manko an hinreichender Operationalisierbarkeit und damit schwieriger Abbildung in computergestützten Testsituationen verbunden.

Trotz dieser verfahrensimmanenten Probleme ist es für eine aussagekräftige Eignungsdiagnostik elementar, die Anforderungen an Positionsinhaber so trennscharf als möglich zu definieren. Nur so lässt sich die Frage der Eignung i.e.S. in Form einer Spiegelung des stellenbezogenen Anforderungs- mit dem bewerberbezogenen Qualifikationsprofil belastbar beantworten. Als eine Möglichkeit zur möglichst praxisnahen Aufnahme der Stellenanforderungen ist eine Selbstaufschreibung der Aufgaben und der damit verbundenen Anforderungen durch die Positionsinhaber selbst ins Kalkül zu ziehen. Diese kann dann den verantwortlichen Führungskräften als wichtige Orientierung für die abzuleitenden Anforderungsprofile dienen.

### **5.1.3 Rechtlich abgesicherte Vorgehensweise**

Eine genaue rechtliche Vor-Determinierung der Personaldiagnostik liegt in Deutschland nicht vor: „In Deutschland ist die Zulässigkeit eignungsdiagnostischer Verfahren der Personalauswahl bisher nicht gesetzlich geregelt ... . . . vielmehr muss die Gesetzeslage aus verschiedenen Gesetzesquellen und der Rechtssprechung interpretierend erschlossen werden“ (Schuler 2014, S. 385).

In diesem Kontext muss das zu entwickelnde eignungsdiagnostische Verfahren die relevanten rechtlichen Vorschriften mit Blick auf die Achtung der Persönlichkeitsrechte in vollem Maße entsprechen. Relevante Gesetze sind insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Bundesdatenschutzgesetz (IQP, o.J., S. 9). Explizit ist das Einverständnis der Probanden zur Teilnahme am Eignungstest einzuholen. Ferner „... kommt man an Betriebsräten kaum vorbei“ (Gertz 2012, S. 27). Zumindest müssen die relevanten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates berücksichtigt werden (Geister/Rastetter 2009, S. 14).

In engem Kontext stehen damit die Attribute „Transparenz“ und „Fairness“ des Auswahlverfahrens, die in Zeiten zunehmend knapper werdender Bewerberkohorten zu einem wichtigen Auswahlkriterium für Arbeitgeber avancieren. Betriebe müssen sich insofern bewusst sein, dass Auswahlverfahren „Visitenkarten“ des Unternehmens mit wichtiger akquisitionsbedingter Außenwirkung sind.