

---

## **Inhaltsübersicht**

---

### **A. Einführungsbeiträge**

#### **Einordnung der Beiträge: Personaldiagnostik aus verschiedenen Perspektiven**

Friedel Ahlers/Norbert Gülke 1

#### **Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven**

Friedel Ahlers/Norbert Gülke 5

---

### **B. Grundlagenbezogene Beiträge: Konzeptionelle Aspekte**

#### **Messverfahren der Eignungsdiagnostik: Was Unternehmen bei der Personalauswahl bewerten**

Alexander Becker 25

#### **IT-gestützte Personaldiagnostik: Möglichkeiten einer computergestützten Simulation**

Norbert Gülke 43

#### **Systematisierung und Bewertung von Verfahren zur Eignungsdiagnostik von Berufseinsteigern in der Literatur und im Internet**

Melina Lange/Melanie Meyer/Franziska Weber/Valeria Weber 57

#### **Grenzen wissenschaftlicher Personaldiagnostik und Einfluss subjektiver Faktoren bei angewandter Personalauswahl**

Matthias Walter 103

---

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

#### **Ethik als Faktor im Auswahlverfahren von Führungskräften**

Jens Lüer 119



---

**D. Fokusbezogene Beiträge: Analyse ausgewählter Aspekte****Kompetenzmodelle als Erfolgsgrundlage der unternehmensinternen Personaldiagnostik**

Enrico Diederich 135

**Computergestützte Personaldiagnostik zur Aging-Karriereunterstützung**

Norbert Gülke 157

**Führungskultur in Unternehmen und ihre systematische Analyse für die Personalauswahl bei der Besetzung von Führungspositionen**

Lukas Hübner 171

**Personaldiagnostik unter Berücksichtigung von Diversity Management Aspekten**

Jonas Könnig 187

---

**E. Schlussbeitrag****Schlussbemerkungen: Perspektivenvielfalt und Potenzialerschließung als Herausforderungen**

Friedel Ahlers/Norbert Gülke 205

---

## Inhaltsverzeichnis

---

### A. Einführungsbeiträge

<b>Einordnung der Beiträge: Personaldiagnostik aus verschiedenen Perspektiven</b>	<b>1</b>
<b>Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven</b>	<b>5</b>
1 Einführung: Richtige besetzte Führungspositionen als zentraler Erfolgsfaktor in Unternehmen .....	5
2 Konkretisierung der Zielsetzung: Ganzheitlicher Methoden-Baukasten zur positionsspezifischen Eignungsbestimmung .....	6
3 Literaturanalyse: Mosaiksteine einer ganzheitlichen Eignungsmethodik.....	6
3.1 Quintessenz: Forschungsstand zur Eignungsdiagnostik .....	6
3.2 Implikationen: Konturen einer erweiterten Methodik .....	7
4 Demographiezentrierte Perspektive: Spezifika der Eignungsdiagnostik für ältere Mitarbeiter .....	8
5 Konzeptmethodik: Entwicklung eines multi-methodischen Ansatzes zur Eignungsbestimmung für Führungspositionen .....	9
5.1 Konzeptrahmen und -voraussetzungen .....	9
5.1.1 Normative Voraussetzungen: Offene Führungskultur .....	9
5.1.2 Positionsbezogene Voraussetzungen: Aussagekräftige Anforderungsprofile .....	9
5.1.3 Rechtlich abgesicherte Vorgehensweise .....	10
5.2 Konzeptelemente: Entwicklung einer variabel zusammenzustellenden „Test-Batterie“ .....	11
5.2.1 Komposition einer adäquaten Test-Batterie .....	11
5.2.2 Positions- und situationsspezifische Methoden-Zusammenstellung .....	11
5.2.3 (Software)Technische Abbildung und Umsetzung .....	14
5.3 Ergebnisaufbereitung: Professionelle Nachbereitung und Feedback .....	14

---

6	Praxistauglichkeit der computergestützten Eignungsdiagnostik im Führungskräftebereich .....	15
7	Personalwirtschaftliche Implikationen: Anforderungsadäquate Besetzung von Führungspositionen .....	15
7.1	„Wider dem Peter-Prinzip“: Kompetenz statt Inkompetenz .....	15
7.2	Bestätigung bzw. Neuentdeckung von Führungspotenzial .....	16
7.3	Chancenpotenzial für ältere Führungskräfte .....	16
8	Kritische Reflexion (IT-gestützter) personaldiagnostischer Verfahren.....	17
9	Fazit und Ausblick: Computergestützte Verfahren mit hohem Potenzial.....	18

---

## **B. Grundlagenbezogene Beiträge: Konzeptionelle Aspekte**

### **Messverfahren der Eignungsdiagnostik:**

<b>Was Unternehmen bei der Personalauswahl bewerten</b>	<b>25</b>
1 Einleitung .....	25
2 Gängige Messverfahren in der Praxis .....	25
2.1 Eigenschaftsansatz.....	26
2.2 Simulationsansatz.....	27
2.3 Biographischer Ansatz.....	28
2.3.1 Bewerbungsunterlagen .....	28
2.3.2 Biographischer Fragebogen .....	31
2.3.3 Das Interview .....	32
2.4 Trimodaler Ansatz.....	33
2.5 Der Einsatz webbasierter Lösungsansätze.....	33
2.5.1 Adaptive Tests .....	34
2.5.2 Situative Fragen anhand von videobasierten Tests und Audio Applikationen.....	35
2.5.3 Computerbasierte Postkorbaufgaben.....	35

2.5.4	Simulationen von komplexen Aufgabenprozessen .....	35
3	Fazit .....	36
<b>IT-gestützte Personaldiagnostik:</b>		
<b>Möglichkeiten einer computergestützten Simulation</b>		<b>43</b>
1	Notwendigkeit der Personaldiagnostik: Defizite im Führungsverhalten .....	43
2	Computer in der Personaldiagnostik .....	46
2.1	Handlungsbedarf in der Computerunterstützung .....	46
2.2	Erforschung IT-gestützter Personaldiagnostik .....	47
2.3	Computergestützte Simulationsoptionen .....	48
3	Fazit und Ausblick .....	55
<b>Systematisierung und Bewertung von Verfahren zur Eignungsdiagnostik</b>		
<b>von Berufseinsteigern in der Literatur und im Internet</b>		<b>57</b>
1	Management Summary .....	57
2	Einleitung .....	58
3	Die Geschichte der Personaldiagnostik .....	59
4	Das Forschungsprojekt: Computergestützte Eignungsdiagnostik .....	65
4.1	Forschungsanlass .....	65
4.2	Thematische Herleitung der Eignungsdiagnostik .....	66
4.3	Schwerpunktsetzung der computergestützten Eignungsdiagnostik für Berufseinsteiger .....	66
5	Methodische Vorgehensweise .....	67
5.1	Sekundäranalyse als Untersuchungsinstrument .....	67
5.2	Literaturrecherche als Kernelement der Sekundäranalyse .....	68
5.3	Gütekriterien .....	68
6	Vorstellung der computergestützten Personalauswahlverfahren .....	70
6.1	Allgemeines .....	70
6.2	Computerassistierte Tests .....	71





6.2.1	Allgemeine Informationen zu den computerassistierten Tests .....	71
6.2.2	Intelligenztests .....	72
6.2.3	Psychologie- und Verhaltenstests .....	73
6.2.4	Allgemeinbildungstests .....	74
6.2.5	Sprachtests .....	75
6.2.6	Sonstige fachspezifische Fähigkeitsabfragen .....	75
6.3	Computergestützte Simulationen .....	77
6.3.1	Postkorb-Aufgabe .....	77
6.3.2	Arbeitsproben .....	78
7	Eruierung eines Bewertungsschemas .....	78
7.1	Entwicklung eines Bewertungsschemas .....	78
7.2	Bewertung der computergestützten Verfahren .....	81
7.3	Computerassistierte Tests .....	82
7.3.1	Intelligenztests .....	82
7.3.2	Psychologie- und Verhaltenstests .....	83
7.3.3	Allgemeinbildungstests .....	84
7.3.4	Sprachtests .....	85
7.3.5	Sonstige fachspezifische Fähigkeitsabfrage .....	85
7.4	Computergestützte Simulationen .....	86
7.4.1	Postkorb-Aufgabe .....	86
7.4.2	Arbeitsproben .....	87
8	Ergebnispräsentation der Forschungsuntersuchung .....	88
8.1	Vorstellung der Ergebnisse .....	88
8.2	Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber .....	92
8.3	Potentialerweiterung weiterführender Forschungsaspekte .....	93

8.4	Schlussfolgerung aus den Forschungsergebnissen .....	94
<b>Grenzen wissenschaftlicher Personaldiagnostik und Einfluss subjektiver Faktoren bei angewandter Personalauswahl</b>		<b>103</b>
1	Einführung: Anspruch wissenschaftlicher Personaldiagnostik .....	103
2	Praktische Anwendbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse .....	104
2.1	DIN 33430 – Standardisierter Prozess zur Personalauswahl .....	104
2.2	Status Quo und Identifikation von Hindernissen der Implementierung .....	104
3	Grenzen wissenschaftlicher Personaldiagnostik in der Praxis .....	106
3.1	Empirisch-theoretische Grenzen .....	106
3.2	Grenzen in der Unternehmenspraxis .....	107
4	Subjektive Einflussfaktoren auf die Personalauswahl .....	109
4.1	Subjektive Wahrnehmung: „Der erste Eindruck“ .....	109
4.2	Annäherung an den Begriff der Intuition .....	110
4.3	Verzerrungseffekte bei der sozialen Wahrnehmung .....	110
4.4	Bedeutung sozialer Wahrnehmung für die Eignungsdiagnostik .....	111
5	Fazit und Ausblick .....	112

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

<b>Ethik als Faktor im Auswahlverfahren von Führungskräften</b>		<b>119</b>
1	Vorwort .....	119
2	Die philosophische Disziplin der Ethik in der Theorie und ihr Stellenwert in einer Gesellschaft – Definition und Herkunft .....	120
3	Wirtschaft und Ethik – Vereinbarkeit und Auswirkungen .....	123
3.1	Zusammenführung führender wirtschaftswissenschaftlicher Theoreme und Grundsätze der Ethik .....	123
3.2	Bewertung synergetischer Möglichkeiten – Ethik als Fundament von langfristigem wirtschaftlichen Erfolg .....	124



4	Zusammenführung vorangegangener Erkenntnisse als Merkmal von Exzellenz bei der Auswahl von Führungskräften .....	125
4.1	Anwendbarkeit und Chancen für Wirtschaftsunternehmen.....	125
4.2	Zur Bewertung notwendige Attribute und deren Ausprägungen.....	127
5	Fazit .....	129

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

<b>Kompetenzmodelle als Erfolgsgrundlage der unternehmensinternen Personaldiagnostik</b>		135
1	Vom unternehmerischen Anspruch zum Kompetenzmodell .....	135
2	Grundlagen des Kompetenzmodells .....	136
2.1	Ursprung, Ziele und Anwendungsbereich .....	136
2.2	Aufbau von Kompetenzmodellen .....	138
2.3	Maßgebliche Erfolgsparameter .....	140
3	Status quo des Einsatzes von Kompetenzmodellen.....	141
3.1	Aktueller Rahmen des Einsatzes von Kompetenzmodellen zur Personaldiagnostik in der Praxis.....	141
3.2	Problemfelder im Umgang mit Kompetenzmodellen .....	143
4	Entwurf eines optimierten Einsatzes von Kompetenzmodellen .....	144
4.1	Optimierungsansätze hinsichtlich einer verbesserten Nutzung von Kompetenzmodellen .....	144
4.2	Bewertung der Ansätze und deren Implementierungschancen .....	147
5	Fazit und Zukunftsprognose.....	149
<b>Computergestützte Personaldiagnostik zur Aging-Karriereunterstützung</b>		157
1	Einordnung der Thematik .....	157
1.1	Demographie-Diagnostik und Personal-Diagnostik .....	157
1.2	Ziele und Grundausrichtung der Personaldiagnostik .....	158





2	Status quo: Tradiertes Arbeitsverhalten und geringe Veränderungsaffinität von Führungskräften .....	159
2.1	Alter und Denkstrukturen .....	159
2.2	Praxisbeispiele zu tradierten Arbeitsverhalten von Führungskräften .....	160
2.3	Geringe Veränderungsaffinität als Problem .....	162
3	Computereinsatz zur Aging-Karriereunterstützung .....	163
3.1	Ansatzpunkte Lernunterstützung und Simulation .....	163
3.2	Nutzbare Verfahren der computergestützten Simulation .....	164
3.2.1	Praktizierte Simulationsverfahren.....	164
3.2.2	Nutzung der computergestützten Simulation zur Aging-Karriereunterstützung.....	165
3.3	Forschungsansatz und -fragen .....	168
4	Fazit .....	170
	<b>Führungskultur in Unternehmen und ihre systematische Analyse für die Personalauswahl bei der Besetzung von Führungspositionen</b>	<b>171</b>
1	Einführung.....	171
2	Unternehmenskultur.....	171
2.1	Definition des Begriffs Unternehmenskultur.....	171
2.2	Die Werteorientierte Unternehmenskultur.....	173
2.3	Führungskultur als Teil der Unternehmenskultur .....	174
3	Personalauswahl.....	176
3.1	Definition von Anforderungsprofilen.....	176
3.2	Führungspositionen und deren Eigenschaften.....	177
4	Messverfahren zur Unternehmenskultur und Anforderungsprofilen .....	179
4.1	Messung der Unternehmenskultur.....	179
4.2	IT-gestützte Messansätze der Anforderungsprofile .....	181
5	Fazit .....	182



<b>Personaldiagnostik unter Berücksichtigung von Diversity Management</b>	
<b>Aspekten</b>	<b>187</b>
1	Einführung: Personaldiagnostik und Diversity – mehr als isolierte Konzepte ... 187
2	Grundlagen der konstitutiven Themenbereiche Personaldiagnostik und Diversity ..... 188
2.1	Definition und Ziele der Personaldiagnostik..... 188
2.2	Grundzüge des Diversity Konzeptes..... 191
3	Interdependenzen von Personaldiagnostik und Diversity ..... 194
3.1	Nutzen der Personaldiagnostik für das Diversity Management..... 194
3.2	Diversity Management und Implikationen für die Eignungsdiagnostik .... 196
4	Schlussfolgerungen für die Personaldiagnostik..... 197
4.1	Modifikation der eignungsdiagnostischen Verfahren ..... 197
4.2	Limitationen zur Vielfaltsdiagnose ..... 198
5	Fazit und Ausblick ..... 199

---

## **E. Schlussbeitrag**

<b>Schlussbemerkungen: Perspektivenvielfalt und Potenzialerschließung als Herausforderungen</b>	
	<b>205</b>
1	Ergebniszentrierte Gesamtreflexion der Beiträge..... 205
2	Situations- und Unternehmensprägung der Personaldiagnostik ..... 207
3	Personaldiagnostik quo vadis?..... 208

---

<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>215</b>
-------------------------------------	------------