

Heinz Schuler

# Psychologische Personalauswahl

Eignungsdiagnostik für  
Personalentscheidungen  
und Berufsberatung

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

# Psychologische Personalauswahl

# **Wirtschaftspsychologie**

## **Psychologische Personalauswahl**

von Prof. Dr. Heinz Schuler

---

Herausgeber der Reihe:

**Prof. Dr. Heinz Schuler**

# Psychologische Personalauswahl

Eignungsdiagnostik für  
Personalentscheidungen  
und Berufsberatung

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

von  
Heinz Schuler

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

*Prof. Dr. Heinz Schuler*, geb. 1945 in Wien. Studium der Psychologie und Philosophie in München. 1973 Promotion und 1978 Habilitation an der Universität Augsburg. 1979–1982 Professor und Institutsleiter an der Universität Erlangen. Von 1982–2010 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Gründungsherausgeber der Zeitschrift für Personalpsychologie. Langjähriger Vorsitzender der Ethikkommissionen der DGPs und des BDP. Berater zahlreicher Unternehmen und Behörden.

© 1996, 1998, 2000, 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston  
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Satz: Beate Hautsch, Göttingen

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-1864-3

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

*Psychological assessment is  
psychology's major contribution  
to everyday life*

Hogan & Roberts





# Vorwort

Psychologische Berufseignungsdiagnostik besteht im Bemühen, Zusammenhänge zwischen menschlichen Merkmalen und beruflichem Erfolg zu entdecken sowie Methoden zu entwickeln, um beides zu messen und zueinander in Beziehung zu setzen. Es lässt sich zeigen, dass die sachgemäße Anwendung dieser Methoden bessere Prognosen des Berufserfolgs ermöglicht als jede andere Vorgehensweise. Die Verfahren der Berufseignungsdiagnostik stellen deshalb – bei allem Verbesserungsbedarf im Einzelnen – die angemessenste derzeit bekannte Grundlage der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern dar, desgleichen der individuellen Beratung bei der Berufswahl.

Die wichtigsten Verfahrenstypen werden in diesem Text in ihren Grundmerkmalen, ihrer Brauchbarkeit und ihren Grenzen dargestellt; zudem werden ihre psychologischen und methodischen Grundlagen erörtert – nur in Ausschnitten selbstverständlich, aber doch so, dass ein vertieftes Verständnis eignungsdiagnostischen Vorgehens erreicht werden sollte. Vor allem der überragenden Bedeutung der Persönlichkeitspsychologie bzw. Differentiellen Psychologie muss hierbei Rechnung getragen werden. Auch über Rahmenbedingungen organisationaler und rechtlicher Art sowie über Formen personeller Entscheidung und Möglichkeiten der Evaluation wird informiert. Schließlich wird auch die Sichtweise der Bewerber angesprochen, was dazu beitragen soll, die Verantwortung für das Wohl der betroffenen Individuen nicht aus dem Auge zu verlieren. Nach dem Empfinden des Verfassers ist die psychologische Personalauswahl nicht nur dazu da, Unternehmen zu einer besseren Rendite und Behörden zu besserem Funktionieren zu verhelfen, sondern mit zumindest gleichem Gewicht auch dazu, Menschen mit beruflichen Aufgaben zusammenzubringen, die ihnen Glück, Erfüllung und „Lebenserfolg“ bringen. Beim Einsatz der Berufseignungsdiagnostik zur Berufs- und Studienberatung steht dieser Gesichtspunkt sogar vollends im Vordergrund.

Voraussetzung qualifizierter Eignungsdiagnostik für Personalauswahl und Berufsberatung ist jedoch nicht nur die Verfügbarkeit brauchbarer Verfahren, sondern auch die Kompetenz zu deren Verwendung. Psychologische Standesorganisationen sehen diese Kompetenz nur bei Psychologen gegeben und haben deshalb lange Zeit ein berufliches Privileg für die psychologische Diagnostik gefordert. Hierfür spricht einiges, vor allem die Ausbildung von Psychologen in Diagnostik und Methodenlehre; auch Kenntnisse in Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, Übung in der Verhaltensbeobachtung und andere spezifische Qualifikationen kommen dieser Berufsgruppe zugute und lassen von ihren Mitgliedern eine kompetentere Auswahl und Anwendung diagnostischer Verfahren erwarten als von Angehörigen anderer Professionen. Tatsächlich liegt in der Assessment Center-Forschung sogar ein gewichtiger empirischer Beleg für diese Annahme vor.

Dennoch richtet sich der vorliegende Text nicht allein an Psychologen und Studierende dieser Wissenschaft. Nicht alle Verfahren der Personalauswahl erfordern spezifisch fachpsychologische Kompetenz (z. B. das Auswahlgespräch), andere dürften sogar in den Händen erfahrener Personalleute besser aufgehoben sein, etwa die Auswertung von Bewerbungsunterlagen oder Personalfragebogen. Beim Kernbestand psychologischer Diagnostik, den Tests, sollte sich die Verwendungslegitimation nach der Art des Verfahrens und des Einsatzbereichs richten. Ein nicht unerheblicher Teil an Tests wird

dementsprechend schon heute von Angehörigen anderer Berufsgruppen eingesetzt – umso mehr dann, wenn ihre Durchführung und Auswertung computergestützt erfolgt. Der Qualifikationsbedarf für Anwender eignungsdiagnostischer Verfahren wird mit der DIN 33430 beschrieben; auch wird entsprechende Fortbildung angeboten.

Anders sieht die Lage freilich bei der *Konstruktion* von Auswahlverfahren aus: Nur in den seltensten Fällen dürfte psychologischen Laien die Erarbeitung eines Verfahrens gelingen, das den psychometrischen Anforderungen genügt. Dieses Ziel allerdings wird mit dem vorliegenden Band nicht verfolgt. Seine Aufgabe ist es, Hilfestellung bei der Orientierung über die heutigen Möglichkeiten der Eignungsfeststellung zu geben und damit zu besseren Personalentscheidungen zu verhelfen. Dass hierbei auch die methodischen Ansprüche und einige theoretische Grundlagen erörtert werden, soll die Leser (und natürlich die Leserinnen – an sie ist immer und ganz besonders gedacht!) unterstützen, bei künftigen Entscheidungen über einen Verfahrenseinsatz „aufgeklärt“ zu handeln und sich nicht mit unzulänglichen Lösungen zufriedenzugeben. Die angesprochenen Rahmenbedingungen sollen darauf hinweisen, dass berufsbezogene Eignungsdiagnostik sich aber nicht darauf beschränken kann, die technische Qualität der verwendeten Verfahren zu beachten, sondern in einen sozialen Kontext eingebettet ist, den es in vielerlei Weise zu berücksichtigen gilt.

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Bandes 1996 – der unverändert in zweiter und dritter Auflage nachgedruckt wurde – hat die Berufseignungsdiagnostik eine erfreuliche Entwicklung genommen. Nicht nur hat die internationale Forschung Fortschritte in Theorie, Verfahrenskonstruktion, Anwendungsformen und Evaluation erzielt, sondern auch in den deutschsprachigen Ländern ist ein Wiedererwachen dieser Arbeitsrichtung, die hierzulande so lange Zeit ein Stiefkinddasein geführt hat, zu verzeichnen, das zu einer großen Zahl sehr respektabler Arbeiten geführt hat. Bedauerlicherweise können bei Weitem nicht alle neueren Arbeiten in diesem Text Berücksichtigung finden. Auch mögen Leser wie Kollegen dem Verfasser nachsehen, dass Ergebnisse aus der Hohenheimer Arbeitsgruppe, deren Forschungsschwerpunkt seit Jahrzehnten die Berufseignungsdiagnostik ist, in der Darstellung reichlich überrepräsentiert sind. (In der Phase abnehmender Gedächtnisleistung ist es von Vorteil, die eigenen Produkte in Griffnähe zu dokumentieren.) Gleichwohl wird versucht, einen ausgewogenen Überblick über das Feld zu geben und nützliche Information für alle diejenigen zu bieten, die sich aus persönlichen oder institutionellen Gründen für die Berufseignungsdiagnostik interessieren, sowie Unterstützung zu leisten, wo Entscheidungen über Methoden und Vorgehen bei der Auswahl von Mitarbeitern zu treffen sind.

Sollte es darüber hinaus gelingen, mit diesem Buch einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Verwendung fragwürdiger vorwissenschaftlicher Auswahlverfahren, die derzeit noch einen erheblichen Teil des Marktes dominieren, zugunsten hochwertiger eignungsdiagnostischer Instrumente als unzureichend erkannt wird und zurückgeht, wäre ein wichtiges Ziel erreicht.

Nachdem die „digitale Kompetenz“ des Verfassers leider nicht ausreicht, ihm das Abliefern eines verlagsgerechten Manuskripts zu ermöglichen, war er auf Hilfestellung beim Schreiben des Manuskripts, der Gestaltung der Abbildungen und Tabellen sowie bei verwandten Aufgaben angewiesen. Hierfür und für die Unterstützung bei der Literatursuche und beim Erstellen des Sachregisters danke ich ganz herzlich Frau Susanne Braunschweiger-Fink, Frau Anne-Sophie Konz, Herrn Steffen Nickel und Herrn Domi-

---

nik Schwarzinger. Gleichmaßen bin ich den Kooperationspartnern im Hogrefe Verlag, allen voran Herrn Dr. Michael Vogtmeier, Frau Tanja Ulbricht und Herrn Stefan Reins für die auch in diesem Fall sehr gute Zusammenarbeit dankbar. Sie alle haben Wesentliches dazu beigetragen, dass die Erarbeitung dieses Buchs für den Verfasser nicht nur Mühe, sondern auch Vergnügen war und dies hoffentlich auch für die geschätzten Leser sein wird.

Stuttgart, im Sommer 2013

Heinz Schuler



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	VII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Überblick .....	1
1.2 Definitionen .....	3
1.3 Die Bedeutung von Personalentscheidungen für Person und Organisation .....	3
1.4 Entwicklungsgeschichte und gegenwärtige Trends .....	6
1.5 Die Einsatzhäufigkeit von Auswahlverfahren .....	18
<b>2 Voraussetzungen und Grundlagen der psychologischen Personalauswahl</b> .....	23
2.1 Leistungsunterschiede .....	23
2.2 Erfolgsrelevanz psychischer Merkmale .....	25
2.3 Relative Merkmalsstabilität .....	28
2.4 Person und Organisation .....	33
2.5 Soziale Urteilsbildung .....	38
2.6 Testtheoretische Grundlagen .....	45
<b>3 Anforderungsanalyse</b> .....	63
3.1 Wege und Quellen der Anforderungsbestimmung .....	63
3.2 Aufgabenbezogene, verhaltensbezogene und eigenschaftsbezogene Analyseverfahren .....	66
3.3 Neuere Entwicklungen .....	74
3.4 Evaluation von Anforderungsanalysen .....	76
<b>4 Eignungsmerkmale</b> .....	81
4.1 Kognitive Fähigkeiten .....	81
4.2 Nicht-kognitive Persönlichkeitseigenschaften (Temperamentsmerkmale) .....	96
4.3 Handlungseigenschaften (Bedürfnisse, Motive und Interessen) .....	120
4.4 Bewertungsdispositionen (Einstellungen und Werthaltungen) .....	125
4.5 Selbstbezogene Dispositionen .....	128
4.6 Körperliche, sensorische und psychomotorische Fähigkeiten .....	129
4.7 Physische Attraktivität .....	131
4.7 Verhaltensmerkmale .....	135
4.9 Biografische Merkmale .....	138
4.10 Kenntnisse und Fertigkeiten .....	140
4.11 Kompetenzen .....	143
4.12 Zusammenwirken und Kompensation von Eigenschaften .....	145
<b>5 Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl</b> .....	155
5.1 Der trimodale Ansatz als Verfahrenssystematik .....	156
5.2 Eigenschafts- oder konstruktorientierte Verfahren .....	160
5.2.1 Tests der Allgemeinen Intelligenz .....	162
5.2.2 Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten .....	177
5.2.3 Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration .....	181
5.2.4 Allgemeine Persönlichkeitstests .....	185
5.2.5 Spezifische Persönlichkeitstests .....	192

---

5.2.6	Motivations- und Interessentests . . . . .	197
5.2.7	Testdiagnostik via Inter- und Intranet . . . . .	204
5.2.8	Verfälschung von Testergebnissen . . . . .	210
5.3	Simulationsorientierte Verfahren . . . . .	222
5.3.1	Arbeitsproben . . . . .	224
5.3.2	Komplexe und computergestützte Simulationen . . . . .	229
5.3.3	Kenntnis- und Fertigungsprüfungen . . . . .	231
5.3.4	Situatives Interview . . . . .	234
5.3.5	Situational Judgment Tests . . . . .	236
5.3.6	Verfahren der internen Personalauswahl . . . . .	240
5.4	Biografieorientierte Verfahren . . . . .	247
5.4.2	Personalfragebogen . . . . .	256
5.4.3	Biografische Fragebogen . . . . .	260
5.4.4	Biografisches Interview . . . . .	267
5.5	Multiple/multimodale Verfahren . . . . .	271
5.5.1	Assessment Center . . . . .	272
5.5.2	Das Multimodale Interview . . . . .	302
5.5.3	Multiindikatorendiagnostik . . . . .	316
<b>6</b>	<b>Entscheidung und Evaluation</b> . . . . .	<b>319</b>
6.1	Auswahl und Klassifikation . . . . .	319
6.2	Validität und Validierung . . . . .	329
6.3	Nutzen und Kosten . . . . .	358
6.4	Ethik, Fairness und die Reaktion der Bewerber . . . . .	367
6.5	Rechtliche und vorrechtliche Regelungen der Personalauswahl . . . . .	385
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Empfehlungen</b> . . . . .	<b>395</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>403</b>
	<b>Glossar</b> . . . . .	<b>451</b>
	<b>Sachregister</b> . . . . .	<b>461</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Überblick

Jährlich werden viele Millionen von Auswahlentscheidungen getroffen. Ihre Qualität ist so unterschiedlich wie die hierzu verwendeten Methoden. Dabei gehören sowohl für die Person als auch für die Organisation berufsbezogene Entscheidungen zu den wichtigsten Wahlhandlungen überhaupt.

Um den Kontext und die Möglichkeiten personeller Auswahlentscheidungen besser überschauen zu können, wird im ersten Kapitel nach einem kurzen Überblick zunächst ihre Bedeutung erörtert, und es wird die Entwicklungsgeschichte bis zum gegenwärtigen Stand der Berufseignungsdiagnostik im Überblick skizziert; auch wird über die Einsatzhäufigkeit der wichtigsten Auswahlverfahren in Unternehmen informiert. In Kapitel 2 soll die Darlegung differentialpsychologischer, organisationspsychologischer und sozialpsychologischer Grundlagen das Verständnis für den psychologischen Hintergrund der Personalauswahl vertiefen. Anhand der Grundbegriffe der psychologischen Testtheorie werden die wichtigsten Gütekriterien erklärt, die an Verfahren und Prozesse der Personalauswahl angelegt werden. Im dritten Kapitel werden Erfordernis und Methoden der Anforderungsanalyse dargelegt. Dabei wird sich zeigen, dass es nicht zweckmäßig ist, von „Employability“ zu sprechen, denn Berufseignung ist kein Globalzustand, sondern bemisst sich nach dem Zusammenpassen von Arbeitsplatz und Person, von Tätigkeitsanforderungen und Merkmalsausprägungen. Es geht also um die Frage nach der richtigen Person auf dem richtigen Platz, und nicht darum, ob jemand beschäftigungswert sei oder nicht.

In Kapitel 4 wird die Personenseite dieser Gleichung relativ ausführlich erörtert. Dahinter steht die Überzeugung, dass es Persönlichkeitsmerkmale sind, die für einen erheblichen Teil des beruflichen (wie auch außerberuflichen) Lebensverlaufs und „Lebenserfolgs“ verantwortlich sind (Furnham, 2008; Hough & Oswald, 2008). Sie zeigen auch, dass die allgemeine Einsicht „Auf die Persönlichkeit kommt es an“ nicht weiterhilft. Deshalb wird hier versucht, diejenigen Merkmale ausfindig zu machen, „auf die es ankommt“, die sich als erfolgsbedingend erwiesen haben. Die Kenntnis der wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale und ihrer Zusammenhänge soll zum Verständnis dessen beitragen, weshalb Zuordnungen von Menschen und Berufen mehr oder weniger passend ausfallen können, und dass hiervon der berufliche Erfolg und auch das Lebensglück abhängen kann. Erst auf dieser Basis kann eine einsichtsvolle Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren zum Zwecke der Personalauswahl sowie der Berufsberatung erfolgen.

Kapitel 5 befasst sich mit ebendiesen eignungsdiagnostischen Verfahren, die zur Personalauswahl wie zur Berufsberatung sinnvoll eingesetzt werden können. Dabei wird versucht, die allgemeinen Prinzipien des jeweiligen Verfahrenstypus zu erläutern und an Beispielen die Arbeitsweise und Qualität ausgewählter – zumeist weit verbreiteter – Einzelverfahren aufzuzeigen. Die Klassifikation in eigenschafts-, simulations- und biografieorientierte Verfahren soll verständlich machen, dass sie unterschiedlichen Prinzipien des diagnostischen Schlusses folgen und dass Einzelverfahren zumeist durch die

Ergänzung um Verfahrensweisen gewinnen, die zu einer anderen diagnostischen Kategorie gehören. Selbstverständlich können hier nur wenige typische Verfahren von jedem Typ exemplarisch vorgestellt werden. Zur Übersicht wird auf entsprechende Literatur verwiesen.

Eignungsdiagnostische Daten sind noch keine Personalentscheidung. Da im Regelfall mehrere diagnostische Instrumente eingesetzt werden, u. U. auch klassifiziert wird, d. h. mehrere Personen unterschiedlichen Tätigkeiten zugeordnet werden sollen, sind Algorithmen zu finden, die möglichst optimale Entscheidungen ermöglichen. Dieses Thema ist Gegenstand von Kapitel 6. Daneben wird das für die Frage der Verfahrens- und Prozessqualität essenzielle Thema „Validität und Validierung“ ausführlich erörtert. „Like it or not“, heißt es bei Cascio (2000, S. V), „the language of business is dollars, not correlation coefficients“. Für betriebswirtschaftlich Interessierte (sowie für diejenigen, die primär ökonomisch Motivierten ihre Dienste anbieten) wird deshalb in Kapitel 6 demonstriert, wie das Nutzen/Kosten-Verhältnis psychologischer Personalauswahl zu bestimmen ist und mit welchem geldwerten Vorteil beim Einsatz guter Auswahlmethoden gerechnet werden kann. Im Anschluss daran wird die Orientierung am Wohl der Bewerber – die im gesamten Text nicht aus dem Blickfeld geraten sollte – unter dem Begriff „Fairness“ noch einmal speziell in den Fokus genommen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Darlegung der wichtigsten Regeln und Gesetze, die den rechtlichen Rahmen der Personalauswahl bilden.

Das letzte Kapitel, Nummer 7, dient der Zusammenfassung des Buchinhalts in Form von Ratschlägen für die Nutzung der psychologischen Eignungsdiagnostik in der Praxis der Personalauswahl.

Als Verfasser freut man sich natürlich darüber, wenn ein Buch „von vorne bis hinten“ gelesen wird. Aber bei dicken Schwarten scheidet das manchmal an den „Opportunitätskosten“ des Lesens, wie in der Betriebswirtschaftslehre der Umstand genannt wird, dass man mit seiner Zeit auch noch etwas anderes, vielleicht Nützlicheres oder Angenehmeres, anfangen könnte. Deshalb hat sich der Verfasser bemüht, jedes Kapitel und die meisten Abschnitte darin so zu verfassen, dass sie auch für sich alleine verständlich sind. Wenn man weiß oder zumindest eine fundierte Ahnung hat, welche Informationen man für seine Zwecke benötigt, wird man in der Lage sein, sich aus dem Text jeweils das Relevante herauszuziehen. Querverweise sollten helfen, Bezüge zwischen den Abschnitten herzustellen. Oftmals hilft aber auch einfach Blättern und Schmöckern dabei, auf Wissenswertes zu stoßen.

Wenn man sich als Leser der Mühe aussetzt, sich mit dem vollständigen Text auseinanderzusetzen, sollte man anschließend gerüstet sein, zumindest die theoretischen Wissensvoraussetzungen qualifizierter Eignungsdiagnostik zu erfüllen: Kenntnis der psychologischen und methodischen Grundlagen, der verfügbaren und empfehlenswerten diagnostischen Verfahrenstypen, Wissen über Entscheidungsprinzipien etc. Die Erfahrung, die man in allen Bereichen benötigt, muss man durch praktisches Handeln erwerben.

Eine Voraussetzung soll allerdings noch angesprochen werden, die in kaum einem Lehrbuch der Diagnostik Erwähnung findet – die Unabhängigkeit von persönlicher Betroffenheit. Für die Feststellung von Tätigkeitsanforderungen, für die Entscheidung über einzusetzende Verfahren und erst recht für die Diagnose und ihre Interpretation muss es völlig unerheblich sein, ob der Diagnostiker selbst extra- oder introvertiert ist, für wie



klug und erfolgreich er sich hält, welche Schulnoten er erzielt hat oder wie er in Tests zum räumlichen Vorstellungsvermögen abschneidet. Es ist geradezu eine Grundpflicht, sich davon unabhängig zu machen, um nicht eine (m.W. in ihrem Ausmaß bisher ungeklärte) systematische Fehlerquelle wirksam werden zu lassen. (Man stelle sich vor, ein Arzt würde den diagnostizierten Glukosewert davon abhängig machen, ob er selbst unter Diabetes leidet, oder er würde das Rauchen seiner Patienten für harmlos halten, weil er selbst nicht davon loskommt!) Psychometrisch kontrollierte Diagnoseverfahren können Hilfe dabei leisten, über den Schatten der eigenen Betroffenheit zu springen; persönliche Reife und Erfahrung müssen ein Übriges tun.

## 1.2 Definitionen

Definitionen der für die Eignungsdiagnostik und die Personalauswahl wichtigsten Begriffe finden sich im laufenden Text und im Glossar. Die Bedeutung der Begriffe „Berufseignung“ und „Berufseignungsdiagnostik“ sei aber hier vorangestellt (ergänzt aus Schuler, 2006, S. 717):

Mit *Berufseignung* wird die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person in einem beruflichen Tätigkeitsfeld bezeichnet. Der Begriff „Eignung“ wird also nicht als generelle Eigenschaft einer Person verstanden, sondern als Relationsmerkmal, das den Grad des „Zusammenpassens“ von Person und Aufgabe ausdrückt. Die Eignungseinschätzung bezieht sich seitens der Person vor allem auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und weitere leistungsrelevante Merkmale (engl. KSAOs für *knowledges, skills, abilities and other characteristics*).

*Berufseignungsdiagnostik* bezeichnet die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext. Ihre wissenschaftliche Basis sind vor allem Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messung und Modelle der Klassifikation. Praktische Einsatzbereiche sind alle Arten berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen.

## 1.3 Die Bedeutung von Personalentscheidungen für Person und Organisation

Beruflicher Erfolg hängt von vielem ab. Der familiäre und soziale Hintergrund eines Menschen prägt seine Einstellungen und Erwartungen; seine Ausbildung schafft die Grundlage für die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten; gesellschaftlicher Bedarf und Arbeitsmarktbedingungen beeinflussen die Chancen, in bestimmten Berufsfeldern tätig sein zu können; Fähigkeiten und andere Eigenschaften einer Person erleichtern oder erschweren den Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten, die in berufliche Leistung umgesetzt werden können. Was als beruflicher Erfolg angesehen wird, kann vielfältig sein: Leistung, Sinnerleben, gesellschaftlicher Status, Zufriedenheit, psychische und