



Uwe Peter Kanning

# Standards der Personaldiagnostik

Personalauswahl  
professionell gestalten

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 hogrefe

# **Standards der Personaldiagnostik**



Uwe Peter Kanning

# Standards der Personaldiagnostik

Personalauswahl professionell gestalten

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



**Prof. Dr. Uwe Peter Kanning**, geb. 1966. Studium der Psychologie in Münster und an der Universität Canterbury. 1997 Promotion. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seit 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen, fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

#### **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.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
verlag@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / Cecilie\_Arcurs  
Satz: Matthias Lenke, Weimar  
Format: PDF

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019  
© 2004 und 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2740-9)  
ISBN 978-3-8017-2740-6  
<http://doi.org/10.1026/02740-000>

### **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.

### **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Vorwort

Der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens liegt in der Qualifikation der Mitarbeiter. Autos bauen sich ebenso wenig von allein wie sich Versicherungen von selbst verkaufen oder Kredite eigenständig vermitteln. Es sind immer Menschen, die sich technische Innovationen ausdenken und umsetzen, dem Kunden begegnen und die alltägliche Arbeit verrichten. Wenn Unternehmen Gewinn erwirtschaften oder in Konkurs gehen, dann nicht in erster Linie, weil marktpolitische Rahmenbedingungen sie dazu treiben, sondern weil die Unternehmensführung mehr oder weniger gut in diesen Rahmenbedingungen wirtschaftet. Schätzungen zufolge kann der Leistungsunterschied zwischen dem besten und dem schwächsten Mitarbeiter einer Organisation selbst dann noch bis zu 100 % betragen, wenn beide über die gleiche formale Qualifikation verfügen und die gleichen Aufgaben bearbeiten (Weuster, 1994). Insofern lohnt es sich in der Regel, sehr genau hinzuschauen, ob die Bewerber den Anforderungen einer vakanten Stelle entsprechen bzw. in welchen Bereichen Mitarbeiter durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen weiterqualifiziert werden sollten. Dabei geht es um sehr große Summen. Die jährlichen Personalkosten, die in der deutschen Wirtschaft auf der Grundlage von Neueinstellungen anfallen, liegen bei mehr als 150 Milliarden Euro (Kanning, 2017b). Im selben Zeitraum werden in der deutschen Wirtschaft fast 34 Milliarden Euro in Weiterbildungsmaßnahmen investiert (Seyda & Werner, 2014).

Vor diesem Hintergrund kommt der Personaldiagnostik eine zentrale Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens zu. Mithilfe diagnostischer Methoden gilt es, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden und sie ihren Kompetenzen und Neigungen entsprechend optimal zu platzieren. Die Personaldiagnostik hilft bei der Analyse von Schwachstellen und definiert den Entwicklungsbedarf eines Unternehmens im Hinblick auf die Qualifikation des Personals sowie grundlegende Strukturen und Prozesse der Organisation. Darüber hinaus dient sie der Evaluation von Personal- bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen und legt damit die Basis für einen effektiven Einsatz der Ressourcen. Der wirtschaftliche Nutzen einer anspruchsvollen Personaldiagnostik ist mithin offensichtlich und wurde vielfach empirisch belegt.

Doch wie ist es um die Praxis der Personaldiagnostik in deutschen Unternehmen (und Behörden) tatsächlich bestellt? Schaut man einmal hinter die Kulissen, so

bietet sich einem viel zu oft ein Bild des Grauens (Kanning, 2015a, 2017f). Das Personal wird nach Gutdünken der Verantwortlichen ausgewählt und platziert, wobei die Entscheidungsträger außer ihrer eigenen Meinung kaum stichhaltige Argumente für oder gegen einen Kandidaten vorzubringen wissen. Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden ohne Bedarfsanalyse nach dem Gießkannenprinzip eingesetzt. Allzu gern orientiert man sich dabei an modischen Strömungen, Bestsellern der Ratgeberliteratur oder prominenten Trainergurus (Kanning, 2013a). Eine systematische Evaluation derartiger Maßnahmen ist noch immer die Ausnahme. Auf wissenschaftliches Know-how wird nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen. Daher entsteht eine große Diskrepanz zwischen den Investitionen, die man z. B. in der Entwicklung und Produktion neuer Produkte tätigt und dem Niveau der Personaldiagnostik. Während man im ersten Bereich ganz selbstverständlich und gezielt wissenschaftliche Fachkompetenz sucht, geht man ihr im zweiten Bereich fast schon aus dem Weg. Ohne Übertreibung darf man wohl davon ausgehen, dass jedes Jahr Milliarden zum Fenster hinausgeworfen werden, da die vorhandenen Potenziale einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik nicht hinreichend genutzt werden.

Die Standards der Personaldiagnostik richten sich an alle Berufsgruppen, die schon heute Personalverantwortung tragen oder dies in Zukunft beabsichtigen. Hierzu zählen z. B. Personaler, Führungskräfte, Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Ingenieure, Pädagogen, Psychologen und Studierende.

Die zweite Auflage der „Standards der Personaldiagnostik“ wurde grundlegend überarbeitet und aktualisiert. In manchen Feldern, wie etwa der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, sind die Erkenntnisse in den letzten 10 Jahren deutlich angewachsen. Andere Themen, wie das Personalmarketing oder das E-Assessment, haben vor allem in der Praxis an Bedeutung gewonnen und in wieder anderen Bereichen unterstreichen die neueren Befunde das etablierte Wissen. In keinem anderen Bereich der Personalarbeit können wir heute aus der Forschung heraus ähnlich gut fundierte Handlungsanleitungen für die Praxis ableiten wie in der Personaldiagnostik. Hoffen wir, dass die Verantwortlichen in Unternehmen und Behörden sich in Zukunft entsprechendes Fachwissen aneignen und es in ihrem Alltag beherzigen.

Für ihre Unterstützung bei der Eliminierung unzähliger Tippfehler haben insbesondere Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg, aber auch Carolin Krumme (B.Sc. Wirtschaftspsychologie), Marie Ohlms und Philipp Graffe unverzichtbare Dienste geleistet. Vielen Dank dafür! Alle verbliebenen Tippfehler – und davon wird es erfahrungsgemäß immer noch einige geben – gehen allein auf mein Konto. Frau Tanja Ulbricht vom Hogrefe Verlag danke ich herzlich für die hervorragende Betreuung des gesamten Projektes.

Münster, im Sommer 2018

*Uwe Peter Kanning*



# Inhaltsverzeichnis

## I. Grundlagen

<b>1</b>	<b>Was ist Personaldiagnostik?</b> .....	<b>15</b>
1.1	Wo liegen die Aufgabenfelder der Personaldiagnostik? .....	17
1.1.1	Personalauswahl .....	19
1.1.2	Personalplatzierung .....	23
1.1.3	Personalentwicklung .....	25
1.1.4	Organisationsentwicklung .....	31
1.2	Was wird mithilfe der Personaldiagnostik gemessen? .....	36
1.2.1	Einstellungen .....	36
1.2.2	Kompetenzen .....	40
1.2.3	Verhalten .....	44
1.2.4	Verhaltenskonsequenzen .....	48
1.3	Wem nutzt professionelle Personaldiagnostik? .....	49
1.4	Fazit .....	55
<b>2</b>	<b>Von Menschenkennern und anderen Mythen</b> .....	<b>57</b>
2.1	Der ideale Personaldiagnostiker ist ein Menschenkenner .....	57
2.2	Nur ein erfahrener Personaldiagnostiker ist ein guter Personal- diagnostiker .....	86
2.3	Die bisherige Praxis hat sich bewährt .....	92
2.4	Diagnostische Methoden lassen sich beliebig verfälschen .....	101
2.5	Fazit .....	115
<b>3</b>	<b>Grundformen der Personaldiagnostik</b> .....	<b>117</b>
3.1	Befragen .....	120
3.2	Beobachten .....	132
3.3	Testen .....	145
3.4	Computergestützte Diagnostik .....	153
3.5	Fazit .....	161

<b>4</b>	<b>Messtechnische Grundlagen der Personaldiagnostik</b> .....	<b>163</b>
4.1	Reduzierung der Komplexität .....	163
4.2	Quantifizierung des Qualitativen .....	166
4.2.1	Auszählen richtig gelöster Aufgaben .....	171
4.2.2	Checklistentechnik .....	172
4.2.3	Rankingtechnik .....	176
4.2.4	Ratingtechnik .....	182
4.3	Messfehler .....	189
4.4	Fazit .....	193
<b>5</b>	<b>Allgemeine Qualitätskriterien der Personaldiagnostik</b> .....	<b>194</b>
5.1	Objektivität .....	195
5.2	Reliabilität .....	205
5.3	Validität .....	214
5.4	Normierung .....	229
5.5	Effizienz .....	239
5.6	Akzeptanz .....	248
5.7	Ethik .....	253
5.8	Fazit .....	260
<b>6</b>	<b>Der Prozess der Personaldiagnostik</b> .....	<b>262</b>
6.1	Aufgabendefinition .....	266
6.2	Anforderungsanalyse .....	269
6.3	Personalmarketing .....	286
6.4	Auswahl der Untersuchungsmethoden .....	294
6.5	Auswahl und Konstruktion der Messinstrumente .....	303
6.6	Datenerhebung .....	314
6.7	Datenauswertung .....	319
6.8	Entscheidungsfindung .....	325
6.9	Intervention .....	346
6.10	Evaluation .....	353
6.11	Fazit .....	367
<b>II.</b>	<b>Methoden der Personaldiagnostik</b>	
<b>7</b>	<b>Analyse von Bewerbungsunterlagen</b> .....	<b>373</b>
7.1	Praxis der Sichtung von Bewerbungsunterlagen .....	373
7.2	Die Perspektive der Bewerber .....	385
7.3	Gestaltung der Unterlagen .....	389
7.4	Anschreiben .....	398

7.5	Lebenslauf .....	403
7.6	Schul- und Berufsausbildung .....	429
7.7	Arbeitszeugnisse .....	443
7.8	Referenzen .....	457
7.9	Spuren im Internet .....	462
7.10	Standards .....	468
<b>8</b>	<b>E-Recruitment und E-Assessment .....</b>	<b>475</b>
8.1	Praxis des E-Recruitments und E-Assessments .....	475
8.2	Die Perspektive der Bewerber .....	479
8.3	Anwerbung von Bewerbern .....	480
8.4	Vorauswahl von Bewerbern .....	483
8.5	Standards .....	490
<b>9</b>	<b>Testverfahren .....</b>	<b>492</b>
9.1	Praxis der Testdiagnostik .....	492
9.2	Die Perspektive der Bewerber .....	494
9.3	Klassische Leistungstests .....	495
9.4	Computergestützte Problemlöseszenarien .....	501
9.5	Situative Tests .....	507
<b>10</b>	<b>Fragebögen .....</b>	<b>517</b>
10.1	Praxis der Fragebogendiagnostik .....	517
10.2	Die Perspektive der Bewerber .....	519
10.3	Persönlichkeit .....	521
10.4	Soziale Kompetenzen und Führung .....	527
10.5	Interessen und Motive .....	531
10.6	Integrität .....	535
10.7	Biografische Fragebögen .....	540
10.8	360°-Beurteilung .....	547
10.9	Belastung, Zufriedenheit, Commitment und Klima .....	557
<b>11</b>	<b>Einstellungsinterview .....</b>	<b>560</b>
11.1	Einstellungsinterviews in der Praxis .....	560
11.2	Die Perspektive der Bewerber .....	564
11.3	Interview als soziale Situation .....	568
11.4	Strukturierung und Validität .....	571
11.5	Interviewfragen .....	581
11.6	Aufgaben der Interviewer .....	589
11.7	Telefon- und Online-Interview .....	592
11.8	Standards .....	594

<b>12</b>	<b>Arbeitsprobe</b> .....	<b>597</b>
12.1	Praxis der Arbeitsprobe .....	598
12.2	Die Perspektive der Bewerber .....	599
12.3	Varianten der Arbeitsprobe .....	599
12.4	Validität, Vorteile und Nachteile .....	604
12.5	Standards .....	605
<b>13</b>	<b>Assessment Center</b> .....	<b>608</b>
13.1	Praxis des Assessment Centers .....	608
13.2	Die Perspektive der Bewerber .....	612
13.3	Validität .....	614
13.4	Ablauf .....	627
13.5	Übungen .....	633
13.6	Funktionsträger .....	650
13.7	Abwandlungen des klassischen Assessment Centers .....	661
13.8	Standards .....	663
<b>14</b>	<b>Potenzialanalyse</b> .....	<b>668</b>
14.1	Aufgabenfelder .....	668
14.2	Varianten .....	670
14.3	Standards .....	673
<b>15</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> .....	<b>675</b>
15.1	Aufgabenfelder .....	675
15.2	Skalenformate zur Einschätzung der Leistung .....	676
15.3	Entwicklung eines Leistungsbeurteilungssystems .....	681
<b>16</b>	<b>Mitarbeiterbefragung</b> .....	<b>684</b>
16.1	Ziele und Themen .....	684
16.2	Bildung eines Projektteams .....	685
16.3	Entwicklung eines Messinstrumentes .....	687
16.4	Durchführung der Mitarbeiterbefragung .....	692
<b>17</b>	<b>Ungeeignete Methoden</b> .....	<b>698</b>
17.1	Deutung von Gesichtsausdruck, Schädelform und Körperbau .....	698
17.2	Projektive Verfahren .....	703
17.3	Graphologie .....	707

### III. Anhang

<b>Literatur</b> .....	<b>713</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>759</b>
<b>Prozentrangnormen für Abiturnoten</b> .....	<b>774</b>
<b>Taylor-Russel-Tafeln</b> .....	<b>778</b>
<b>Sachregister</b> .....	<b>789</b>



# I. Grundlagen

## Kapitelübersicht

1	Was ist Personaldiagnostik? .....	15
2	Von Menschenkennern und anderen Mythen .....	57
3	Grundformen der Personaldiagnostik .....	117
4	Messtechnische Grundlagen der Personaldiagnostik .....	163
5	Allgemeine Qualitätskriterien der Personaldiagnostik .....	194
6	Der Prozess der Personaldiagnostik .....	262



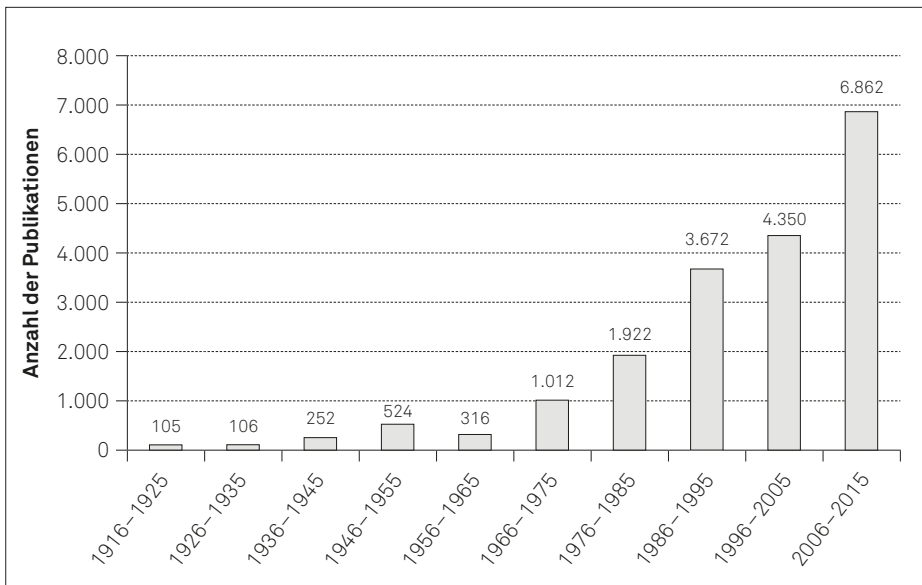


# 1 Was ist Personaldiagnostik?

Viele Menschen verorten die *Diagnostik* allein in der Medizin. Mithilfe eines Gesprächs, der genauen Beschreibung einer Symptomatik, vor allem aber durch den Einsatz verschiedenster Instrumentarien versucht die Medizin, Störungen des gesundheitlichen Wohlbefindens auf den Grund zu gehen. Ist der Status quo der gesundheitlichen Situation eines Menschen erst einmal definiert, müssen in einem zweiten Schritt geeignete Interventionen gefunden werden, mit deren Hilfe sich der aus dem Lot geratene Organismus in einen akzeptablen Zustand zurückführen lässt. Dabei leistet die Diagnostik bei der Auswahl erfolgversprechender Interventionsmaßnahmen unverzichtbare Dienste, denn je nach Art der vorliegenden Störungen führen ganz unterschiedliche Behandlungsstrategien zum Ziel. Die Diagnostik liefert mithin Hilfestellungen bei der Lösung praktischer Probleme des medizinischen Alltags. Sie hilft dabei, eine Problemsituation genau zu eruieren und aus der Vielzahl denkbarer Handlungsalternativen diejenigen auszuwählen, die den größten Erfolg versprechen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit der *Personaldiagnostik*. Auch hier geht es um Hilfestellungen bei der Lösung alltäglicher Probleme. Die Aufgaben liegen jedoch nicht im gesundheitlichen Bereich, sondern im beruflichen Kontext. Im Zentrum des Vorgehens stehen immer (potenzielle) Mitarbeiter eines Unternehmens, deren Kompetenzen, Potenziale, Motive, Verhaltensweisen etc. es zu untersuchen gilt. Typische Aufgaben, bei deren Lösung die Personaldiagnostik helfen kann, sind die Personalauswahl, die Personalplatzierung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Steht z.B. die Besetzung einer neuen Stelle an, so hilft die Personaldiagnostik dabei, aus einer Vielzahl der Bewerber diejenigen auszuwählen, die hinsichtlich ihrer fachlichen, sozialen oder sonstigen Kompetenzen die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mitbringen. Plant ein Unternehmen die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, so ist es gut beraten, wenn es sich auch in diesem Fall der Personaldiagnostik bedient. Mithilfe einschlägiger Methoden stellt man zunächst einmal den Weiterbildungsbedarf fest. Nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme kann dann unter Anwendung der gleichen Methoden festgestellt werden, ob und inwieweit die Intervention den erhofften Erfolg gebracht hat.

Die Forschung in der Psychologie beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, wie diagnostische Prozesse ablaufen sollten, damit am Ende möglichst gut abgesicherte Aussagen stehen. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über die Entwicklung wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Recruiting/Personalauswahl in den letzten 100 Jahren. In unseren Tagen erscheinen jährlich mehr als 700 Veröffentlichungen, von denen in der Praxis leider so gut wie nichts wahrgenommen wird. In keinem Bereich des Personalwesens können wir heute so gut aus der Forschung ableiten, wie die Verantwortlichen in den Unternehmen eigentlich vorgehen sollten. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass hier selbst grundlegende Prinzipien bestenfalls ansatzweise umgesetzt werden (Kanning, 2015a). Dies zu verändern, ist eine wichtige Aufgabe, der sich auch dieses Buch verschrieben hat.



**Abbildung 1.1:** Entwicklung wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Recruiting/Personalauswahl in der Datenbank PsycINFO

Wir verwenden den Begriff der Personaldiagnostik, wenn diagnostisches Handeln auf der *Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden* erfolgt. Wenn sich beispielsweise ein Personalreferent ohne irgendeine Vorbereitung in ein Einstellungsgespräch begibt, seiner vermeintlichen Intuition folgend irgendwelche Fragen stellt und am Ende eine Entscheidung aus dem Bauch heraus trifft, ist dies zwar leider ein übliches Vorgehen, aber dennoch keines, das die Bezeichnung „Personaldiagnostik“ verdient.

## Zusammenfassung

Die Personaldiagnostik stellt Prinzipien, Methoden, Erkenntnisse und Messinstrumente zur Bewältigung diagnostischer Aufgaben im Personalwesen bereit. Sie greift dabei auf wissenschaftliche Methoden und Forschungsergebnisse der akademischen Psychologie zurück.

## 1.1 Wo liegen die Aufgabenfelder der Personaldiagnostik?

Wie bereits erwähnt, ist der Anwendungsbereich der Personaldiagnostik sehr groß. In Anlehnung an von Rosenstiel (2000) bzw. Jäger (1995) können wir vier zentrale Felder unterscheiden (vgl. Abbildung 1.2).

Eine Aufgabe, die wohl den meisten Menschen gleich in den Sinn kommt, wenn sie die Bezeichnung „Personaldiagnostik“ hören, ist die Auswahl von Bewerbern. In der Tat stellt die *Personalauswahl* wahrscheinlich das größte Anwendungsfeld dar. Unabhängig von der Frage, ob es um eine Personalauswahl in einem kleinen, mittelständischen oder großen Unternehmen geht, ob wir uns im produzierenden

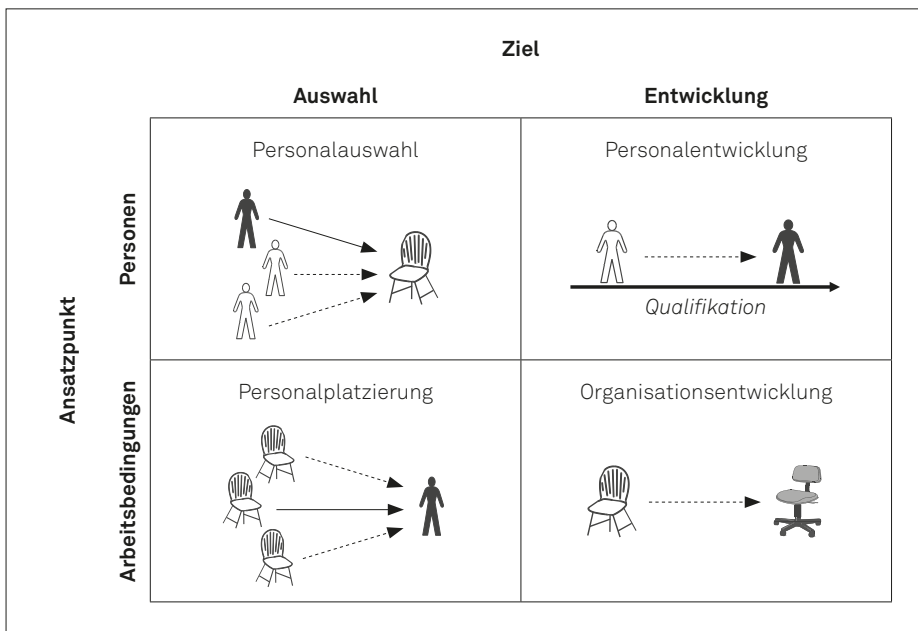


Abbildung 1.2: Aufgabenfelder der Personaldiagnostik