
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

Einordnung der Beiträge: Personaldiagnostik aus verschiedenen Perspektiven	1
Personaldiagnostik: Potenziale und Perspektiven	5
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:

Was Unternehmen bei der Personalauswahl bewerten

25

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
IT-gestützte Personaldiagnostik: Möglichkeiten einer computergestützten Simulation	43
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
Systematisierung und Bewertung von Verfahren zur Eignungsdiagnostik von Berufseinsteigern in der Literatur und im Internet	57
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
Grenzen wissenschaftlicher Personaldiagnostik und Einfluss subjektiver Faktoren bei angewandter Personalauswahl		103
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

Ethik als Faktor im Auswahlverfahren von Führungskräften		119
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

Kompetenzmodelle als Erfolgsgrundlage der unternehmensinternen Personaldiagnostik		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
Computergestützte Personaldiagnostik zur Aging-Karriereunterstützung		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
	Führungskultur in Unternehmen und ihre systematische Analyse für die Personalauswahl bei der Besetzung von Führungspositionen	171
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

Personaldiagnostik unter Berücksichtigung von Diversity Management Aspekten	187
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

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

Autorinnen und Autoren	215
-------------------------------------	------------