

Schwarb, Thomas M.

**Book**

## Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Schwarb, Thomas M. (1996) : Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl, ISBN 3-87988-169-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116828>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ZBW**  
**Deutsche Zentralbibliothek**  
**für Wirtschaftswissenschaften**  
**Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft**  
**[www.zbw.eu](http://www.zbw.eu)**

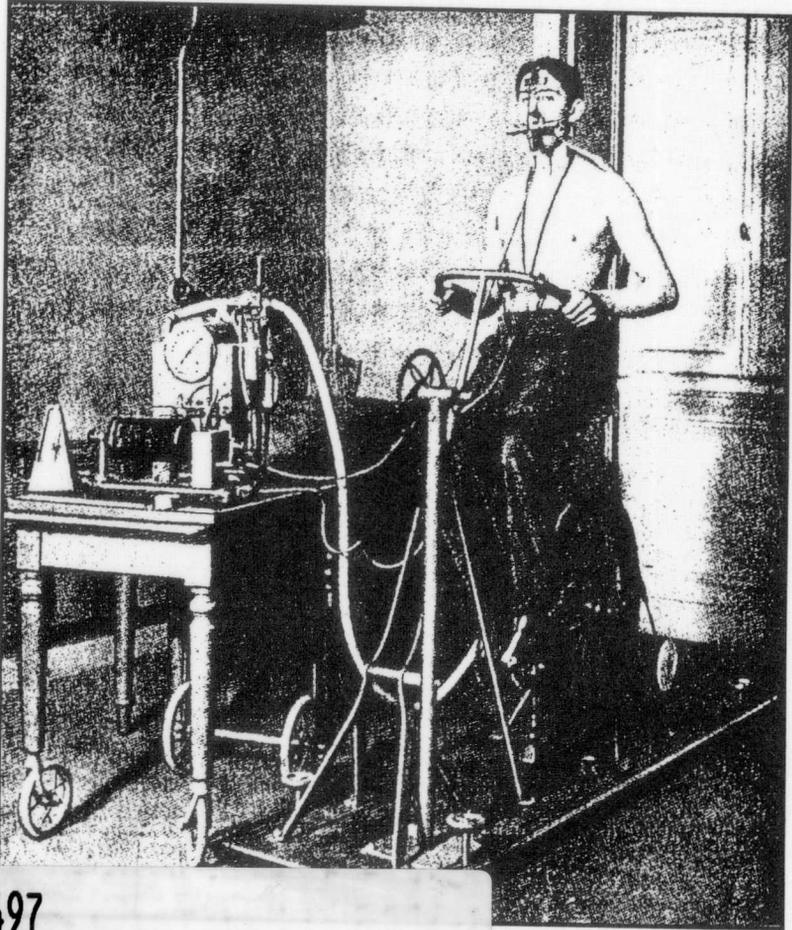
Signatur

**A 208497**



Thomas M. Schwarb

# Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl



A 208497



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM  
DES  
INSTITUTS  
FÜR  
WELT WIRTSCHAFT  
KIEL

---

BIBLIOTHEK

# Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl



Thomas M. Schwarb

# Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl

668040

A 208497



Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schwarb, Thomas M.:**

Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl /

Thomas M. Schwarb. - München ; Mering : Hampp, 1996

Zugl.: Basel, Univ., Diss., 1995

ISBN 3-87988-169-3

Die Abbildung auf dem Umschlag zeigt ein „Ergonomisches Fahrrad zur Messung der physischen Belastbarkeit“ und ist entnommen dem Buch: F. Baumgarten (1928): Die Berufseignungsprüfungen. Theorie und Praxis. Bern, Verlag A. Francke, S. 429.

© 1996 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort

Nach zehnjähriger praktischer Tätigkeit im Informatikbereich und anschliessendem Studienabschluss trat ich 1990 bei Herrn Prof. Dr. Werner R. Müller am Institut für Betriebswirtschaft der Universität Basel eine Stelle als Lehrassistent im Bereich Personalmanagement, Organisation und Führung an. Diese Stelle ermöglichte es mir, meine Kenntnisse in der Lehre und im Personalmanagement zu vertiefen sowie in einer herausfordernden Umgebung die vorliegende Dissertation zu realisieren.

Das Thema „wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl“ ist in gewisser Weise die Fortsetzung meiner Lizentiatsarbeit „das Arbeitszeugnis als Instrument der Personalpraxis“ (SCHWARB 1992). Nur wurde bei der Erarbeitung der Fragestellung für die Dissertation klar, dass die Umsetzungsprobleme theoretischer Kenntnisse der Personalauswahl in die Praxis eher sekundär sind. Dagegen rückte immer mehr die Frage nach dem Problemlösungspotential der wissenschaftlichen Erkenntnisse in den Vordergrund.

Ganz besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Werner R. Müller, dessen kritisches und sozialwissenschaftliches Gedankengut sich auch in dieser Arbeit niedergeschlagen hat. Daneben sei Herrn Prof. Dr. Wilhelm Hill für die Übernahme des Korreferates herzlich gedankt. Danken möchte ich auch allen Institutsangehörigen für das angenehme Arbeitsklima, insbesondere meiner langjährigen Bürokollegin Frau Désirée Bandelier für die diversen Unterstützungen. Eine wesentliche Hilfe waren auch meine Schwester Frau Susanne Sengstag-Schwarb und Herr Michael Braune-Krickau. Diese haben mit ihrer kritischen Beurteilung des Manuskriptes aus Sicht der Psychologin resp. aus Sicht des Managementtheoretikers wesentliche Beiträge geliefert. Der grösste Dank gilt meiner Lebenspartnerin Maria Baur, welche nicht nur den Inhalt kritisch hinterfragte, sondern mit ihrem unermüdlichen Lesen und Wiederlesen massgeblich zur Reduktion der Deutschfehler beigetragen hat.

Thomas M. Schwarb



# INHALTSVERZEICHNIS

## TEIL I: EINFÜHRUNG .....13

1. EINLEITUNG.....	13
1.1. Entwicklung des Themas.....	13
1.2. Thema.....	14
1.3. Vorgehen.....	16
1.4. Verständnisbestimmung von Personalauswahl.....	18
2. SELEKTION - EIN VERKANNTES KONZEPT .....	23
2.1. Was ist Selektion?.....	23
2.2. Selektion, Selektivität und soziale Systeme.....	24
2.3. Selektion, Selektivität und Unternehmungen.....	26
2.4. Die Personalauswahl, ein betrieblicher Selektionsvorgang.....	28
2.5. Bedeutung der Selektion.....	29

## TEIL II: REKONSTRUKTION DER PERSONALAU/SWAHL ALS WISSENSCHAFTLICHES PROGRAMM.....31

1. DIE GESCHICHTE DER PERSONALAU/SWAHL.....	31
1.1. Die Vorfahren.....	32
1.2. Die Wurzeln der wissenschaftlichen Personalauswahl .....	35
1.3. Die Pionierzeit (1880-1914).....	37
1.4. Die Zeit um den 1. Weltkrieg (1914-1930).....	43
1.5. Die späte Zwischenkriegszeit (1930-1939).....	48
1.6. Die Zeit während des 2. Weltkriegs (1939-1945).....	49
1.7. Die Zeit nach dem 2. Weltkrieg (1945-1965).....	49
1.8. Die Zeit von 1965-1985 .....	55
1.9. Die Zeit von 1985 bis heute .....	61
1.10. Zusammenfassung.....	65
1.11. Schlussfolgerungen.....	67

2. INHALTSANALYTISCHE AUSWERTUNG DER WISSENSCHAFTLICHEN PUBLIKATIONEN VON 1984-1993 .....	68
2.1. <i>Auswahl des Materials</i> .....	68
2.2. <i>Vorgehen</i> .....	69
2.3. <i>Klassifikation</i> .....	72
2.4. <i>Vorergebnisse</i> .....	78
3. ERGEBNISSE DER INHALTSANALYSE .....	80
3.1. <i>Art der wissenschaftlichen Arbeit, Datengewinnung</i> .....	80
3.2. <i>Zielsetzungen der Publikationen</i> .....	81
3.3. <i>Instrument- vs. Phasenbezug</i> .....	86
3.4. <i>Die Auswahlinstrumente</i> .....	87
3.5. <i>Die Phasen</i> .....	89
3.6. <i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i> .....	90
3.7. <i>Beurteilung und Vergleich der Ergebnisse mit anderen Quellen</i> .....	91
3.8. <i>Beurteilung des Vorgehens</i> .....	93
4. ILLUSTRATION DER INHALTSANALYSE.....	95

### **TEIL III: REFORM DER PERSONALAUSWAHL ALS WISSENSCHAFTLICHES PROGRAMM.....107**

1. DIE KLASSISCHE PERSONALAUSWAHL .....	107
1.1. <i>Die Konzeption der klassischen Personalauswahl</i> .....	107
1.2. <i>Die Elemente der klassischen Personalauswahl</i> .....	109
1.3. <i>Die Hintergrundtheorien der klassischen Personalauswahl</i> .....	114
1.4. <i>Zusammenfassende Darstellung der klassischen Personalauswahl</i> .....	121
2. EINFLÜSSE AUF DIE PERSONALAUSWAHL.....	122
2.1. <i>Sozio-ökonomische Einflüsse</i> .....	122
2.2. <i>Aktuelle Trends im Management</i> .....	124
2.3. <i>Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Personalauswahl</i> .....	127
3. ALTERNATIVE KONZEPTE FÜR DIE PERSONALAUSWAHL.....	129
3.1. <i>Alternative diagnostische Zielsetzungen</i> .....	130
3.2. <i>Alltagstheorien</i> .....	133
3.3. <i>Impression Management Theory</i> .....	136
3.4. <i>Der psychologische Vertrag</i> .....	137
3.5. <i>Die realistische Stelleninformation</i> .....	139
3.6. <i>Die partizipative Personalauswahl</i> .....	139
3.7. <i>Die soziale Validität</i> .....	141
3.8. <i>Die Personalauswahl als sozialer Prozess</i> .....	143

---

3.9. Die Personalrekrutierungs-Theorie.....	145
3.10. Praktikabilität und Ökonomie.....	147
3.11. Zusammenfassung.....	148
4. DIE NEUKONSTRUKTION DER PERSONALAUSWAHL .....	150
4.1. Die betriebswirtschaftliche Einordnung der Personalauswahl.....	150
4.2. Die Prinzipien.....	158
4.3. Die neuen Gütekriterien .....	172
4.4. Die wesentlichen Voraussetzungen.....	176
4.5. Die Folgen für das wissenschaftliche Programm der Personalauswahl	178
4.6. Illustration des Vorschlags.....	180
5. ZUSAMMENFASSUNG .....	189
<b>GLOSSAR .....</b>	<b>193</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>203</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>205</b>
<b>PERSONENVERZEICHNIS .....</b>	<b>229</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Schematische Darstellung des Vorgehens.....	17
Abb. 2	Prozessmodell der Personalauswahl.....	21
Abb. 3	Ergonomisches Fahrrad zur Messung der physischen Belastbarkeit .....	36
Abb. 4	Eignungsprüfungsexperiment für Strassenbahnführer von MÜNSTERBERG von 1910.....	39
Abb. 5	Eine Experimentanordnung für die Auswahl von Telephonoperatricen von Fontègne und Solari aus dem Jahr 1917.....	40
Abb. 6	Eignungsprüfungsexperiment für Strassenbahnführer von SCHACKWITZ 1920 in Berlin.....	41
Abb. 7	Intelligenztest für Strassenbahnführer nach dem Muster des Army-Alpha- Tests .....	44
Abb. 8	Tafel V des Originaltests von Rorschach.....	47
Abb. 9	Vorstellungsmodell der Unternehmung und ihres Beziehungsgefüges. ....	54
Abb. 10	Einleitung der Resolution des Kongresses kritischer und oppositioneller Psychologie am 16. Mai 1969 in Hannover. ....	55
Abb. 11	Projektiver Test (T.A.T.).....	61
Abb. 12	Vergangene Personalmarketingbestrebungen im Stelleninserat .....	62
Abb. 13	Aktuelle Personalmarketingbestrebungen im Stelleninserat .....	63
Abb. 14	Phasen der Personalauswahl.....	109
Abb. 15	Validitätsdarstellung.....	112
Abb. 16	Viele Bewerber.....	118
Abb. 17	Grosser Anteil geeigneter resp. grosser Anteil ungeeigneter Bewerber ...	118
Abb. 18	Inserate mit Altersangaben, welche auf implizite Theorien hinweisen.....	134
Abb. 19	Die Situationsparameter der sozialen Validität. ....	142
Abb. 20	Episoden eines Auswahlprozesses .....	144
Abb. 21	Modell für die zukünftige Rekrutierungsforschung .....	146
Abb. 22	Orientierungskarte des Personalmanagements .....	153
Abb. 23	Modell für die zukünftige Rekrutierungsforschung .....	155
Abb. 24	Reformmodell für die Personalauswahl .....	157
Abb. 25	Idealisierte Ableitung des gesuchten Mitarbeiterprofils .....	159
Abb. 26	Auswahl mit schlechtem Verfahren .....	160
Abb. 27	Auswahl mit perfektem, allerdings einengend wirkendem Verfahren.....	160
Abb. 28	Auswahl mit perfektem und nicht diskriminierendem Verfahren.....	161

---

Diagramm 1: Anteile der Forschungsmethodik .....	81
Diagramm 2: Zielsetzungen der Publikationen .....	82
Diagramm 3: Häufigkeiten der Publikationen, welche die Validität und/oder die Reliabilität der Instrumente zum Gegenstand hatten .....	84
Diagramm 4: Häufigkeiten der Publikationen, welche die Validität und/oder die Reliabilität der Instrumente sowie statistische oder personale Fehler zum Gegenstand hatten .....	85
Diagramm 5: Publikationen zu Verbesserungsbemühungen in bezug auf Auswahlinstrumente.....	86
Diagramm 6: Anteil instrument-orientierter und phasenbezogener Publikationen ..	87
Diagramm 7: Anteile der in den Publikationen besprochenen Instrumente .....	88
Diagramm 8: Phasenbezug der Publikationen .....	89



## Teil I: Einführung

### 1. Einleitung

#### 1.1. Entwicklung des Themas

Das Thema der vorliegenden Arbeit hat sich im Laufe der Bearbeitung stark geändert. Ursprünglich sollte anhand der in der Praxis eingesetzten Personalauswahlinstrumente aufgezeigt werden, welche Ansprüche die Praxis an diese Instrumente hat. Diesen Erfordernissen der Praxis hätte dann der wissenschaftliche Kenntnisstand gegenübergestellt werden sollen. Aufgrund der allfälligen Differenz hätte sich dann erklären lassen, weshalb die Praxis von den sogenannt wissenschaftlich fundierten Personalauswahlinstrumenten nur wenig Kenntnis nimmt. Gerade diese Hypothese und damit auch die Zielsetzung musste jedoch aus zwei Gründen revidiert werden:

- Zum einen haben verschiedene Untersuchungen mittlerweile gezeigt (vgl. z.B. SCHULER, FRIER & KAUFMANN 1991 & 1993, SHACKLETON & NEWELL 1991), dass die theoretischen Erkenntnisse von der Praxis bemerkenswert oft berücksichtigt und angewandt werden.
- Zum anderen stellte sich heraus, dass die Darstellung des aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstandes - angesichts der riesigen Zahl und Vielfalt der wissenschaftlichen Arbeiten in diesem Gebiet - bereits eine grosse, eigenständige Arbeit darstellt.

Aufgrund dieser Erkenntnis stellte sich eine neue Ausgangsfrage: Weshalb sind trotz der Bemühungen der Praxis und der grossen Forschungsanstrengungen noch viele Probleme der Personalauswahl ungelöst und weshalb ist kein wesentlicher Durchbruch gelungen, so dass beispielsweise GUION (1977, 783) über die in den 20er-Jahren geltenden Standards für die Personalauswahl schreibt, diese seien „marvelously up to date“? Diese Frage verschiebt das Interesse von der Praxis weg hin zur Wissenschaft und zu einer neuen Hypothese: *Die Personalauswahl als wissenschaftliches Programm wird von der „Wissenschaftsgemeinde“ in einer Art und Weise konstruiert, welche das Problemlösungspotential beschränkt.*

## 1.2. Thema

Inwiefern bildet die Personalauswahl überhaupt ein wissenschaftliches Programm<sup>1</sup>? Sie ist weder ein eigenständiges Gebiet, noch Teil einer einzelnen Disziplin. Das Phänomen Personalauswahl findet jedoch als Einheit statt und wenn folglich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen untersucht werden soll, so ist es notwendig die wissenschaftliche Diskussion über die einzelnen Disziplinen hinweg zu analysieren. Das heisst, unter der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm werden alle wissenschaftlichen Forschungsarbeiten und theoretischen Beiträge zu diesem Thema verstanden. In diesem Programm werden Schwerpunkte, Trends, anerkanntes und weniger etabliertes, randständiges Wissen sowie Lücken zu finden sein. Das erste Ziel dieser Arbeit ist die Erforschung dieser Theorie- und Forschungslandschaft, deren grosse Flüsse und Seen und deren unbekannte Einöden, wo vielleicht die sagenumwobenen Löwen zu finden sind.

Um die Personalauswahl als wissenschaftliches Programm abzustecken und Publikationen den einzelnen Bereichen der Personalauswahl zuweisen zu können, müssen zweckmässige Kriterien festgelegt werden, anhand derer einerseits die Wissenschaftlichkeit und andererseits die thematische Zuordnung einer Arbeit festgestellt werden kann. Die thematische Eingrenzung gegenüber anderen Forschungsgebieten erfolgt indirekt durch die Autoren selbst. Wenn diese ihre Publikation dem Gebiet der Personalauswahl zuweisen oder ihren Beitrag mindestens explizit als für die Personalauswahl relevant beschreiben, so werden diese Arbeiten miteinbezogen.

Im folgenden soll das Thema präziser definiert und in der Betriebswirtschaftslehre situiert werden. Zudem soll die Perspektive des Autors dargestellt werden.

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich im wesentlichen mit dem Aufbau und der Gestaltung von betrieblichen Abläufen oder anders ausgedrückt mit der Konstruktion und Mechanik derselben. Der eher deskriptiv orientierten, ingenieurhaften Betriebswirtschaftslehre werden seit ihren Anfängen oft Theoriedefizite vorgeworfen (z.B. WÄCHTER 1992). Man kann tatsächlich feststellen, dass die Betriebswirtschaftslehre gerne versucht, „gute Praxis“ zu finden, welche sie dann systematisiert, mit wissenschaftlichen Kategorien und Begriffen beschreibt und der Praxis rezepthaft zur Verfügung stellt (MÜLLER 1992).

Bildlich gesprochen wird versucht, ein Schloss zu öffnen (d.h. die Unternehmung erfolgreich zu führen), indem verschiedene Schlüssel ausprobiert werden oder irgendwo beobachtet wird, welcher Schlüssel ein Schloss öffnet. Dieses Vorgehen

---

<sup>1</sup> Der Begriff wissenschaftliche Disziplin wird bewusst vermieden, da sich mindestens drei Sozialwissenschaften (die Arbeits- und Organisationspsychologie, die Betriebswirtschaftslehre und die Soziologie) sowie die Medizin - und damit auch verschiedene Disziplinen - mit der Personalauswahl befassen.

zeichnet sich durch eine grosse Praxisnähe aus was im Rahmen betriebswirtschaftlicher Fragestellungen in der Regel mit Relevanz gleichgesetzt wird. Tatsächlich sind die so gewonnenen Erkenntnisse sehr praxistauglich, denn sie passen zwangsläufig in den gegenwärtigen betrieblichen Kontext. Auf diese Weise werden jedoch keine theoretischen Grundlagen erarbeitet, welche dazu dienen, betriebliche Sachverhalte zu verstehen oder erklären zu können. Es liegt auf der Hand, dass es so kaum zu Innovationen kommen kann, da im wesentlichen nur reproduziert und optimiert wird. Um dennoch innovative Ansätze zu finden, versuchen die Betriebswirtschaftler oft, Erfolgskonzepte von erfolgreichen Branchen auf andere, weniger erfolgreiche Branchen zu übertragen oder sogar Konzepte aus anderen Kulturräumen anzuwenden. Exemplarische Beispiele dafür sind beispielsweise das „Total Quality Management“, das von Industriebetrieben auf Dienstleistungsbetriebe übertragen wurde oder japanische Managementtechniken wie die „Quality Circles“ oder „Kaizen“, welche in europäischen und amerikanischen Unternehmen nachgeahmt werden.

Von einem betriebswirtschaftlich sozialwissenschaftlichen Standpunkt aus wird in der vorliegenden Arbeit ein anderer Ansatz gewählt: Mit dieser Arbeit soll erklärt werden, an welche Grenze die wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Personalauswahl gestossen sind und wie diese überwunden werden könnte. Dies setzt eine betriebswirtschaftliche Position voraus, welche stark sozialwissenschaftlich und wissenschaftstheoretisch ausgerichtet ist. Das heisst, es wird versucht, das Verständnis hinter den wissenschaftlichen Arbeiten zu erfassen, um sie einer Reflexion zugänglich zu machen.

Konkret auf den Titel „Personalauswahl als wissenschaftliches Programm“ bezogen, heisst dies, dass untersucht werden soll,

- wie Selektion im allgemeinen und Personalauswahl im besonderen wissenschaftlich definiert wird,
- welche wissenschaftlichen Arbeiten zur Personalauswahl zum wissenschaftlichen Programm gezählt werden können,
- was die Zielsetzungen und Gegenstände dieses Wissenschaftsprogrammes sind,
- wie das Wissenschaftsprogramm das gesellschaftliche Denken widerspiegelt.

Damit kann dieses Wissenschaftsprogramm mit seinen Hintergrundannahmen offengelegt und reflektiert werden. Dies ermöglicht es wiederum, Alternativen zu entwickeln, welche einen Erkenntnisgewinn verschaffen können.

### 1.3. Vorgehen

Das Studium der wissenschaftlichen Publikationen zur Personalauswahl ergab sehr rasch, dass das vorhandene Material äusserst umfangreich ist. So wies JÄGER (1962, 613) bereits 1960 über 3000 Publikationen zu diesem Thema nach. Die bis heute erschienenen Artikel, Bücher und sonstigen Publikationen sind nicht mehr überschaubar. Allein zwischen 1976 und 1994 sind im angelsächsischen und deutschen Sprachraum mehr als 10'000 wissenschaftliche Publikationen zur Personalauswahl erschienen und allein zum Interview als Instrument der Personalauswahl sind in diesem Zeitraum über 100 empirische Untersuchungen durchgeführt worden.

Es ist folglich kaum mehr möglich, alle Publikationen zu sichten, um das wissenschaftliche Programm beurteilen zu können. Wenn nun nur ein Teil der Publikationen erfasst werden kann, so muss entsprechend den Grundsätzen der empirischen Sozialforschung Untersuchungsverfahren und -methode möglichst transparent gemacht sowie das ausgewählte Material hinsichtlich seiner Repräsentativität untersucht werden. Vorab interessiert das aktuelle wissenschaftliche Programm, das heisst, es ist angezeigt, die aktuellen wissenschaftlichen Arbeiten zur Personalauswahl genauer zu untersuchen als die älteren. Der aktuelle Wissenstand kann aber nur verstanden werden, wenn er als vorläufiges Ergebnis einer Entwicklung betrachtet wird. Ausserdem kann eine eher historisch ausgerichtete Betrachtung Hinweise darauf geben, welche gesellschaftlichen Umstände die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Kenntnisse über die Personalauswahl und deren Problemlösungspotential fördern oder hemmen. Aus diesem Grund wurden für die Untersuchung zwei Methoden ausgewählt:

- Eine ideengeschichtliche, historische Analyse der Personalauswahl, welche die groben Entwicklungslinien im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen aufzeigt. Dabei wird vor allem Wert darauf gelegt, zu verstehen, wie es zu Entwicklungen in der Wissenschaft kam. Diese Darstellung ist nicht repräsentativ in einem statistischen Sinn, sondern berücksichtigt vor allem diejenigen wissenschaftlichen Arbeiten, welche für den weiteren Verlauf der Entwicklung massgebend waren.
- Eine Inhaltsanalyse einer repräsentativen Auswahl veröffentlichter, wissenschaftlicher Arbeiten der letzten zehn Jahre (1984-1993). Mit dieser Untersuchung ist es möglich, Themen und Grundannahmen der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm zu erfassen. Dafür ist wichtig, dass die Repräsentativität der ausgewählten Publikationen gewährleistet ist und dass die Publikationen nicht hinsichtlich vorgegebener Themen untersucht werden, sondern dass nach den behandelten Themen gesucht wird.

Diese beiden Analysen erlauben es schliesslich, das gegenwärtige Wissenschaftsprogramm darzustellen, dessen Hintergrundannahmen, Schwerpunkte und Lücken sowie auch randständige, alternative Theorien herauszuarbeiten.

Die so gewonnenen Erkenntnisse erlauben einerseits die kritische Reflexion dieses Wissenschaftsprogrammes. Andererseits kann unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen in der Unternehmensführung – welche gleichzeitig sowohl die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre als auch die gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen einbringt – ein Reformentwurf für die Personalauswahl als wissenschaftliches Programm entwickelt werden.

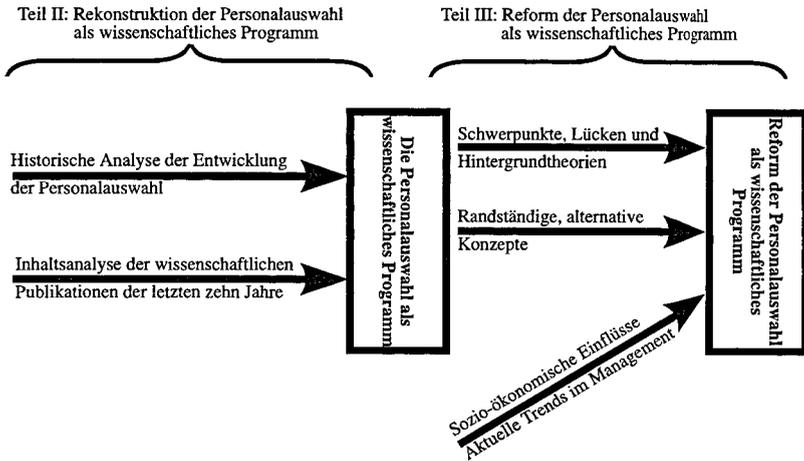


Abb. 1 Schematische Darstellung des Vorgehens

Dieses Schema dient nicht nur zur Visualisierung des Vorgehens, sondern auch als Orientierungskarte. Zu diesem Zweck wird das Schema, mit entsprechend hervorgehobenen Zielsetzungen, jeweils am Anfang der entsprechenden Kapitel plaziert.

Als zusätzliche Lesehilfe befindet sich am Schluss der Arbeit ein Glossar. Die Begriffe werden zwar in der Arbeit soweit als möglich eingeführt, falls dennoch begriffliche Unklarheiten auftreten, so sollte das Glossar den Lesern helfen, sich Klarheit zu verschaffen.

#### 1.4. Verständnisbestimmung von Personalauswahl

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist unter anderem die Abbildung der wissenschaftlichen Konstruktion der Personalauswahl und die Identifikation des darin enthaltenen klassischen Verständnisses von Personalauswahl. Die Herausarbeitung des klassischen Verständnisses von Personalauswahl kann aber nicht von einer absoluten, quasi objektiven Position heraus erfolgen. Es ist vielmehr ein eigenes Verständnis notwendig, welches als Massstab angelegt werden kann. Aus diesem Grund soll im folgenden die in dieser Arbeit vertretene Sichtweise der Personalauswahl transparent gemacht werden. Dies ermöglicht schliesslich auch den Lesern, die Ergebnisse der historischen und der inhaltsanalytischen Untersuchung hinsichtlich der Zielsetzung dieser Arbeit einzuordnen.

Eine zentrale Fragestellung ist die thematische Abgrenzung der Personalauswahl. Im wissenschaftlichen Kontext wird Personalauswahl übereinstimmend als Auswahl von Personen aus einem Pool von Bewerbern<sup>2</sup> verstanden. Dabei wird der Begriff Personalauswahl in der Regel nur auf die Endauswahl (z.B. Anwendung von Instrumenten der Personalauswahl, wie Assessment Center, psychologischen Tests usw.) bezogen. Von der Personalauswahl abgegrenzt wird die Personalrekrutierung: Unter Rekrutierung wird nicht wie in der Alltagssprache Anwerbung und Einstellung verstanden. Vielmehr werden hierzu alle Verhaltensweisen, Signale, Erwartungen, Einstellungen usw. gezählt, die einen Einfluss darauf haben, ob ein Bewerber in die definitive Auswahl kommt oder nicht, und die wiederum seine Einstellungen oder Erwartungen beeinflussen (vgl. z.B. BOUDREAU & RYNES 1985, FREY 1989, GUION 1977, RYNES 1991, SCHNEIDER 1987 und WUNDERER 1975).

In dieser Arbeit wird jedoch eine möglichst umfassende Sichtweise gewählt. Das heisst, dass der Begriff Personalauswahl erweitert und

- das Thema Personalrekrutierung ebenfalls zur Personalauswahl gezählt wird,
- zusätzlich der Personalauswahlentscheidung vor- und nachgelagerte Aktivitäten (z.B. Stellenanalyse und Mitarbeiterneinführung) einbezogen und
- Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aktivitäten als wesentlich betrachtet werden.

Diese erweiterte Sichtweise ist jedoch legitim, da die enge Definition des Begriffs Personalauswahl in der Literatur nur dann streng gehandhabt, wenn eine eigentliche Definition abgegeben wird. Sobald die Personalauswahl als Thema

---

<sup>2</sup> Der Autor hat verschiedene Versuche unternommen, möglichst geschlechtsneutral zu formulieren. Dies hat jedoch die Lesegewohnheiten gestört, zum Teil verwirrt und den Text schwerfällig gemacht. Der Autor muss sich mit der wenig zufriedenstellenden Versicherung begnügen, dass inhaltlich - trotz der in der Regel rein männlichen Wendungen - die Frau resp. die weibliche Form eingeschlossen ist.

diskutiert wird, ist in der Regel die in dieser Arbeit vertretene Definition (mindestens implizit) nachweisbar.

Die zwei Definitionen des Begriffes Personalauswahl kommen im aktuellen Handwörterbuch des Personalwesens sehr deutlich zum Ausdruck: Unter dem Eintrag „Personalauswahl“ definieren FINZER & MUNGENAST (1992) den Begriff zuerst folgendermassen: „Es sind die Personen zu ermitteln, die die jeweils geforderten Anforderungen am besten erfüllen“ (ebd. 1583). Mit der Verwendung des Wortes „ermitteln“ und nicht „auswählen“ wäre eigentlich die Beschaffungsfunktion eingeschlossen. FINZER & MUNGENAST trennen jedoch den Begriff „Personalbeschaffung“, indem sie, immer noch unter dem Titel „Personalauswahl“, eine Unterteilung in die „Teilprozesse [...] (1) Anforderungsermittlung, (2) Ansprache und Werbung, (3) **Personalauswahl**, (4) Einstellung, (5) Einführung“ machen (ebd. 1584, Hervorhebung durch den Autor). Gleichzeitig bezeichnen sie die „Beschaffungswege als Instrumente der Personalauswahl [...], da sie die Quantität und Qualität der Bewerberpopulation entscheidend beeinflussen“ (ebd. 1586). Es wäre falsch, nun daraus zu schliessen, FINZER & MUNGENAST würden den Begriff nicht klar abgrenzen. Es handelt sich dabei, wie die vorliegende Arbeit aufzeigen will, vielmehr um das typische Verständnis von Personalauswahl, welches einerseits mit dem Begriff Personalauswahl den Gesamtprozess und andererseits nur die Endauswahl, im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Personalauswahl im engeren Sinn bezeichnet, meint.

Ausgehend von der Feststellung, dass Personalauswahl enger und weiter definiert wird, muss bei der Rekonstruktion des wissenschaftlichen Programms besonders darauf geachtet werden, dass nicht nur Publikationen gesucht werden, welche gemäss der engeren Begriffsdefinition zur Personalauswahl gehören, sondern alle Publikationen, die sich mit der Personalrekrutierung, -werbung, -auswahl im engeren Sinn und der Mitarbeiterneueinstellung befassen.

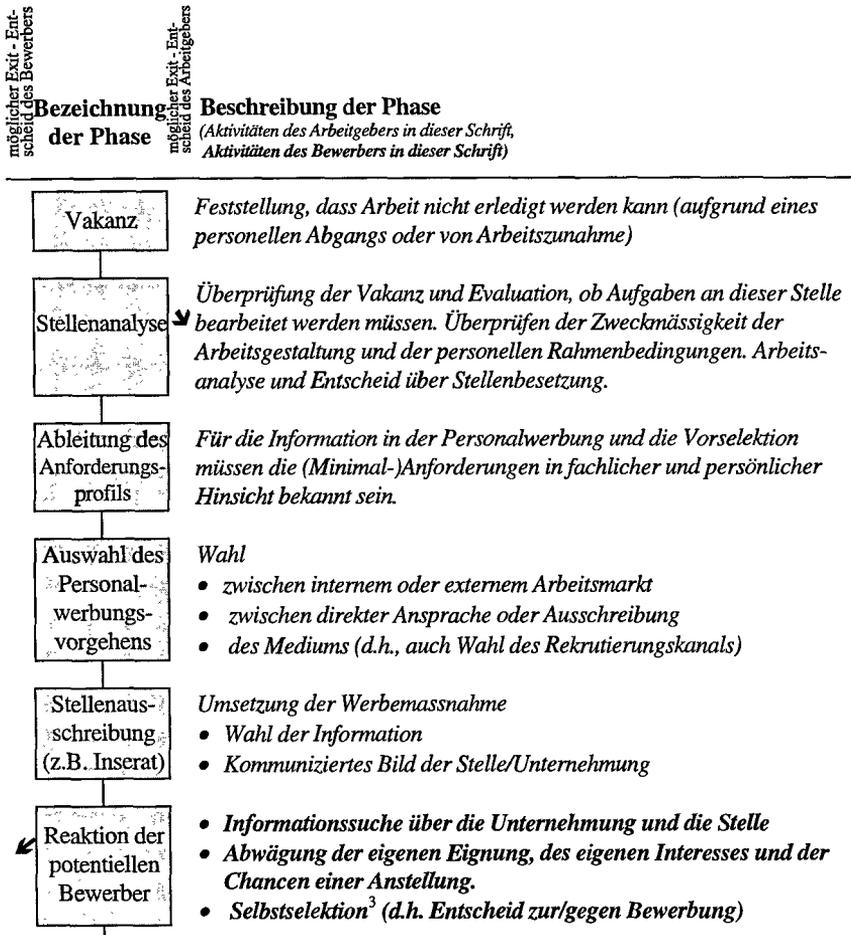
So kann auch verhindert werden, dass definitorisch nicht behandelte Themen fälschlicherweise als Lücken bezeichnet werden. Allerdings ist es zulässig, die untersuchten Arbeiten beispielsweise dahingehend zu analysieren, aufgrund welcher Hintergrundannahmen

- einzelne Gebiete (z.B. Personalauswahl, Personalrekrutierung) intensiver bearbeitet werden und wie innerhalb dieser Gebiete Schwerpunkte gesetzt,
- Abgrenzungen vorgenommen oder
- Zusammenhänge nicht beachtet werden.

Mit dieser Arbeit soll gezeigt werden, dass die enge Definition in der Forschung dominiert, ohne dass dies diskutiert würde.

Für die Darstellung der hier verwendeten Sichtweise der Personalauswahl wurde ein Prozessmodell entworfen, welches die wesentlichsten Aktivitäten und Entscheidungen als einzelne Phasen darstellt. Es liegt auf der Hand, dass auch dieses Modell eine Vereinfachung darstellt und auf einer spezifischen Perspektive beruht.

Sein wesentlicher Vorteil besteht jedoch darin, dass zum einen der Anfang und das Ende einer Personalauswahl deutlich gemacht und zum anderen die Zusammenhänge deutlich werden. Zudem erlaubt dieses Vorgehen, gerade die Lücken und die zugrunde liegende Perspektive zu erkennen und diese so transparent und diskutierbar zu machen:



3

Unter Selbstselektion wird der Entscheid des Bewerbers, eine Stelle abzulehnen oder sich nicht mehr weiter am Auswahlprozess zu beteiligen, verstanden. Unerwünscht ist die Selbstselektion, wenn der Bewerber geeignet gewesen wäre. Erwünscht ist sie, wenn der Bewerber aufgrund eigener Überlegungen die Stelle ablehnt und auch „tatsächlich“ nicht geeignet gewesen wäre.

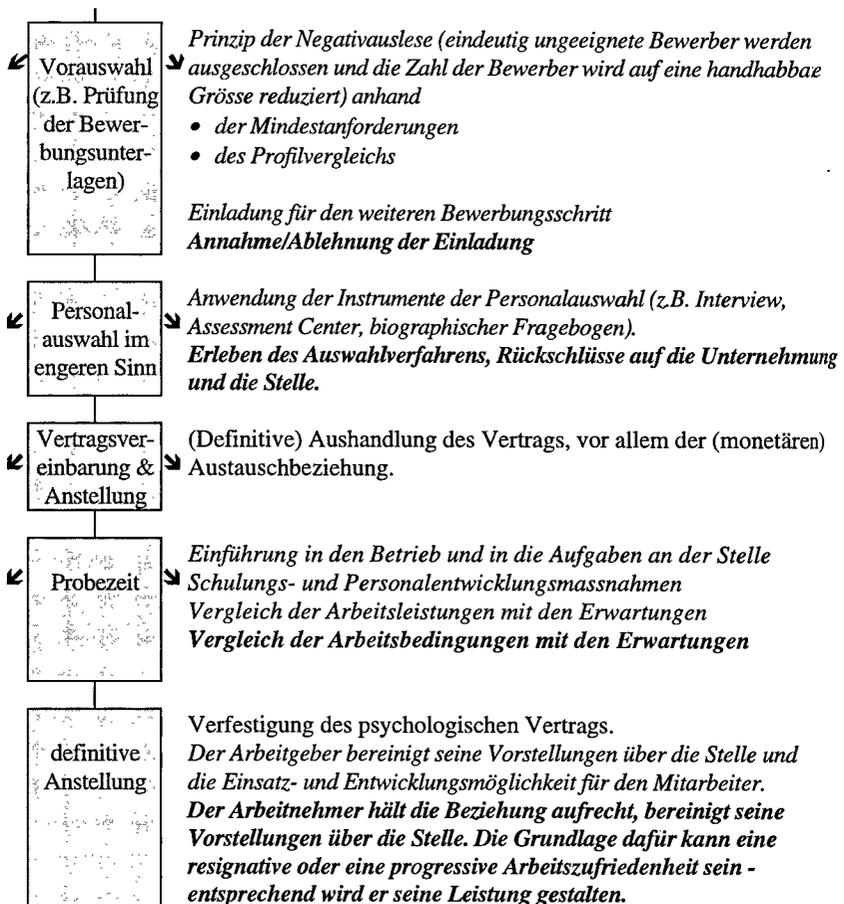


Abb. 2 Prozessmodell der Personalauswahl

Verglichen mit den vorangegangenen Ausführungen ist dieses Prozessmodell sehr konkret. So ist es nicht mehr universell gültig, beispielsweise ist die Vorauswahl eine Phase, welche nicht zwingend ist, aber in der deutschsprachigen (im Gegensatz zur angelsächsischen) Literatur fast immer anzutreffen ist.<sup>4</sup> Den Lesern

<sup>4</sup> In der Regel erfolgt eine Bewerbung schriftlich und die Unternehmung trifft anhand der Bewerbungsunterlagen eine Vorauswahl. Eine der wenigen Ausnahmen beschreibt SCHWARB (1992, 22) in seiner Studie, wo er feststellt, dass sich bei handwerklichen Berufen die Bewerber zum Teil unaufgefordert vorstellen und bei Bedarf von der Unternehmung sofort beweise angestellt werden.

sollte dieser Konkretisierungsgrad aber gerade ermöglichen, für sich selbst ein Verständnis von Personalauswahl zu erarbeiten und die für sie wesentlichen Fragen an das Wissenschaftsprogramm zu entwickeln. Auf diese Weise wird es möglich, die Geschichte der Personalauswahl und die gegenwärtigen Arbeiten einzuordnen und zu beurteilen. Bildlich gesprochen, sollten die Leser jetzt über eine Landkarte verfügen, von der sie wissen, was darauf in welchem Maßstab verzeichnet ist, und mit der sie nun die Landschaft der wissenschaftlichen Personalauswahl erkunden können.

In dieser Arbeit wird über das wissenschaftliche Programm der Personalauswahl geschrieben. Das heißt, dass hier Forschungen über praxisbezogene Sachverhalte beschrieben und (praxisbezogen) illustriert werden. Dies vermittelt den Lesern möglicherweise den falschen Eindruck, dass in dieser Arbeit ein direkter Bezug zu Praxisfragen hergestellt werde. Es interessiert jedoch nicht die in den wissenschaftlichen Arbeiten diskutierte Praxis, sondern die Frage: Was tut die Wissenschaft? Die Leser haben folglich die anspruchsvolle Aufgabe, beim Lesen der oft interessanten Forschungen oder Illustrationen zu abstrahieren und die der Wissenschaft unterliegende Perspektive zu erkunden.

Lediglich das letzte Kapitel, welches den erarbeiteten Reformentwurf praxisorientiert illustriert, ist hinsichtlich der Praxis zu lesen. Diese Kapitel dient dazu, die abstrakt dargestellten Prinzipien des Reformentwurfes möglichst verständlich zu machen.

## 2. Selektion - ein verkanntes Konzept

### 2.1. Was ist Selektion?

Die zentrale Hypothese der vorliegenden Arbeit beruht darauf, dass die Wissenschaft die Personalauswahl zu eng fasst, so mögliche Zusammenhänge ausschliesst und damit die eigene Weiterentwicklung beschränkt. Aus diesem Grund muss sich diese Arbeit vorab mit der grundsätzlichen Bedeutung der Selektion<sup>5</sup> befassen. Anhand dieser Erkenntnisse wird es dann besser möglich sein, die wissenschaftlichen Arbeiten zu reflektieren und mögliche Alternativen zu entwickeln.

Ganz allgemein gilt, dass eine Selektion nur notwendig ist, wenn eine Zuordnung nicht a priori gegeben ist. Ein König wird beispielsweise nicht ausgewählt, er ist auserwählt und erhält dieses Amt aufgrund seiner Geburt. Selektion ist jedoch nicht nur eine Operation von Individuen oder nur auf Individuen bezogen. Selektion ist für jedes selbstreferentielle System<sup>6</sup> - sei es ein psychisches oder soziales System - eine konstitutive Funktion. Selektion ist für ein System schon definitorisch notwendig, da dieses immer zwischen dem zu sich (dem System) und dem zur Umwelt Gehörenden unterscheiden muss. Ein selbstreferentielles System muss sich als Einheit erkennen können (Identität) und als von anderen verschieden betrachten (=Erkennen der Differenz von Identität und Umwelt). Die Selektion stabilisiert auf diese Weise das System, indem Variabilität und Grenzen des Systems reguliert werden.

Die Selektion hilft dem Systems, Unsicherheit zu reduzieren und gegenüber der Umwelt eine Komplexitätsreduktion vorzunehmen.

Sie ist folglich in erster Linie eine Operation des Systems gegenüber der Umwelt und betrifft somit unmittelbar auch Fragen der Wahrnehmung. In der Umgangssprache wird der Begriff „selektive Wahrnehmung“ negativ konnotiert; es handelt sich jedoch um einen zwingenden Vorgang, da ein System nicht jederzeit alle verfügbaren Informationen verarbeiten kann.

Ein unangenehmer Aspekt der Unsicherheitsreduktion der Selektion ist die inhärente Unsicherheit: Zum einen wird durch den Selektionsvorgang die Kom-

---

<sup>5</sup> Im folgenden wird vor allem der Begriff „Selektion“ verwendet, da er in diesem theoretischen Zusammenhang gebräuchlich ist. Er wird jedoch als synonym zu „Auswahl“ oder „Auslese“ betrachtet werden.

<sup>6</sup> Die Bezeichnung „selbstreferentielles System“ wurde nur aus Gründen sprachlicher Präzision gewählt. Es handelt sich hierbei um die Fähigkeit eines Systems, sich zu sich selbst in Beziehung zu setzen und diese Beziehungen von Beziehungen zur Umwelt unterscheiden zu können. Für die vorliegende Diskussion bedeutet dies jedoch keine Einengung, da nur selbstreferentielle Systeme (psychische und soziale Systeme) besprochen werden.

plexität eines System, seine Unsicherheit, reduziert. Zum anderen ist wiederum unsicher, ob die Operation erfolgreich ist, ob also der Unsicherheit reduzierende Effekt erzielt wird. Die Qualität der Komplexitätsreduktion eines Systems bezeichnen wir als Kompetenz; als Kompetenz im (selektiven) Umgang mit der Umwelt. Diese Kompetenz kann Ergebnis einer inneren Komplexität sein, muss es aber nicht.

Im 19. Jahrhundert und um die Jahrhundertwende befasste sich auch die Philosophie (z.B. UNBEHAUN J. (1896) *Versuch einer philosophischen Selektionstheorie*, München; PLATE L. (1908) *Das Selektionsprinzip*, Leipzig u.a.) mit der Selektion. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema erfolgte offenbar aufgrund des Einflusses des Darwinismus. Seit dieser Zeit war, abgesehen von durch nationalsozialistisches Gedankengut geprägten Schriften, für die Philosophie die Selektion kein Thema mehr. So ist das Stichwort „Selektion“ - trotz seiner ontologischen Bedeutung - in neueren philosophischen Handwörterbüchern nicht mehr zu finden. In der Philosophie wird die Selektion nun offenbar als eine der Struktur untergeordnete Thematik betrachtet.

In der klassischen, darwinistischen Evolutionslehre hat die (natürliche) Selektion einen zentralen Stellenwert. Das diesbezügliche Konzept des „survival of the fittest“ wird jedoch unterschiedlich interpretiert. Vor allem im deutschsprachigen Raum wird dieses Konzept als „Kampf ums Dasein“ betrachtet, bei dem das lebensfähigere Subjekt gewinnt. In diesem Fall wird „fit“ im Sinne von „Fitness“, Leistungs- und Lebensfähigkeit interpretiert. Ein derartiges Evolutionsverständnis hat sich mittlerweile in den Naturwissenschaften, insbesondere der Biologie, als unzweckmässig erwiesen. Die Überlebensstrategie *Kampf und Durchsetzung des Stärkeren*, erweist sich einer integrativen, symbiotisch orientierten Strategie als unterlegen.

Wenn wir das Konzept des „survival of the fittest“ als Überleben des am besten Angepassten interpretieren, gehen wir von einem Verständnis von „Fit“ im Sinn von „Passen“ aus. Dieses Verständnis vermittelt eine universellere Sicht, da es aufzeigt, dass es sich um einen funktionalen Zusammenhang handelt, es einen absolut „Besseren“ nicht gibt und dieses Passen folglich von der Interaktion des Systems mit seiner Umwelt abhängt. Gleichzeitig wird klar, dass das Passen nur eine beschränkte Aussagekraft hat. Denn ein Nachschlüssel, welcher völlig anders konstruiert ist, als der Originalschlüssel, kann ein Schloss möglicherweise genauso gut öffnen. Vom Schlüssel können wir folglich nur beschränkt Rückschlüsse auf das Schloss ziehen.

## 2.2. Selektion, Selektivität und soziale Systeme

Für die Personalauswahl können wir die Fragestellung der Selektion jedoch noch präziser fassen. Denn Personalauswahl findet im Rahmen von sozialen Systemen, in der Regel Betrieben, statt.

Gerade für die Soziologie ist die Selektion im Zusammenhang mit sozialen Systemen ein zentrales Thema. LUHMANN (1993, 28) sagt dazu: „Das geht über ein blosses Ersatzbeschaffen für absterbende Teile weit hinaus und ist auch mit Hinweisen auf Umweltbeziehungen nicht zureichend erklärt. Es geht nicht um Anpassung, es geht nicht um Stoffwechsel, es geht um einen eigenartigen Zwang zur Autonomie, der sich daraus ergibt, dass das System in jeder, also in noch so günstigen Umwelt schlicht aufhören würde zu existieren, wenn es die momenthaften Elemente, aus denen es besteht, nicht mit Anschlussfähigkeit, also mit Sinn, ausstatten und so reproduzieren würde. Dafür kann es verschiedene Strukturen geben; aber nur solche, die sich gegen diesen radikalen Trend zur sofortigen (nicht nur: zur allmählichen, entropischen) Auflösung durchsetzen können.“ LUHMANN setzt damit die Selektion in einen weiteren Zusammenhang. Interessant ist dabei sein Hinweis auf die Existenzsicherung der Unternehmungen. Beispielsweise steht bei Unternehmungen aus ökonomischer Sicht die Gewinnmaximierung als Ziel im Vordergrund. Das heisst, dass die Unternehmungen diejenigen Alternativen auswählen, welche einen maximalen Gewinn ermöglichen. Tatsächlich ist jedoch zu beobachten, dass die Unternehmungen zugunsten ihrer Weiterexistenz auf einigen Gewinn verzichten und möglicherweise ein neues Leistungsprogramm wählen und damit ihre Identität neu definieren. Dies widerspricht jedoch der Gewinnmaximierungsregel.<sup>7</sup> Aber offenbar sind Unternehmungen so „programmiert“, dass sie bei Änderungen in der Umwelt alles unternehmen, um ihre Weiterexistenz möglichst zu gewährleisten – selbst wenn dabei mikroökonomische Gesetzmässigkeiten verletzt werden.

Selektion ist demnach ein umfassendes Phänomen im Unternehmungsalltag und in der Organisationstheorie. Dabei ist die Komplexitätsreduktion aus dieser Sicht eine untergeordnete Funktion. Die zentrale Funktion der Selektion für ein soziales System ist die Genese, Sinnstiftung, Reproduktion und Systemerhaltung. Die Identität eines Systems gründet in der Selbsterkenntnis der Einheit. Dabei konstituiert (zuerst) das System die Elemente durch Selektion als seine Teile. Es konstituieren also nicht etwa die Teile das System und dieses kann auch nicht (alleine) aufgrund seiner Teile definiert werden. Es liegt auf der Hand, dass Selektion auch auf bisher dem System zugeteilte Elemente erneut angewendet werden kann und so das Ergebnis einer Auswahl auch eine Her-auswahl sein kann.

Wird das soziale System von aussen betrachtet, so können seine Selektionsvorgänge als Selektivität bezeichnet werden und als Ergebnis seiner Struktur gedeutet werden. Die Struktur ermöglicht eine Selektion von wenigen Alternativen aus einem unüberschaubaren Geschehen. Sie wirkt komplexitätsreduzierend und liefert zugleich eine sinnstiftende Handlungsorientierung. In der Sachdimension

---

<sup>7</sup> Oft wird argumentiert, dass eine Unternehmung gezwungen sei, alternative Geschäftsfelder zu suchen, damit sie überhaupt überlebt. Investitionen in den Aufbau neuer Geschäftsfelder, welche die Unternehmung zu einer ganz neuen transformieren, sind (mindestens mikroökonomisch betrachtet) Aufgabe der Kapitalgeber. Die Tatsache, dass sich die Unternehmen intensiv mit derartigen Fragen auseinandersetzen, belegt den Vorrang der Existenzsicherung vor der Gewinnmaximierung.

basiert die Handlungsorientierung auf der Strategie der Generalisierung<sup>8</sup> und in der Zeitdimension auf Stabilität. Wenn die Selektivität derart eng ist, dass die Stabilität zur Starrheit wird, dann kann das soziale System Änderungen in der Umwelt nicht mehr antizipieren und bewältigen. Umgekehrt wird das System instabil, wenn die Selektivität schwach ist. Die analoge Überlegung gilt auch für die Sachdimension. Ob auf jedes Problem eine Problemlösungsstrategie undifferenziert angewandt wird, oder ob für jedes Problem eine differenzierte, spezifische Problemlösung entwickelt wird, der Erfolg derartiger Handlungsstrategien ist in beiden Fällen fraglich. Im ersten Fall steigt die Wahrscheinlichkeit einer nicht angemessenen Interaktion mit der Umwelt. Im zweiten Fall muss das System eine derart grosse innere Komplexität aufbauen, dass es gegenüber der Umwelt kaum mehr einen Vorteil hat oder von dieser unterscheidbar wird.

### 2.3. Selektion, Selektivität und Unternehmungen

Die Erläuterung der konstituierenden Bedeutung der Selektion und des Zusammenhangs von Selektion und Handlungsstrategien weist betriebswirtschaftlichen Konzepten wie Unternehmenspolitik und -strategie eine zusätzliche Bedeutung zu. Unternehmenspolitik wird nicht nur als Interessensausgleich und Strategie nicht nur als Auswahl aus den strategischen Alternativen betrachtet, sondern sie gelten als systemerhaltende und systembildende Selektionsvorgänge. Im ungünstigen Fall können diese Vorgänge auch zur Auflösung des Systems beitragen.

Bezogen auf die vier wesentlichsten Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt (Wahl des Leistungsprogrammes, der Ressourcen, des Leistungserstellungsprozesses und der Mitarbeitenden) sind jeweils selektive Operationen notwendig. Da die verschiedenen Bereiche voneinander nicht unabhängig sind, dürfen - auch wenn nur ein Bereich zur Diskussion steht - die anderen Bereiche nicht weggelassen werden. So werden mit der Wahl eines Leistungsprogrammes die möglichen Varianten des Leistungserstellungsprozesses reduziert und der notwendigen Qualität und Quantität der Mitarbeitenden wird ein Rahmen gesetzt. Ebenso ist diese Wahl bereits eingeschränkt, da die bereits „vorhandenen“ Mitarbeitenden nicht einfach beliebig einsetzbar oder austauschbar sind.

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die aktuellen Trends in der Unternehmungsführung. Dynamisierung und Flexibilisierung sollen den Unternehmungen ermöglichen, intensiver und schneller mit der Umwelt - vorab den Märkten - zu interagieren. Zu diesem Zweck werden in der Regel grosse Unternehmungen in kleinere, entkoppelte, möglichst selbständige Einheiten gegliedert. Dank der loseren Kopplung zum eher schwerfälligen und komplexen Gesamtsystem können sich diese Einheiten einfacher und schneller an den Marktbedürfnissen ausrichten. Die vorangegangenen Ausführungen zeigen jedoch, dass damit auch

---

<sup>8</sup> Die Strategie der Generalisierung findet im Alltag beispielsweise ihren konkreten Ausdruck in Formularen, mit denen verschiedenartige Vorfälle auf gleiche Art und Weise behandelt werden.

wieder Differenz zwischen System und Umwelt verlorengeht: Die Differenz, welche Handlungsalternativen einschränkt, Sicherheit vermittelt, Entscheide vereinfacht, konstitutiv wirkt usw. Ganz ausgeprägt ist dies bei Managementkonzepten wie Lean Production oder virtuelle Unternehmung der Fall: Dort werden Teile ausgelagert, welche aus traditioneller Sicht „natürlicherweise“ zum System gehören. Jede Teilleistung des betrieblichen Leistungsprogrammes, welches innerhalb des Systems nicht kostengünstiger als vom Markt erbracht werden kann, wird vom Markt bezogen. Sogar die Herstellung des eigenen Produktes wird aus dem System herausgenommen, wenn sie anderswo billiger erfolgen kann. Konkret kann dies heissen, dass irgendeine Firma IBM-Computer herstellt. Damit definiert sich die Unternehmung nicht mehr als System, welches sich als Hersteller einer Produkt- oder Leistungspalette versteht. Eine derartige Unternehmung muss sich als System neu definieren, sonst kann es bestenfalls noch als Organisator, Label-Lieferant, Erfinder oder Händler von Produkten<sup>9</sup> erkannt werden.

Die Unternehmungsglieder erfahren derartige Systemveränderungen als risikoerhöhend. Solange ein Produkt vollständig in eigener Regie produziert wird, ist beispielsweise die Kostenschätzung sehr viel einfacher, da ein wesentlicher Teil der Kosten durch eigene, selbst kontrollierte Aktivitäten anfallen. Genauso ist die Versorgungssicherheit einfacher zu realisieren. Allerdings müssen diese Vorteile mit einer grösseren inneren Komplexität erkaufte werden, welche aber als Teil des Systems und somit als besser kontrollierbar erlebt wird.

Gleichzeitig ergeben sich auf der anderen Seite bei erfolgreichen Anbietern von Marktleistungen verschiedene Probleme. Wenn die Mitarbeitenden einmal IBM-Computer und dann wieder Apple-Computer zusammenbauen, so ist für sie ihre Beziehung zum Ergebnis ihrer Arbeit nicht so klar definierbar<sup>10</sup>. Desgleichen ist für eine derartige Unternehmung die Produktion bezüglich ihrer Art, Qualität und Quantität nicht vergleichbar zu planen, wie im Falle einer Unternehmung, die ihre eigenen Produkte absetzt und dafür entsprechende Marketing- und Absatzpläne erarbeitet.

---

<sup>9</sup> Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Handelsunternehmen eine unwichtige Leistung erbringt, oder dass es grössere Schwierigkeiten hätte, sich zu definieren. Entscheidend ist hier die Veränderung und die Schaffung möglicher Widersprüche. Im Beispiel wird ein Computerhersteller zu einem Computerhandelsunternehmen. Entsprechend muss das System neu definiert werden, womit die für die Systemerhaltung notwendige Selektion ebenfalls eine neue Qualität erhält.

<sup>10</sup> Im Autovermietungsgeschäft ist Hertz das grösste und Avis das zweitgrösste Unternehmen. Avis hat aus dieser Marktposition heraus seine Verhaltensmaxime abgeleitet. Avis ist Nummer zwei und mit Hertz in Konkurrenz, deshalb gilt: „We try harder“ - Avis muss sich anstrengen, um sich zu verbessern, Hertz demgegenüber ist Nummer Eins, ist etabliert und hat weniger Grund, sich noch anzustrengen. Dieses „commitment“ könnte den Avis-Mitarbeitenden wohl kaum mehr vermittelt werden, wenn diese auch Hertz-Autos vermieten würden.

#### 2.4. Die Personalauswahl, ein betrieblicher Selektionsvorgang

In folgenden soll die Bedeutung des Personals und der Personalauswahl für eine Unternehmung geklärt werden. Oft wird in der Betriebswirtschaftslehre unpräzise von Personal als Ressource gesprochen. Damit wird jedoch genau das Kernproblem des Personalmanagements verschleiert. In den Produktionsprozessen wird nicht die Ressource Personal eingesetzt, sondern der Ressourcenlieferant Personal liefert die Ressource Arbeit. Die Besonderheit dabei ist, dass der Ressourcenlieferant untrennbar mit der Ressource selbst gekoppelt ist (vgl. LATTMANN 1982). Der Betrieb ist jedoch nicht eigentlich an der Qualität und Quantität des Personals als solchem interessiert, sondern an der Quantität und Qualität der Arbeitsleistung. Und genau dieser Prozess der Abgabe der Ressource wird massgeblich durch die Befindlichkeit des Ressourcenlieferanten bestimmt (vgl. MÜLLER & WIDMER 1989).

Dies macht deutlich, dass die Personalauswahl die Qualität und Quantität der benötigten Ressource Arbeit nicht alleine sicherstellen kann. Die Personalauswahl kann bestenfalls Voraussetzungen schaffen, damit die erforderliche Ressource bereitgestellt wird. Je nach Ausgestaltung der Arbeitssituation kann jedoch ganz unterschiedliches Personal die gleiche benötigte Leistung erbringen. Aber auch die Mitarbeitenden selbst werden eine noch so präzise definierte Arbeit beeinflussen und gestalten. Das heisst, die Gestalt der Arbeit wird je nach Mitarbeitenden eine andere sein.

Im Gegensatz zu anderen betrieblichen Vorgängen wird die Personalauswahl ganz bewusst als Selektion wahrgenommen. Dadurch ergibt sich die Problematik, dass die betrieblichen Aufgaben als Gegebenheiten und nicht als Gestaltungsräume betrachtet werden. Daraus folgt wiederum, dass die Personalauswahl ein abgeleiteter Selektionsvorgang ist, mit dem Grundprinzip, dass nach dem passenden Personal gesucht werden muss. Es wäre jedoch genauso möglich, den betrieblichen Leistungsprozess als Selektionsvorgang zu betrachten, der zusammen mit der Personalauswahl evaluiert werden muss.

Mit der Personalauswahl wird zwar das Ziel verfolgt, die für den Leistungsprozess benötigte Quantität und Qualität an Arbeit bereitzustellen. Da aber die Zielerreichung von weiteren Faktoren (z.B. Mitarbeiterführung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsmittel) massgeblich beeinflusst wird, lässt sich der Erfolg oder Misserfolg dieser Bemühungen nicht einfach kausal durch die Qualität der Personalauswahl erklären, da man sonst einen falschen Umkehrschluss zieht. Die Personalauswahl kann die als gegeben betrachteten Rahmenbedingungen - insbesondere die sachbezogenen Arbeitsbedingungen - zwar berücksichtigen, damit ist jedoch der Erfolg der Stellenbesetzung nicht garantiert. Beispielsweise wird bei einer monotonen oder unbefriedigenden Tätigkeit auch diesbezüglich resistenteres Personal keine optimale Arbeitsleistung erbringen.

Durch die Einengung der Selektionskriterien engt die Unternehmung auch ihre Beziehung zur Umwelt ein. Wenn die Unternehmung die Kriterien für die Personalauswahl nur aus innerbetrieblichen Gegebenheiten ableitet, so schliesst sie für sich

damit neues Problemlösungspotential aus. Diese abgeleitete Personalauswahlstrategie bedeutet nämlich im Falle einer Wiederbesetzung einer Stelle, dass ein Nachfolger ausgewählt wird, der möglichst ähnlich wie der Vorgänger ist (sofern letzterer zufriedenstellend gearbeitet hat). Damit schliesst die Unternehmung - gerade bei veränderten Umweltbedingungen - nützliches Problemlösungspotential aus.

## 2.5. Bedeutung der Selektion

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Selektion in sozialen Systemen wie den Unternehmungen ein konstituierendes Merkmal ist. Mit der Selektion lassen sich wesentliche betriebliche Vorgänge erklären und so kann schliesslich das System verstanden werden. Mit diesem Verständnis wird es möglich, über die Selektion das System zu gestalten. Zudem wird deutlich, dass die Personalselektion nicht isoliert betrachtet werden kann. Es handelt sich dabei um einen betrieblichen Vorgang, welcher mit allen anderen betrieblichen Bereichen aufs engste verknüpft ist.

Trotzdem kann mit dieser grundsätzlichen Betrachtungsweise die Personalselektion hinsichtlich ihrer Funktionen als einzelnes - jedoch nicht isoliertes Phänomen - untersucht werden. Es zeigt sich, dass die Personalauswahl nicht nur eine (Ersatz-)Beschaffungsfunktion hat, sondern auch die Unternehmung neu definiert.

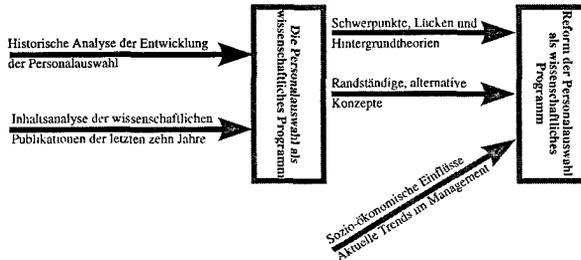
Es ist also nicht sinnvoll, die Personalauswahl so zu optimieren, dass einfach die passendste Person gesucht wird und sowohl die zu besetzende Stelle als auch die erforderlichen Fähigkeiten als gegeben angenommen werden, wobei davon ausgegangen wird, dass sich Person und Stelle gegenseitig nicht beeinflussen.

Eine Stellenbesetzung ist immer gleichzeitig eine Massnahme der Arbeitsgestaltung, der Organisations- und Personalentwicklung. Ein Optimierung der Personalauswahl sollte deshalb diese Gestaltungsdimensionen miteinschliessen.



## Teil II: Rekonstruktion der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm

### 1. Die Geschichte der Personalauswahl



Mit der vorliegenden Darstellung der Geschichte der Personalauswahl werden verschiedene Ziele verfolgt. In erster Linie soll aufgezeigt werden, wie es historisch gesehen zum heutigen Wissensstand gekommen ist. Die Rückschau soll aber auch zeigen, wie eng die Entwicklungen in der Personalauswahl mit dem Zeitgeist verknüpft sind und wie sich in der Wissenschaft neue Ansätze durchsetzen oder nicht durchsetzen können. Mit diesem historischen Wissen ist es denn auch leichter, die Hintergrundannahmen der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion der Personalauswahl zu entdecken und zu reflektieren. Gleichzeitig führt die historische Darstellung inhaltlich in das Thema ein und vermittelt allfällig notwendiges Grundwissen.

Zwar gibt es bereits eine Vielzahl geschichtlicher Darstellungen der Entwicklungen der Psychologie oder einzelner Auswahlinstrumente. Das Augenmerk liegt dabei jedoch nicht auf der Personalauswahl, und die Durchsicht hat auch gezeigt, dass diese Publikationen manchmal in wesentlichen Punkten fehlerhaft sind. Zudem finden sich in vielen Einführungen zur Personalauswahl kurze historischen Anekdoten, welche leider oft sehr unpräzise oder missverständlich sind. Mit der vorliegenden Zusammenstellung sollen einerseits diese Missverständnisse geklärt werden und andererseits soll damit die erwähnte Lücke geschlossen werden. Diese Darstellung darf deshalb Einmaligkeit in Anspruch nehmen.

Auch wenn das Altertum - insbesondere ausserhalb unseres Kulturkreises - wahrscheinlich wenig Einfluss auf die gegenwärtigen Entwicklungen der Personalauswahl gehabt hat, ist es angezeigt, einige Beispiele aus dieser Zeit zu schildern. Nicht zuletzt auch deshalb, weil in vielen Lehrbüchern Beispiele aus dem Altertum wiedergegeben werden. Einige Beispiele eignen sich zudem hervorragend, um den Einfluss von gesellschaftlichen Umbrüchen - wie sie beispielsweise in diesem Jahrhundert nicht mehr stattgefunden haben - auf die Auswahl von Menschen für gewisse Aufgaben zeigen zu können.

Die aktuellen wissenschaftlichen Arbeiten über die Personalauswahl im deutschsprachigen Raum wurden und werden noch heute massgeblich von den Strömungen in den USA geprägt. Aus diesem Grund beschränkt sich dieser historische Abriss - neben den Beispielen aus dem Altertum - im wesentlichen auf die Entwicklungen in den USA und im deutschsprachigen Raum.

### 1.1. Die Vorfahren

Die Personalauswahl war im Altertum kein besonders wichtiges Thema und es sind nur wenige rudimentäre Hinweise über die damaligen Praktiken und Theorien überliefert. In PLATONS (1991) „Staat“ finden wir einige Ausführungen zur Auswahl und Entwicklung von Berufsleuten, Soldaten und Staatsangestellten. Für PLATON steht vor allem die Herleitung der für entsprechende Aufgaben notwendigen menschlichen „Anlagen“<sup>11</sup> im Vordergrund. Nur für Philosophen und Soldaten gibt er konkrete Hinweise, wie diese Anlagen geprüft werden könnten. Zum Beispiel soll man für die Auswahl von Soldaten „Proben anstellen und sie beobachten: wie man die Fohlen an Lärm und Getöse heranführt und beobachtet, ob sie schreckhaft sind, ebenso muss man sie noch als Jungen in furchterregende Lagen bringen und dann wieder zu Vergnügungen führen, um sie schärfer zu prüfen als Gold im Feuer, zu prüfen, wer sich schwer betören lässt und in allen Lagen Haltung bewahrt“ (PLATON 1982, 413c-e)<sup>12</sup>. PLATON nimmt jedoch nicht an, dass jemand einfach aufgrund seiner Anlagen geeignet ist, sondern sieht es einerseits als notwendig an, dass die Ausprägungen der vorhandenen Anlagen untersucht werden und andererseits erkennt er, dass die Anlagen auch durch die Umwelt beeinflusst werden und es deshalb immer möglich ist, dass diese verkommen. PLATON legt deshalb grosses Gewicht auf die Erziehung und Ausbildung, aufgrund derer resp. deren Erfolg auch Ausleseentscheide getroffen werden sollten. Im weiteren betont er, dass die Prüfung der Eignung kein abgeschlossener Prozess ist, sondern immer fortgesetzt werden muss. Er vertritt bemerkenswerterweise auch die Meinung, dass sich Frauen genauso wie Männer für jede Aufgabe eignen können und stellt somit auch ständische Ordnungen<sup>13</sup> in Frage.

Aus der Bibel ist folgendes Beispiel der Personalauswahl besonders bekannt:

*„Da machte sich Jerubbaal - das ist Gideon - früh auf und das ganze Kriegsvolk, das mit ihm war, und sie lagerten sich an der Quelle Harod, so dass er das Heerlager der Midianiter nördlich von dem Hügel More im Tal hatte. Der HERR aber sprach zu Gideon: Zu zahlreich ist das Volk, das bei dir ist, als dass ich Midian in seine Hände geben sollte; Israel*

---

<sup>11</sup> Neben „Anlagen“ werden auch die Begriffe Natur und Wesen der Menschen verwendet.

<sup>12</sup> Anstelle der Seitenangabe, wird die in diesem Zusammenhang gebräuchliche Stephanus-Zählung verwendet.

<sup>13</sup> Bereits PLATON spricht von Ständen, diese sind jedoch nicht mit den Ständen des Mittelalters vergleichbar.

*könnte sich rühmen wider mich und sagen: Meine Hand hat mich errettet. So lass nun ausrufen vor den Ohren des Volks: Wer ängstlich und verzagt ist, der kehre um. So sichtete sie Gideon. Da kehrten vom Kriegsvolk zweiundzwanzigtausend um, so dass nur zehntausend übrigblieben. Und der HERR sprach zu Gideon: Das Volk ist noch zu zahlreich. Führe sie hinab ans Wasser; dort will ich sie dir sichten. Und von wem ich dir sagen werde, dass er mit dir ziehen soll, der soll mit dir ziehen; von wem ich aber sagen werde, dass er nicht mit dir ziehen soll, der soll nicht mitziehen. Und er führte das Volk hinab ans Wasser. Und der HERR sprach zu Gideon: Wer mit seiner Zunge Wasser leckt, wie ein Hund leckt, den stelle besonders; ebenso, wer niederkniet, um zu trinken. Da war die Zahl derer, die geleckelt hatten, dreihundert Mann. Alles übrige Volk hatte kniend getrunken aus der Hand zum Mund. Und der HERR sprach zu Gideon: Durch die dreihundert Mann, die geleckelt haben, will ich euch erretten und die Midianiter in deine Hände geben; aber alles übrige Volk lass gehen an seinen Ort. Und sie nahmen die Verpflegung des Volks und ihre Posaunen an sich. Aber die übrigen Israeliten liess er alle gehen, jeden in sein Zelt; die dreihundert Mann aber behielt er bei sich.“ (Buch der Richter, 7.2-7.7, Gideons Sieg über Midian, DEUTSCHE BIBELGESELLSCHAFT 1988)*

Mit diesen 300 Männern hat Gideon schliesslich die Midianiter vertrieben. Dieses Beispiel ist für das alttestamentarische Gedankengut typisch. Ganz im Gegensatz zu PLATON wird nicht erläutert, welche Fähigkeiten oder Eigenschaften ein Krieger haben sollte, sondern es wird ein Auswahlverfahren vorgegeben. Es ist mindestens aus heutiger Sicht nicht klar, was der Vorteil eines Kriegers, der wie ein Hund trinkt, sein könnte.

Im alten China finden wir wohl das älteste, ausgefeilte Personalauswahlverfahren, welches eine sehr interessante Entwicklungsgeschichte hat<sup>14</sup>. China machte nach der feudalistischen Chou-Dynastie (8.- 3. Jahrhundert v.Chr.), beeinflusst durch den Konfuzianismus (Konfuzius, vermutlich 551-479 v.Chr.) eine Evolution durch. Mit der Etablierung der Han-Dynastie (221 vor bis 220 n.Chr.), deren erster Vertreter übrigens ein Bauernsohn nichtadliger Abstammung war, setzte der Konfuzianismus seinen Siegeszug fort, in dem Sinne, dass sich das chinesische Imperium von einem feudalistischen zu einem Beamtenstaat wandelte. Ab dem 1. Jh.v.Chr. galt, dass auf jeweils 200'000 Einwohner ein offizieller Beamtenkandidat vorgeschlagen wurde. Aus Erlassen dieser Zeit kann man das Bestreben lesen, den

<sup>14</sup> DUBOIS (1965,1970) setzt die im folgenden beschriebenen chinesischen Auswahlverfahren für Beamte bereits 1115 v.Chr. an. Dafür konnten jedoch keine historische Belege gefunden werden. Ausserdem war China damals noch gar kein echter Einheitsstaat (FRANKE & TRAUZETTEL 1968, 39) und es ist mangels einer Historiographie vor 841 v.Chr. gar keine Jahresdatierung möglich (ebd., 38). Im weiteren würde das Verfahren der damaligen feudalistischen Struktur widersprechen. Die vorliegende Zusammenfassung altchinesischer Auswahlverfahren stützt sich im wesentlichen auf das anerkannte Werk über das „Chinesische Kaiserreich“ von FRANKE & TRAUZETTEL 1968.

Einfluss von reichen Familien einzudämmen und fachlich ungeeignete Kandidaten von der Beamtenlaufbahn auszuschliessen. Die kaiserliche Verwaltung unter den Sui und T'ang besass bereits eine differenzierte Beamtenhierarchie mit neun Rangklassen (jede wiederum unterteilt in eine obere und untere Klasse)<sup>15</sup>. Der Einstieg in die Beamtenkarriere hing vom Erwerb eines Universitätsabschlusses ab, was grundsätzlich jedem Mann möglich war. Der Zugang zur Universität war denjenigen offen, die ihre Schulausbildung im Landkreis und in der Provinz erfolgreich abgeschlossen hatten. Ab der Ming-Dynastie verlief die Auswahl so, dass diejenigen, welche das in den Bezirken durchgeführte Vorexamen erfolgreich abgeschlossen hatten, den Titel eines „blühenden Talents“ erhielten. Dieser Titel erlaubte es beispielsweise, ein Grundschullehrerstelle zu übernehmen. Die besten Absolventen konnten an Sonderprüfungen teilnehmen: Diejenigen, welche diese Prüfung bestanden, wurden zu „Senior-Lizentiaten“, welche für die weiteren Studien ein Stipendium erhielten. Alle drei Jahre wurden in den Provinzen Examen durchgeführt, bei welchen man den Titel des „Avancierten“ erwerben konnte. Nach dem erfolgreichen Bestehen dieses Examins war es möglich, an der Prüfung in der Hauptstadt teilzunehmen um den höchsten Titel des „chin-shih“ zu erwerben. Dieser Titel ermöglichte es, die Funktion eines Staatssekretärs zu übernehmen. Von den mehreren tausend Bewerbern bestanden im Durchschnitt jedoch nur 250 bis 300 Kandidaten diese Prüfung.

Dieses historische Zeugnis ist deshalb interessant, weil es die Zusammenhänge zwischen dem Auswahlverfahren und den gesellschaftlichen Entwicklungen aufzeigt: Erst mit dem Wandel des stark feudalistischen Systems wurde es notwendig, Personalauswahlverfahren zu entwickeln. Als Eignungskriterien galten nicht mehr die Abstammung und die Adelsprivilegien, sondern die fachliche Eignung. Dieses Beispiel ist ausserdem bemerkenswert, weil es sich um ein mehrstufiges Verfahren handelt, welches zudem eng mit der Ausbildung (heute würde man dies als „Personalentwicklung“ bezeichnen) verknüpft ist.

In der älteren Geschichte des Abendlandes finden wir keine derart ausgereiften Personalauswahlverfahren. Aus Frankreich ist beispielsweise nur bekannt, dass die Adligen ihr Personal auswählten, indem sie die Bewerber die auf Tapeten gemalten Szenen aus Alltag, Jagd und Krieg, interpretieren liessen (HULL 1928). Im abendländischen Mittelalter war das Thema Personalauswahl überhaupt nicht existent, da der Platz jeder Person bereits durch die gottgegebene, ständische Ordnung festgelegt war. Diesen Gedanken finden wir schlussendlich auch noch im Calvinismus,

---

<sup>15</sup> Diese Unterteilung war nicht nur eine hierarchische Untergliederung, sondern repräsentierte auch eine Gliederung in verschiedene Funktionen und Staatsgewalten.

Dennoch dominierten offenbar die Nachkommen der Adelsfamilien und der hohen Beamten aus den Hauptstädten. Dies kann damit erklärt werden, dass die Schulen der Landkreise bereits Grundkenntnisse voraussetzten, welche nur sozial gut gestellte Kreise ihren Kindern vermitteln konnten. Die Lehrer dieser Schulen hatten damals einen ähnlichen Status, wie die Dorfschullehrer im 19. Jh. in der Schweiz. Sie hatten nur ein kleines Einkommen (in der Regel aus einem zur Verfügung gestellten Stück Land) und repräsentierten die wenig erfolgreichen Absolventen der Universitäten.

welcher die Werte unserer heutigen westlichen Wirtschaftsordnung deutlich mitgeprägt hat. Erst mit der Aufklärung und der französischen Revolution wurde diese Ordnung aufgebrochen, womit neue Prinzipien notwendig wurden, nach welchen die Anwärter für gewisse Ämter, Stellen und Aufgaben auszuwählen waren.

## 1.2. Die Wurzeln der wissenschaftlichen Personalauswahl (19. Jahrhundert)

Die moderne Psychologie hat die wichtigsten Grundlagen für den heutigen Wissensstand im Bereich der Personalauswahl gelegt. Zudem war die Personalauswahl von Anfang an ein wichtiges Gebiet dieser „neuen“ Wissenschaft. Um die Entwicklungen in diesem Jahrhundert verstehen zu können, ist es notwendig, kurz auf die Wurzeln der Psychologie im 19. Jahrhundert einzugehen..

Die zeitgenössische Philosophie und der Erfolg der Naturwissenschaften führten im letzten Jahrhundert zum Bestreben, auch das menschliche „Seelenleben“ naturwissenschaftlich zu erfassen. So forderte HERBART 1835, dass die „Psychologie als Erfahrungswissenschaft und mit Hilfe der Mathematik zu betreiben“ sei (DORSCH 1987, 526). FECHNER (1801-1887) hat als erster diese Verknüpfung durchgeführt, indem er experimentell gemessene Wahrnehmungen mit einer mathematischen Formel abbildete. 1879 wurde von WUNDT (1832-1920) das erste psychologische Institut der Welt gegründet. Im allgemeinen wird WUNDT als Begründer der modernen Psychologie betrachtet. Er war Verfechter einer *strukturalistischen Psychologie*. Sein Interesse galt den psychologischen Prozessen als System und dessen Zusammenhängen mit den physiologischen Vorgängen, anhand derer man schließlich die Struktur dieses Systems bestimmen könnte. Dabei standen die Untersuchungen an „normalen“ Menschen im Vordergrund und konsequenterweise wurde nicht nach Unterschieden gesucht, sondern nach Gemeinsamkeiten, mit denen die menschliche Seele erklärt werden konnte. Aus dieser Sicht war es auch wichtig, dass die Forschung dem „reinen“ Erkenntnisinteresse gewidmet war und nicht etwa bestimmten Zwecken diene. WUNDT wird jedoch nicht nur wegen seiner Forschungs- und Publikationstätigkeit als Begründer der Psychologie betrachtet, sondern auch weil beinahe alle Psychologen, welche zu Beginn des 20. Jahrhunderts bekannt geworden sind, mindestens einen Teil ihrer Studien bei ihm absolvierten.

Als Gegenströmung zur akademischen, naturwissenschaftlichen, experimentell orientierten Psychologie begründete FREUD die Psychoanalyse. Deren Beiträge konnten sich im Rahmen der Personalauswahl nicht durchsetzen<sup>16</sup> und auch in neuerer Zeit entwickelte Ansätze blieben immer umstritten (vgl. z.B. die projektiven Tests S. 47).

In den historischen Betrachtungen der Personalauswahl wird interessanterweise ausnahmslos die Arbeitsmedizin vergessen: „Mit dem Einsetzen der verstärkten

---

<sup>16</sup> Eine Ausnahme bilden vielleicht die ersten Typologien, wie sie beispielsweise von JUNG gebildet wurden.

Industrialisierung im 19. Jahrhundert wuchsen auch in Deutschland die berufsbedingten Gesundheitsschäden“ (WEICHARDT 1975, 222). Dieser Umstand machte entsprechende Präventionsmassnahmen notwendig. Zwar versuchte man, den Gesundheitsschutz zu verbessern, aber die einfachste Präventionsmassnahme war, nur Leute einzustellen, welche möglichst robust waren und keine Krankheiten hatten. So wurde der Werksarzt bereits im 19. Jahrhundert in die Personalauswahl involviert.

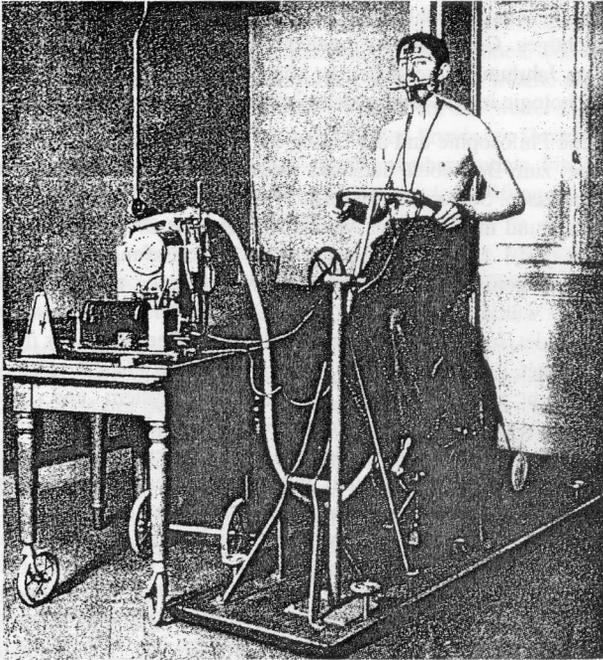


Abb. 3 Ergonometrisches Fahrrad zur Messung der physischen Belastbarkeit (BAUMGARTEN 1928, 429).

### 1.3. Die Pionierzeit (1880-1914)

Die Personalauswahl war zu dieser Zeit vor allem ein Thema der angewandten Psychologie und dort auch das am meisten vertretene Thema (AUSTIN & VILLANOVA 1992, 839). Die Geschichte der Personalauswahl ist deshalb während langer Zeit weitgehend auch die Geschichte der angewandten Psychologie.

Zu Beginn dieser Periode war Europa, insbesondere Deutschland, das Zentrum der Psychologie als wissenschaftliche Disziplin. Viele „amerikanische“ Psychologen waren denn auch entweder deutsche Emigranten oder in Deutschland ausgebildet worden. Wohl gab es auch in den USA mit EDWARD B. TITCHENER (1867-1927) einen erfolgreichen Vertreter der strukturalistischen Psychologie. Doch etablierte sich diese Forschungsrichtung, welche nicht zum amerikanischen Nützlichkeitsdenken passte, in den USA nicht. TITCHENER versuchte zwar im Gegensatz zu WUNDT die Nützlichkeit der strukturalistischen Psychologie zu belegen, doch mit dem Tod von TITCHENER wurde diese Richtung in den USA nicht mehr weitergeführt.

#### *Der amerikanische Pragmatismus*

In den USA setzte sich damit endgültig die darwinistisch geprägte, *funktionalistische Psychologie* durch (DORSCH 1987, 227f., KATZELL & AUSTIN 1992, 805). Sie geht davon aus, dass die psychologischen Funktionen massgeblich von den individuellen biologischen Anlagen wie Antrieben und Bedürfnissen abhängig sind. Sie ist deshalb auch „kompatibel“ mit der differentiellen Psychologie (LANDY 1992, 788). Der Psyche wird zudem eine Anpassungsfunktion für den Gesamtorganismus zugeschrieben. Im Gegensatz zur strukturalistischen Psychologie sucht die funktionalistische Psychologie nicht nach dem „Ist“ sondern nach dem „Wozu“. Es interessieren weniger die Vorgänge im Menschen, sondern die Zusammenhänge und die wechselseitigen Abhängigkeiten mit der Umwelt.

Bezüglich ihrer Forschungen war die funktionalistische Psychologie auch deutlich pragmatischer, da sie sich im Gegensatz zur strukturalistischen Psychologie problemlos auf Einzelphänomene konzentrieren konnte und vermutete Zusammenhänge ohne zugrundeliegende Theorie untersuchte.

#### *Der erste Intelligenztest*

Der erste Intelligenztest wurde jedoch nicht in den USA sondern in Frankreich 1894 von BINET (1857-1911) und SIMON (1873-1961) im Auftrag des Unterrichtsministeriums entwickelt. Er wurde dazu benützt, hilfsschulbedürftige Kinder zu identifizieren. Dieser Intelligenztest ist praktisch der einzige wichtige Beitrag der französischen Psychologie geblieben, welcher im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum rezipiert worden ist. In Deutschland wurde der Test stark kritisiert, widersprach er doch den Grundannahmen der strukturalistischen Psychologie. Dagegen stiess der BINET-SIMON-Intelligenztest in den USA auf eine hohe Akzeptanz und wurde dort für die Personalauswahl weiterentwickelt. STERN (1912) entwickelte schliesslich daraus den heutigen IQ-Begriff, der die Beziehung des

„Intelligenzalters“ (=Testergebnis) zum Lebensalter ausdrückt. Der Erfolg dieser Intelligenztests in den USA illustriert den amerikanischen Pragmatismus: Es interessierten nicht theoretische Modelle über die Grundfunktionen der Intelligenz, woraus dann ein Testverfahren abgeleitet werden konnte. Vielmehr wurde zuerst ein Testverfahren bei jeweils einer repräsentativen guten resp. schlechten Gruppe eingesetzt und die so erhaltenen, repräsentativen Werte dienten dann zur Einteilung weiterer Probanden. Der nach GRUBITZSCH (1991) STERN zugeschriebene Ausspruch „Intelligenz ist, was der Test misst“ beschreibt präzise diesen Sachverhalt. GRUBITZSCH bezeichnet diesen Paradigmenwechsel als (beinahe) „kopernikanische Wende“ in der Geschichte der Testpsychologie. „Die Konzeption bietet die Möglichkeit jede - auch komplexe - psychologisch beschreibbare Tätigkeit diagnostisch zu umgrenzen, da es nur auf den Vergleich der Leistungen (unter standardisierten Bedingungen) ankommt; diesem Vergleich kann grundsätzlich jede psychische Leistung unterzogen werden, sofern der Anspruch aufgegeben wird, das Individuum an sich, z.B. in seinen allgemeinpsychologischen Dimensionen zu begreifen. [...] Auf diese Weise werden auch komplexe geistige Leistungen der Diagnostik zugänglich - ohne dass der mühevollen 'Umweg' über psychophysische und sensorische Korrelate dieser Leistung beschränkt werden muss - vorausgesetzt, die Ermittlung des relativen Abstands einer individuellen Leistung von den Durchschnittsleistungen ist durch Standardisierung der Durchführungsbedingungen und Eichung des Verfahrens gewährleistet.“ (GRUBITZSCH 1991, 75ff).

#### *Das Selektionsverständnis zu Beginn des 20. Jahrhunderts*

Zur selben Zeit etablierte sich in den USA auch das *scientific management*, dessen wichtigste Vertreter TAYLOR und das Ehepaar GILBRETH waren. Das *scientific management* basiert einerseits auf der Annahme, dass es einen „one best way“ (GILBRETH 1928) gibt, das heisst, dass es genau eine optimale Art und Weise der Arbeitsausführung gibt. Andererseits wurde ebenfalls angenommen, dass es zwischen den Menschen natürliche Unterschiede gäbe. Dies wird beispielsweise bei der Schilderung von TAYLOR (1911) deutlich, als er für eine seiner ersten wissenschaftlichen Arbeitsstudien einen geeigneten Arbeiter aussuchte. Einen weiteren Einfluss übte der Darwinismus mit der Theorie des „survival of the fittest“ auf die Personalauswahl aus (KATZELL & AUSTIN 1992, 805). Dieser Theorie unterliegt einerseits, dass ein Subjekt aufgrund seiner Verschiedenheit am besten passt und andererseits, dass die Konkurrenz resp. der Konkurrenzkampf zum besten Ergebnis führt.

Bereits 1892 wurde in den USA die American Psychological Association (APA) als erste Vereinigung akademischer Psychologen gegründet. Auch in der Schweiz wurde bereits 1901 von Claparède (1873-1940), der ab 1899 Dozent für experimentelle Psychologie an der Universität Genf war, die erste psychologische Zeitschrift «Archives de Psychologie» gegründet.

In Europa wurde zu dieser Zeit mit der Gründung der ersten Handelshochschulen (z.B. 1898 Leipzig, Wien und St. Gallen) die Betriebswirtschaftslehre institutiona-

lisiert. Jedoch zählte das Personalmanagement damals - und noch lange Zeit später - nicht zu den Gebieten der Betriebswirtschaftslehre (vgl. SCHNEIDER 1981).

*Die ersten wissenschaftlichen Personalauswahlinstrumente*

HUGO MÜNSTERBERG (1863-1916), ein 1892 in die USA emigrierter Schüler WUNDTs, welcher sich jedoch von WUNDT abgewandt hatte und die funktionalistische Psychologie verfocht, konzipierte 1913 eines der ersten Personalauswahlverfahren, welches in verschiedener Hinsicht illustrativ und wegweisend war: Die Bostoner Strassenbahnunternehmung war zu dieser Zeit mit dem Problem konfrontiert, dass die Strassenbahnen oft in Verkehrsunfälle verwickelt waren. Zwar war man sich bewusst, dass dies einen Zusammenhang mit dem damals aufkommenden Automobil hatte, MÜNSTERBERG war aber auch überzeugt, dass die Eignung des Wagenführers die Unfallwahrscheinlichkeit massgeblich beeinflusste. In der Folge wurde er damit beauftragt, ein wissenschaftlich fundiertes Personalauswahlverfahren zu entwickeln. MÜNSTERBERG konstruierte dafür eine Apparatur, mit welcher er den Arbeitsplatz des Wagenführers simulierte. Die Kandidaten konnten durch einen Sehschlitz sehen, wie nahe welche Art von Verkehrsteilnehmer war. Entsprechend mussten sich die Kandidaten entscheiden, wie schnell sie fahren wollten. Die Darstellung war sehr abstrakt: Durch den mit einer Handkurbel beweglichen Sehschlitz, sah man eine Zeile mit Zahlen. Eine „1“ sollte ein Fussgänger, eine „2“ ein Fuhrwerk und eine „3“ ein Automobil darstellen. Die Zahlen sollten angeben, wieviele Quadrate dieser Verkehrsteilnehmer in einer Zeiteinheit zurücklegen konnte. Ein Automobil war also dreimal so schnell wie ein Fussgänger. Die Bewegungsrichtung der anderen Verkehrsteilnehmer wurde mit Farben angegeben. Rot bedeutete, dass die Bewegungsrichtung parallel, schwarze Zahlen (hier fett) in Richtung zu den Geleisen, verlief. Die in der Mitte als fett ausgezogene Linie symbolisierten die Geleise. Zum besseren Verständnis sei noch die etwas besser verständliche Darstellung aus Wiederholungsversuchsanordnung von RUPP aus dem Jahr 1922 beigelegt:

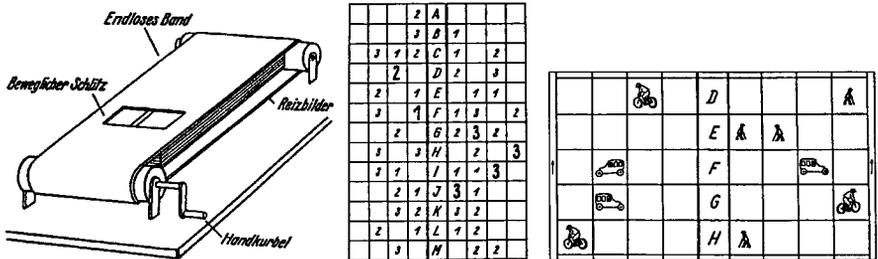


Abb. 4 Eignungsprüfungsexperiment für Strassenbahnführer von MÜNSTERBERG von 1910 (BAUMGARTEN 1928, 237,240).

### *Die Validierungsversuche der Auswahlinstrumente*

BINET und SIMON hatten schon 1905 auf die Validierungsnotwendigkeit von Tests unter dem Begriff „testing the test“ hingewiesen. Dieser Umstand belegt, dass die Validität von Auswahlverfahren, wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung, schon sehr früh zu ihrer Beurteilung herangezogen wurde. MÜNSTERBERG war auch einer der ersten, welcher das Konzept der Testvalidierung einführte. Er versuchte jeweils nachzuweisen, dass einerseits das Verfahren zuverlässig war und andererseits die zugrundeliegende Theorie bestätigt wurde. Für die Entwicklung seiner Auswahlverfahren stützte er sich vor allem auf arbeitsanalytische Informationen und betonte damit die inhaltliche Validität. Zudem beschrieb er seine Verfahren möglichst präzise. Diesem Umstand ist es wahrscheinlich zu verdanken, dass von seinen Apparaturen überhaupt noch Aufzeichnungen vorhanden sind. Ohne Wissen von MÜNSTERBERG wurde ein von ihm entwickeltes Auswahlverfahren für Telephonoperatricen noch einer anderen Validitätsüberprüfung unterzogen. Die Telephonunternehmung misstraute seinen Apparaturen und entschloss sich deshalb, einige ihrer besten Operatricen unter die Bewerberinnen zu schmuggeln. Diese schnitten dann im Test auch ausgezeichnet ab (LANDY 1992, 792).

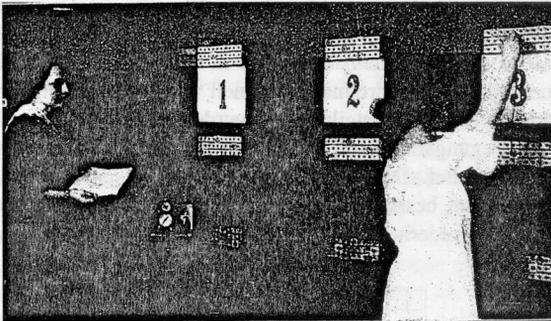


Abb. 5 Eine Experimentanordnung für die Auswahl von Telephonoperatricen von Fontègne und Solari aus dem Jahr 1917 (BAUMGARTEN 1928, 479).

### *Die Faszination des technisch Machbaren*

Aus heutiger Sicht macht es den Anschein, dass die damaligen Psychologen versuchten, ihre junge Wissenschaft als moderne, naturwissenschaftliche Disziplin zu etablieren. Das hiess beispielsweise, Aufbau von Laboratorien mit Instrumenten und Apparaturen, die bezüglich technischer Ausstattung mit einem Labor für naturwissenschaftliche Experimente längst mithalten konnten. Dieser Sachverhalt wird durch einen Brief von MÜNSTERBERG illustriert, welcher auch seine Faszination für die Technik aufzeigt:

„A visit to a psychological institute would hardly suggest to the casual guest that it has anything to do with the mind. Our Harvard laboratory has not less than forty rooms. The electric wires bring different currents to every wall. Large instrument cases recall the apparatus of a physical laboratory. A big workshop with its lathe for metal work in which a mechanic is busy from morning to night provides the students with the newest equipment for special researches. Eight rooms are entirely black so that no light may be reflected from their surface; one room is sound-proof. In some, very subtle instruments are installed to measure the shortest time intervals with the exactitude of a thousandth of a second; in others, very complicated arrangements allow the worker to take a record of the smallest changes in pulse or breathing, in muscle contractions or in the flowing of the blood to the arm. In short, everything suggests interest in bodily material processes, and nothing betrays the predominant activity of this scientific institute, the study of the mind.“ (zit. nach LANDY 1992, 789).

Diese Überzeugungen wird auch bei anderen Psychologen dieser Zeit deutlich. SCHACKWITZ kritisierte die Strassenbahnführerauswahlmethode von MÜNSTERBERG als unrealistisch und statistisch zu wenig belegt. Er verbesserte das Verfahren mit einer imposanten Apparatur:

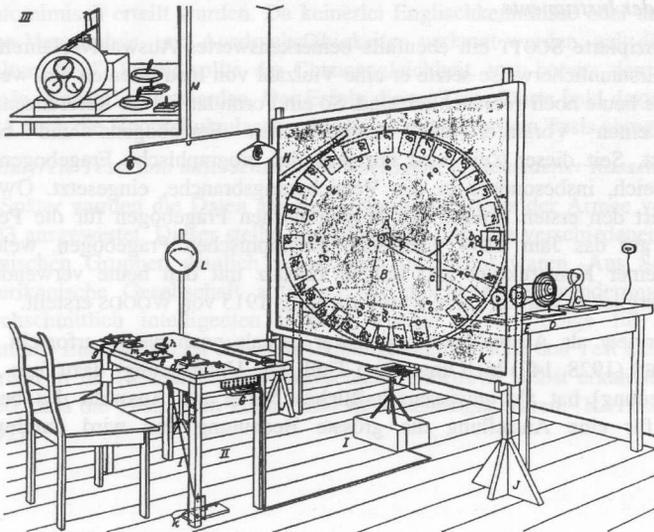


Abb. 6 Eignungsprüfungsexperiment für Strassenbahnführer von SCHACKWITZ 1920 in Berlin (BAUMGARTEN 1928, 316).

Die Experimente von SCHACKWITZ ergaben, dass in einem Drittel der Fälle falsche Entscheide gefällt würden. Nach BAUMGARTEN (1928, 320) kam er daher zum Schluss, „dass man auf Grund der Prüfungen Personen zu ihrem eigenen und zum Schaden der Gesellschaft von einem Beruf fernhalten würde. Ein solches Verfahren, sei also «zum Teil überflüssig, zum Teil irreführend und könne deshalb für eine praktische Verwendung nicht in Frage kommen»“. Sein Urteil über sein eigenes Verfahren war jedoch zu streng und nicht mit statistischen Methoden abgesichert, da seine eigenen Zahlen nach BAUMGARTEN dem Verfahren eine gute Validität bescheinigen. Die Diskussion um die Validierung der Auswahlinstrumente zeigt deutlich, dass dieses Thema zwar von Anfang an wichtig war, jedoch noch völlig ungenügende Massstäbe angelegt wurden.

Die Experimente wurden jedoch nicht nur stark durch technischen Möglichkeiten geprägt, sondern auch die Alltagstheorien der Forscher fanden Einzug. So war es beispielsweise sehr beliebt, die Probanden irgendwie zu erschrecken, um deren Nervenstärke zu prüfen. Beim Experiment von SCHACKWITZ krachte jeweils plötzlich die abgebildete Lampe auf den Tisch, vielfach wurde während der Prüfung unerwartet ein Schuss abgegeben usw. Ausser der Begründung, dass beispielsweise ein Fahrzeuglenker auch bei einer unerwarteten Situation die Nerven behalten müsse, wurde die Relevanz derartiger Prüfungen weder hinterfragt noch überprüft.

#### *Die Vielfalt der Instrumente*

1915 konzipierte SCOTT ein ebenfalls bemerkenswertes Auswahlverfahren für Verkäufer. Erstaunlicherweise setzte er eine Vielzahl von Instrumenten ein, welche praktisch alle heute noch gebräuchlich sind. So ein Formular für die Referenzen, ein Interview, einen Vorläufer des biographischen Fragebogens und einen Reaktionstest. Seit dieser Zeit wird übrigens der biographische Fragebogen im Verkaufsbereich, insbesondere in der Versicherungsbranche, eingesetzt. OWENS (1976) datiert den ersten Einsatz des biographischen Fragebogen für die Personalauswahl auf das Jahr 1894. Der erste biographische Fragebogen, welcher bezüglich seiner Konstruktion und seinem Einsatz mit den heute verwendeten Verfahren verglichen werden kann, wurde ebenfalls 1915 von WOODS erstellt.

Das Interview als Auswahlinstrument war damals noch wenig erforscht und BAUMGARTEN (1928, 147) hielt unter dem Titel „Die Unterredung“ dazu fest: „Sie [die Unterredung] hat als unwissenschaftliches Mittel zur Auswahl des besten Bewerbers für eine Anstellung die grösste Bedeutung und wird durchwegs angewandt.“

#### 1.4. Die Zeit um den 1. Weltkrieg (1914-1930)

##### *Der erste Grosseinsatz von psychologischen Auswahltests*

Der Eintritt der Vereinigten Staaten in den 1. Weltkrieg machte es notwendig, möglichst rasch geeignetes Militärpersonal auszuwählen. Aufgrund des Kriegseintritts der USA wurde von den führenden Psychologen das „Psychology committee of the National Research Council“ gegründet. Es schlug der Armee vor, die Soldaten mittels eines psychologischen Tests auszuwählen. Eine Minderheit von Psychologen, sie gründeten das „Committee on Classification of Personnel“, waren mit dem gewählten Vorgehen nicht einverstanden und vertraten die Meinung, dass es wichtiger wäre, sich auf die Auswahl von Offiziersanwärtern zu konzentrieren. Den Arbeiten dieses wesentlich kleineren Komitees war schliesslich grosser Erfolg beschieden. Mit ihren „Army Alpha and Beta group mental ability examinations“ (kurz Army-Alpha- und Army-Beta-Test) konnten sie die Machbarkeit von breit eingesetzten Auswahltests zeigen. Sie haben so eine regelrechte Testeuphorie ausgelöst und der amerikanischen Testbewegung den Weg in die öffentliche Verwaltung, Schule und Industrie geebnet (KATZELL & AUSTIN 1992, 806). Bei beiden Tests handelte es sich um „paper-and-pencil“-Verfahren<sup>17</sup> zur Intelligenzmessung, welche mit grossen Gruppen sehr schnell durchgeführt werden konnte. Der Army-Beta-Test war ein sprachfreies Verfahren, dessen Instruktionen pantomimisch erteilt wurden. Da keinerlei Englischkenntnisse oder andere sprachliche Verständnis- und Ausdrucksfähigkeiten verlangt wurden, galt dieser Test als „culture-free“. Damit sollte die Chancengleichheit, was bereits damals diskutiert wurde, gewährleistet werden. Der Erfolg dieser Tests führte bald dazu, dass in den USA auch die Hochschulzulassung bis heute mit derartigen Tests geregelt wird.<sup>18</sup>

##### *Kulturfreie Tests und unterschiedliche Intelligenz verschiedener Rassen und Ethnien*

Später wurden die Daten aus den Rekrutierungstests der Armee von BRIGHAM 1923 ausgewertet. Dieser stellte eindeutig fest, dass die verschiedenen Rassen und ethnischen Gruppen deutlich verschieden intelligent waren. Aus Sorge um die amerikanische Gesellschaft aufgrund der möglichen Einwanderung von unterdurchschnittlich intelligenten Ethnien wurden in der Folge für Immigranten ebenfalls Intelligenztests eingeführt. Immigranten, welche den Test nicht bestanden, wurden in ihr Heimatland zurückgeschickt. BRIGHAM selbst erkannte schliesslich 1930, dass die Tests doch kultur- und sprachabhängig waren. (KATZELL & AUSTIN 1992).

---

<sup>17</sup> Bei „paper-and-pencil-tests“ handelt es sich um Verfahren, bei denen die Aufgaben auf Papier vorgegeben werden und die Bearbeitung mit einem Bleistift o.ä. erfolgt.

<sup>18</sup> Für die Hochschulzulassung wird heute noch der Scholastic Aptitude Test (SAT) eingesetzt und für die Studienzulassung nach dem Vordiplom der Graduate Record of Examination (GRE). Die zu erreichende Punktezahl wird von Hochschulen selbst festgelegt.

Die folgende Abbildung zeigt einen für die Auswahl von Strassenbahnführern eingesetzten Intelligenztest, welcher von SPIELREIN 1923 nach dem Muster des Army-Alpha-Tests konstruiert wurde (BAUMGARTEN 1928, 271):

**Form. Nr. 14**                      **S. S. S. R. N. K. J.**

**Laboratorium der Industriellen Psychotechnik**  
**Psychotechnisches Kabinett Z. D. K. W. R. M.**

den ..... 192.....

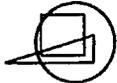
**Name und Vorname** .....

---

**Aufgabe Nr. 1.**                      ○ ○ ○ ○ ○

**Aufgabe Nr. 2.**                      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

**Aufgabe Nr. 3.**                      

**Aufgabe Nr. 4.**                      

**Aufgabe Nr. 5.**                      ○ ○ ○ Ja Nein

**Aufgabe Nr. 6.**                      ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Aufgabe Nr. 7.** A B B Г Д Ж З И К Л М Н О П P

**Aufgabe Nr. 8.**                      ○ ○ ○ Schüler Klasse Heft

**Aufgabe Nr. 9.**

34-79-56-87-68-25-82-47-27-31-64-39

**Aufgabe Nr. 10.**

--	--	--	--	--	--

Abb. 7 Intelligenztest für Strassenbahnführer nach dem Muster des Army-Alpha-Tests (ebd.)<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Die Fragen zum Test lauteten:

1. „Schreiben Sie in den ersten Kreis die Antwort auf die Frage: Wieviele Monate hat ein Jahr, in den zweiten schreiben Sie nichts ein, und in den letzten eine unrichtige Antwort auf dieselbe Frage.
2. Ziehen Sie eine Linie vom 2. Kreis bis zum 7., so dass sie unter die Kreise 3 und 4 und über die Kreise 5 und 6 führt.
3. Stellen Sie eine 1 in die Mitte des Dreiecks und Vierecks
4. Stellen Sie eine 1 in die Mitte des Dreiecks und Kreises, aber ausserhalb des Quadrats, und eine 2 in das Quadrat und den Kreis, aber ausserhalb des Dreiecks.

*Die wissenschaftlichen Standards für Auswahlinstrumente*

FREYD (1923)<sup>20</sup> definierte zehn Schritte für die wissenschaftliche Entwicklung von Auswahlinstrumenten: (1) Systematische und objektive Analyse der Tätigkeiten und der Erfolgs- und Misserfolgskriterien, (2) Ermittlung des Kriteriums zur Bestimmung des Arbeitserfolgs, (3) Auswahl von Personen für das Experiment, (Dazu können neben den Bewerbern auch Mitarbeiter ausgewählt werden. FREYD betonte zudem, dass die Testpersonen das Experiment nicht kennen sollten und auch sonst beachtet werden sollte, dass diese nicht aufgrund von Zufälligkeiten („special advantages“) im Test zu gut abschneiden.) (4) Auflistung der erforderlichen Fähigkeiten, (5) Evaluation geeigneter Tests und Experimente zur Feststellung der Fähigkeiten, (6) Sorgfältige, kontrollierte Durchführung der Verfahren mit den ausgewählten Personen, (7) Statistischer Vergleich der Messergebnisse mit den Kriteriumswerten, (8) Ermittlung der optimalen Kombination von Einzelmessergebnissen zur Voraussage, (Schritt 6 bis 8 würde heute als Validierung bezeichnet.) (9) Vergleich der Vorhersagezuverlässigkeit („prediction accuracy“) mit derjenigen von bekannten Auswahlverfahren, um zu beurteilen, ob die Verwendung dieses Verfahrens sinnvoll ist, (10) Praktische Einführung des Verfahrens und die Sicherstellung des korrekten Einsatzes sowie einer laufenden Überprüfung der Vorhersagezuverlässigkeit.

Diese Standards sind heute noch weitgehend gültig. Unterschiede sind zu einem guten Teil begrifflicher Natur, da sich in der Zwischenzeit für gewisse Elemente einheitliche Begriffe herausgebildet haben. Auch GUION (1977, 783) bezeichnet die in den 20er-Jahren geltenden Standards für die Personalauswahl als „marvelously up to date“. Auf zwei von FREYD (1923) beschriebene Postulate muss noch speziell hingewiesen werden:

1. Die Validierung der Tests wurden als situationsspezifisch betrachtet. Das heisst, die Validität eines Tests gilt nur unter den Umständen, unter denen auch die Validierung durchgeführt wurde.
2. Es sollte nur ein Kriterium zur Feststellung des Erfolgs der Stellenbesetzung verwendet werden. Mit der Begründung: Wenn kein Kriterium den Erfolg adäquat abbildet, so kann dies auch eine Kombination aus diesen auch nicht.

- 
5. Wenn 75 mehr ist als 16, unterstreichen Sie das Wort ja, wenn kleiner, schreiben Sie das Wort nicht.
  6. Schreibe ich in den ersten Kreis eine 1, in den zweiten eine 2, welche Zahl ist dann in den letzten Kreis einzutragen?
  7. Unterstreichen Sie jeden zweiten Buchstaben und streichen Sie jede siebente Zahl durch.
  8. Schreiben Sie in die drei Kreise die ersten Buchstaben der ihnen folgenden drei Worte.
  9. Unterstreichen Sie alle Zahlen, die kleiner sind als 60 und grösser als 20.
  10. Schreiben sie eine 1 in das grösste Viereck und eine 2 in das zweitgrösste, angefangen bei den kleinsten.“ (BAUMGARTEN 1928, 270)

<sup>20</sup> Die Definition des wissenschaftlichen Standards für die Testentwicklung und -Anwendung war ein Anliegen dieser Zeit. So haben neben FREYD (1923) beispielsweise auch KELLEY (1919), LNK (1920), KORNHAUSER (1922), KORNHAUSER & KINGSBURY (1923) und HULL (1928) vergleichbare Publikationen verfasst.

Das erste Postulat behielt über 50 Jahre lang seine Gültigkeit und auch das zweite wurde erst nach 30 Jahren in Frage gestellt.

#### *Der Vorläufer des Assessment Centers*

Deutschland wurde nach seiner Niederlage im 1. Weltkrieg durch die Siegermächte auferlegt, dass sein Heer nur noch 100'000 Mann umfassen durfte. Damit diese kleine Armee trotzdem möglichst effektiv war, wurde es notwendig, dass die Armeeeingehörigen streng nach ihrer militärischen Eignung ausgewählt wurden. Das bedeutete auch, dass (Adels-)Privilegien nicht mehr berücksichtigt werden durften. Bereits die ersten Erfahrungen mit den Auswahlverfahren für Offiziersanwärter machten klar, „dass es keinen Einheitsstyp des erfolgreichen Offiziers bzw. Führers gibt, und dass zur Auswahl eines fähigen Offiziers eine psychotechnische Spezialprüfung unzureichend sei.“ (SIMONETT 1972, 74) RIEFFERT führte schliesslich für die Offiziersanwärterauswahl eine „charakterologische Komplexprüfung“ ein, „der nur bei Bedarf eine psychotechnische Spezialprüfung angeschlossen wurde“ (DOMSCH & JOCHUM 1989, 4). Diese Prüfung ist der eigentliche Vorläufer des heutigen Assessment Centers (SCHULER & MOSER 1990, 21). Entgegen dem damaligen Wissensstand wurde für das Verfahren keine Validierungsstudie durchgeführt.

#### *Das Personalmanagement als eigenständige Disziplin*

In den 20er-Jahren erkannte man in den Vereinigten Staaten - lange vor Europa - die Notwendigkeit der betrieblichen Personalfunktion, wozu man Personalauswahl, Ausbildung, Personalplanung, Personalbeurteilung, Belohnung und sogar die Sozialpartnerschaft zählte (KATZEL & AUSTIN 1992, 807). Aufgrund der blühenden Wirtschaftsentwicklung war ein grosses Bedürfnis der Privatindustrie nach Auswahlverfahren vorhanden.

#### *Verbesserung der Mess- und Auswertungsmethodik*

Dies ermöglichte es der Wissenschaft, die Kriterien (im streng wissenschaftlichen Sinn, vgl. das Glossar) weiterzuentwickeln, Validitätsuntersuchungen durchzuführen und so wesentliche Verbesserungen in der Personalauswahl zu erreichen. Gerade hinsichtlich der Mess- und der statistischen Methodik wurden grosse Fortschritte erzielt. So wurde die Faktoranalyse<sup>21</sup> (SPEARMAN, THURSTONE u.a.) entwickelt und Skalierungsprobleme gelöst (z.B. Thurstone-Skala<sup>22</sup>).

Es bestand zu dieser Zeit jedoch immer noch die Überzeugung, dass es möglich sei, ein perfektes Auswahlverfahren zu konstruieren. BAUMGARTEN (1928, 640) schreibt in den Schlussbetrachtungen ihrer Übersichtsdarstellung der damals

<sup>21</sup> Mit der Faktorenanalyse soll die Vielfalt der Korrelationen zwischen einer grösseren Anzahl von Variablen eines Bereiches auf eine kleinere Zahl von „Faktoren“ zurückgeführt werden, aus denen sich die Variablen in unterschiedlicher Weise zusammensetzen. Sie gehört zur Gruppe der multivariaten Analysen.

<sup>22</sup> Methode des Paarvergleichs zur Messung der Items für Einstellungsskalen (DORSCH 1987, 688).

bekannten Auswahlinstrumente: „Diese Mannigfaltigkeit der Prüfmethode hatte jedoch bewiesen, wie verschiedene Prüfverfahren und Mittel zu demselben günstigen Ergebnis führen, dass folglich bisher keine von den bestehenden Methoden die Eine-Beste-Methode darstellt. Keine der Methoden kann deshalb eine Monopolstellung beanspruchen (wie dies von manchen psychotechnischen Instituten gefordert wird). Es besteht somit weiter die Notwendigkeit, die Eine-Beste-Methode zu ermitteln.“

#### *Die Psychologie des Ausdrucks*

Die Graphologie, wie auch die Physiognomik, erfreute sich in den 20er Jahren einer grossen Beliebtheit. So erschien 1927 bereits die 10. Auflage des grundlegenden Buches von KLAGES „Handschrift und Charakter“ und die Schweizerin BAUMGARTEN schrieb 1928, dass die Graphologie „in Industriekreisen [...] eine immer grössere Rolle, als Mittel zur Erkenntnis des Menschen“ spielen würde (BAUMGARTEN 1928, 146). Die damalige wissenschaftliche Beurteilung der Graphologie könnte allerdings auch von heute stammen: „Aber wie die Physiognomie ist auch die Handschrift vorläufig nicht im stande (Möglichkeiten der Zukunft lassen wir offen), über die im Beruf geforderten, intellektuellen Fähigkeiten Auskunft zu geben.“ (ebd., 147)

#### *Die projektiven Tests*

Erwähnenswert ist auch der 1921 durch den Schweizer RORSCHACH bekannt gewordene „Tintenklecks“-Test. Die Erkenntnis, dass Bilder von verschiedenen Menschen unterschiedlich interpretiert werden, war zwar nicht neu - neu war jedoch, wie und wie umfassend diese Unterschiede gedeutet wurden. Die Konstruktion des Rorschachtest war der Startschuss für einige weitere projektive Tests, welche für die Beurteilung von „normalen“ Menschen nach wie vor umstritten sind und dennoch weiterhin eingesetzt werden (vgl. z.B. SCHULER, FRIER & KAUFMANN 1991).

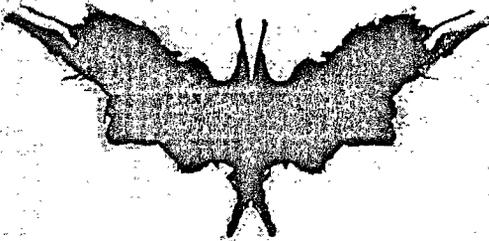


Abb. 8 Tafel V des Originaltests von Rorschach (BAUMGARTEN 1942, 5).

## 1.5. Die späte Zwischenkriegszeit (1930-1939)

### *Die Human-Relations-Bewegung*

Einer der wichtigsten Erkenntnisse dieser Zeit entstand aus den Hawthorne-Experimenten. Ganz in der tayloristischen Tradition versuchte man in diesen Experimenten, den Einfluss von Beleuchtung, Pausen usw. auf die Arbeitsproduktivität zu untersuchen. Die Ergebnisse führten zu scheinbar überraschenden Erkenntnis, dass Unternehmensklima und Führungsstil die Arbeitsproduktivität und die Zufriedenheit wesentlich stärker beeinflussten als die physiologischen und ergonomischen Faktoren.

Diese Erkenntnisse führten auch dazu, dass man nicht mehr wie bei TAYLOR oder bei MÜNSTERBERG den Arbeitserfolg als massgeblich von der Person des Mitarbeiters, sondern eher von der Situation, den Beziehungen, abhängig sah, womit auch die Verfahren der Personalauswahl an Bedeutung verloren. Wenn auch mittlerweile klar geworden ist, dass es sich beim Hawthorne-Effekt um einen Mythos handelt (BENDIX 1960, SYKES 1965, CAREY 1967, RICE 1982, GREIF 1994), der nur aufgrund des ungenügend kontrollierten und dokumentierten Experimentes entstand<sup>23</sup>, hatten die Hawthorne-Experimente - mit der damit ausgelösten *Human-Relations-Bewegung* - gleichwohl einen grossen Einfluss auf die weitere Entwicklung.

Im deutschsprachigen Raum fand zwar eine Rezeption der amerikanischen *Human-Relations-Bewegung* durch die Betriebswirtschaft (z.B. durch NICKLISCH) statt, dies führte jedoch noch nicht dazu, dass sich das Personalmanagement als Teildisziplin herausbildete.

### *Die grosse Depression stoppt den Fortschritt*

Zwar machte man in dieser Zeit bezüglich der Anwendung der bekannten Auswahlinstrumente und des statistischen Instrumentariums (insbesondere bei der Faktoranalyse) bemerkenswerte Fortschritte. Die grosse Depression führte aber dazu, dass die Unternehmungen ihr Interesse an Auswahl- und Personalentwicklungsverfahren. Offenbar mussten sich die Unternehmungen vor allem darum bemühen, überhaupt ihre Produktion absetzen zu können und Fragen der Produktivität und des Personals standen eher im Hintergrund. Dies auch, weil die Arbeitskräfte weder ein knapper Faktor, noch teuer waren. In der Folge fehlte den Forschungsinstituten die notwendigen Mittel und Anwendungsgebiete und die Wissenschaft konzentrierte sich auf andere Forschungen.

---

<sup>23</sup> Die Mitarbeiter in der Experimentalgruppe erhielten mehr Lohn, wurden permanent beaufsichtigt und zu grosser Leistung angehalten. Es wurden sogar während des Experiments „widerspenstige“ Mitarbeiter durch arbeitswilligere ersetzt. Damit wurden neben den kontrollierten Änderungen im Arbeitsfeld (z.B. Beleuchtungsänderung) zusätzlich weitere Faktoren manipuliert, welche mit denen in der Kontrollgruppe (mit unveränderten Bedingungen) nicht vergleichbar waren (vgl. RICE 1982).

## 1.6. Die Zeit während des 2. Weltkriegs (1939-1945)

### *Das Assessment Center, ein demokratisches Auswahlinstrument?*

Wie schon im 1. Weltkrieg musste vor allem bei den Alliierten in kurzer Zeit sehr viel Personal ausgewählt werden. Die Lage hatte sich insofern verändert, dass die Armeen gegenüber dem 1. Weltkrieg wesentlich spezialisiertere Aufgaben hatten, welche beim entsprechenden Personal auch unterschiedliches Wissen und Fähigkeiten voraussetzten. Interessant ist hier die Entwicklung des Assessment Centers. Der englische Militärattaché in Berlin war vom deutschen Assessment Center derart beeindruckt, dass er die britische Armeeführung überzeugte, dieses Verfahren einzusetzen (vgl. S. 46). Gleichzeitig war dieses Verfahren den Nazis nicht zuletzt aufgrund der demokratischen Elemente in der Urteilsbildung eher suspekt (JESERICH 1981, 96). Die Linientreue wurde in Deutschland zunehmend wichtiger als die fachliche und persönliche Eignung. Das Verfahren wurde immer stärker kritisiert, da „es als Skandal galt, dass ein HJ-[Hitler-Jugend]-Führer nicht automatisch Offizier werden konnte“ (SCHULER & MOSER 1990, 23). RENTHE-FINK (1985) meint, dass auch die Umtriebe eines Feldmarschalls, dessen Sohn nicht zur Offiziersausbildung zugelassen wurde, zur weitgehenden Abschaffung des Assessment Centers beitrugen. Da zudem bis zu diesem Zeitpunkt kein Validitätsnachweis erbracht wurde (vgl. S. 46), konnte sich in Deutschland kaum jemand für den weiteren Einsatz des Assessment Centers stark machen und die Wehrmacht gab das Verfahren in praktisch allen Bereichen auf (DOMSCH & JOCHUM 1989, 8).

Die britische Armee hingegen setzte das Assessment Center 1942 erst einmal zur Pilotenauswahl ein. Die Erfahrungen waren so überzeugend, dass das Assessment Center in der gesamten britischen Armee eingeführt wurde und für dessen Durchführung die „War Office Selection Boards“ (WOSB) gegründet wurden. Das Verfahren wurde gegenüber dem deutschen Vorläufer strenger strukturiert und damit auch besser überprüfbar. Die USA übernahmen dieses Verfahren später für die Auswahl von Geheimdienstagenten. Aufgrund des grossen Zeitdrucks wurde das Assessment Center bereits „15 Tage nach der ersten Planungskonferenz“ vom Office of Strategic Services (OSS, aus dem später der CIA entstand) eingeführt (DOMSCH & JOCHUM 1989, 11). Die spezifischen Anforderungen an Geheimdienstagenten machten es notwendig, dass das Assessment Center weiterentwickelt wurde. So wurden die Tests verfeinert, die Abstimmung mit den „Stellenanforderungen“ verbessert und Skalen für die Beurteilung eingeführt. Gleichzeitig wurde die Anwendung in eine Validierungsstudie integriert (SCHULER & MOSER 1990, 23). In der Literatur wird dem OSS oft die „Erfindung“ des Assessment Centers zugeschrieben.

## 1.7. Die Zeit nach dem 2. Weltkrieg (1945-1965)

Nach der erneuten Niederlage Deutschlands lag das Zentrum für die wissenschaftliche Psychologie definitiv in den USA. Dieser Umstand führte in den fol-

genden Jahrzehnten dazu, dass im deutschsprachigen Raum vor allem die amerikanischen Entwicklungen nachvollzogen wurden und kaum eigenständige Beiträge entstanden.

### *Diskussionen um weiche Kriterien der Personalauswahl*

In Fortsetzung der *Human-Relations-Bewegung* setzte sich in den USA vermehrt der Gedanke durch, die Arbeit den Menschen anzupassen und nicht umgekehrt. Dies äusserte sich beispielsweise in den wissenschaftlichen Diskussionen der Personalauswahl über die face validity (Augenscheinvalidität). MOSIER (1947) schilderte die Auseinandersetzung um dieses Konzept wie folgt: „The term ‘face validity’ implies that a test which is to be used in a practical situation should, in addition to having pragmatic or statistical validity, appear practical, pertinent and related to the purpose of the test as well; i.e., it should not only *be* valid, but it should *also appear* valid.“ (ebd., 192) „The frequency of its use and the emotional reaction which arouses - ranging almost from contempt to highest approbation - makes it desirable to examine its meaning more closely. When a single term variously conveys high praise or strong condemnation, one suspects either ambiguity of meaning or contradictory postulates among those using the term. The tendency has been, I believe, to assume unaccepted premises rather than ambiguity and beautiful friendships have been jeopardized when a chance remark about face validity has classed the speaker among the infidels“ (ebd., 191). „Since the term has become overlaid with a high degree of emotional content and since its referents are not highly ambiguous but lead to widely divergent conclusions, it is recommended that the term be abandoned“ (ebd., 205). Dies zeigt, dass Fragen der Reaktivität, Reaktanz und Akzeptanz von Tests und deren Einflüsse auf das Testverhalten und Testergebnis diskutiert wurden, wie sie in neuerer Zeit wieder unter dem Begriff „soziale Validität“ (SCHULER 1990) untersucht werden. Die Diskussion wurde jedoch - im Sinne MOSIERS - spätestens mit der Veröffentlichung der ersten Ausgabe der „Standards for Educational and Psychological Tests“ der American Psychological Association (APA) ins Reich der Unwissenschaftlichkeit verbannt. Mit dieser Veröffentlichung wurden die allgemeingültigen Qualitätsmassstäbe, welche an Testverfahren angelegt werden sollten, festgeschrieben. Damit konnte sich auch das bereits 1938 zum ersten Mal erschienene „Mental Measurement Yearbook“ von BUROS etablieren. In dieser Publikation unterziehen jeweils zwei Experten neue Testverfahren einer kritischen Analyse hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung, praktischen Brauchbarkeit und Validierung. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die möglichen Einflüsse der Reaktivität, Reaktanz, Akzeptanz und ähnlicher Einflüsse auf die Testverfahren bekannt waren: „However, those systematic factors were considered as methodological problems to be controlled rather than topics worthy of investigation“ (AUSTIN & VILLANOVA 1992, 849).

### *Ökonomische Bewertung von Auswahlinstrumenten*

Bis jetzt begründete die Wissenschaft den Nutzen der von ihr entwickelten Auswahlinstrumente ausschliesslich mit der höheren Validität. In den Unter-

nehmungen werden aber Investitions- und Kaufentscheide aufgrund von monetären Überlegungen gemacht. BROGDEN (1946 & 1949) hat deshalb als erster einen Ansatz zur Berechnung der monetären Erfolgswirkung entwickelt. Dieser Ansatz beruht auf der Berechnung des - verglichen mit der Zufallsauswahl oder einem anderen Auswahlverfahren - geldwerten Erfolgswachses pro eingestelltem Mitarbeiter.<sup>24</sup>

Dieser Ansatz hat trotz seines überzeugenden Werts keine Beachtung gefunden und wurde in den nächsten 30 Jahren von anderen Autoren nicht aufgegriffen.

#### *Diskussion um das „Ein-Kriterium“-Postulat*

Seit den 20er-Jahren galt, dass für die Validierung von Auswahlinstrumenten nur ein Kriterium für die Erfolgsmessung der Stellenbesetzung verwendet werden sollte. Es war zwar unbestritten, dass die Leistung eines Mitarbeiters verschiedene Aspekte hat, aber man versuchte, diese Aspekte in einer Grösse zu fassen. BROGDEN & TAYLOR (1950) haben beispielsweise versucht, diese Vereinigung zu erreichen, indem sie die verschiedenen Aspekte monetär bewerteten und mit dem Zusammenzählen dann Kriterium mit der Dimension Geldeinheiten erhielten. GHISELLI (1956), GUION (1961) und andere konnten zeigen, dass bei der Mehrheit der Stellen die verschiedenen Dimensionen der Leistung eines Mitarbeiters unabhängig voneinander sind. Damit ist die Vereinigung dieser Dimensionen in einer Grösse problematisch. Daher hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass für eine Maximierung des Prognoseerfolgs nicht nach einem Gesamtkriterium gesucht werden sollte, sondern die Korrelationen des Prognoseerfolgs (Prädiktor) mit den verschiedenen Kriterien bestimmt werden sollte.

#### *Alternative Perspektiven?*

Der methodisch-technisch orientierten Beurteilung von Personalauswahlverfahren wurden in der folgenden Zeit nur wenige Alternativen gegenübergestellt. Zu nennen sind die eher soziologisch und sozialpsychologisch orientierten Ansätze, wie der psychologische Vertrag (MARCH & SIMON 1958, ARGYRIS 1960, LEVINSON 1962 UND SCHEIN 1965) und später die Rollen- und Sozialisationstheorien. Eine Abwendung vom Glauben des „one-best-way“ dokumentiert auch 1949 die Entwicklung der „Critical-Incidents-Technique“ durch FLANAGAN.

Die APA verabschiedete 1953 einen „ethischen Kodex“ (BAUMGARTEN 1961, 43), der vor allem Verhaltenskodex war und beispielsweise Fragen der Fairness in Testverfahren nicht behandelte.

---

<sup>24</sup> Diesen Erfolgswuchs errechnet BROGDEN im wesentlichen aus dem Validitätskoeffizienten mal der Standardabweichung der Arbeitsleistung an den entsprechenden Stellen. Diese Rechnung lässt sich nachvollziehen, indem man folgende Überlegung anstellt: Wenn jedermann an der betreffenden Stelle ähnlich gute (geldwerte) Leistungen erbringt, so ist die Erfolgswirkung eines Auswahlverfahrens gering. Demgegenüber ist der Erfolg gross, wenn die Leistungen sehr unterschiedlich gut erbracht werden (grosse Standardabweichung) und das Verfahren die guten Bewerber ausliest (grosser Validitätskoeffizient).

### *Das Assessment Center beginnt seinen Siegeszug*

Das Assessment Center fand nach dem Krieg auch im Zivilleben eine immer grössere Verbreitung: In Grossbritannien wurde es in der öffentlichen Verwaltung eingeführt, wo es auch heute noch zur Auswahl von Trainees eingesetzt wird (MCLEOD 1989, 193). Der Durchbruch gelang dem Assessment Center schliesslich in den USA durch die „Management Progress Study“ (MPS), „die bei der amerikanischen Telephone and Telegraph Company AT & T als wissenschaftliche Langzeitstudie durchgeführt wurde (1956-1966)“ (DOMSCH & JOCHUM 1989, 13). AT & T ermöglichte es BRAY & GRANT, das Assessment Center nach dem Vorbild des „OSS-Modells“ parallel zum gewohnten Auswahlverfahren einzusetzen. Die Ergebnisse wurden dabei weder den Probanden, noch der Unternehmung mitgeteilt. Diese Studie lieferte die ersten brauchbaren Angaben zur Validität und Reliabilität des Verfahrens<sup>25</sup>. Bereits 1958 wurde das Verfahren bei einer Tochterunternehmung bei AT & T als Auswahlinstrument eingesetzt und es folgte - vor allem im angelsächsischen Raum - eine sukzessive Verbreitung, wobei sich das Einsatzgebiet weg von der Auswahl des „mittleren Management“ (wie noch bei der MPS) hin zum „oberen Management“ verschob.

### *Diskriminierungen durch die Personalauswahlinstrumente*

Die Fokussierung auf die statistische Validität brachte es mit sich, dass die Psychologen den Fragen der Fairness und Diskriminierung kaum Aufmerksamkeit schenkten. So waren sie völlig unvorbereitet, als im Gefolge der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung verschiedene Gerichtsurteile den Auswahlverfahren Diskriminierung bescheinigten. Der berühmteste Fall war *Myart vs. Motorola* 1963: Aufgrund eines Intelligenztests wurde ein Schwarzer, welcher nachweislich gute Voraussetzungen für die Stelle hatte, nicht angestellt. Das Gericht sah keinen Zusammenhang zwischen den notwendigen Stellenanforderungen und dem Test und beurteilte deshalb das Auswahlverfahren als diskriminierend. 1964 wurde schliesslich im Civil Rights Act (Title VII) festgeschrieben, dass ein professionell entwickeltes Auswahlinstrument nur eingesetzt werden darf, wenn es hinsichtlich der Rasse, der Hautfarbe, der Religion, des Geschlechts oder der Herkunft nicht diskriminiert<sup>26</sup>. Bemerkenswerterweise wurde auch schon die Geschlechtsdiskriminierung erwähnt. Diese wurde aber erst mit dem *Woman's Liberation Movement* im Gefolge der 68er Umwälzungen ein Thema und Gegenstand von Gerichtsverfahren. Diese gesellschaftlichen Veränderungen haben auch dazu geführt, dass die Personalauswahl ein Thema in der Jurisprudenz geworden ist.

Aufgrund des Bewusstseinswandels kam es in den 60er Jahren in den USA zu einer eigentlichen Anti-Test-Bewegung und auch zu Demonstrationen vor dem

<sup>25</sup> Spätere Überprüfungen des Experiments wiesen verschiedene methodische Fehler nach, dennoch blieb diese Studie richtungweisend.

<sup>26</sup> Der englische Wortlaut heisst: „any professionally developed ability test, provided that such test [...] is not [...] used to discriminate because of race, color, religion, sex, or national origin“.

Hauptquartier der renommierten American Psychologist Association (APA) gegen das „Testen“. Im Senat und im Repräsentantenhaus wurden zudem Hearings durchgeführt, bei denen sich die Psychologen verteidigen mussten (DE WOLFF 1994, 254, SMITH ET AL. 1993, 336f.). Wottawa (1991, 1) beschreibt die Situation in Deutschland als ein weitgehendes „Ablehnen von Eignungsdiagnostik, zumindest im universitären Bereich noch bis in die späten 70er Jahre hinein“. Dies hat dazu geführt, dass sich sowohl in den USA als auch im deutschsprachigen Raum wesentlich weniger Studenten für psychologische Testverfahren interessierten, viele Institute ihre Forschungsschwerpunkte verlegten und so die wissenschaftliche Diskussion der Personalauswahl ebenfalls erlahmte.

*Das Personalmanagement emanzipiert sich auch im deutschsprachigen Raum*

Im deutschsprachigen Raum institutionalisierte sich zu dieser Zeit das Personalmanagement als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Der erste Lehrstuhl für Personalwesen in Deutschland wurde 1963 an der Universität Mannheim mit A. MARX (WEBER 1992, 1832) und in der Schweiz 1968 an der Hochschule St. Gallen mit CH. LATTMANN besetzt. Damit signalisierte die Betriebswirtschaftslehre, dass sie sich mit allen Fragen des betrieblichen Personaleinsatzes befassen wollte.

Das Personalmanagement wurde jedoch immer noch als verwaltende Aufgabe der Unternehmung betrachtet. BELLINGER (1967) beschreibt in seiner „Geschichte der Betriebswirtschaftslehre“ mit folgender Übersichtsdarstellung, das zu seiner Zeit aktuelle Betriebswirtschaftsverständnis:

DIE UNTERNEHMUNG ALS BEZIEHUNGSTRÄGER			BEZIEHUNGSZIEL	BEZIEHUNGS-GRUND	UMWELT-BEDINGUNGEN
Bestände (zeitpunktbezogene Betrachtung)	Detailprozesse (kurzfristige zeitraumbezogene Betrachtung)	Globalprozesse (langfristige zeitraumbezogene Betrachtung)			
10 Potential an Arbeitsleistungen	20 Führungsfunktionen	30 Gründung	40 Sachziel	50 Eignungspunkte	60 Verhaltensnormen
100 Potential an Arbeitsleistungen dispositiver Art	200 Bereitstellen von Betriebswirtschaftstheorien	31 Wachstum und Konzentration	400 Gesamtwirtschaftliches Sachziel: optimale Verbraucherversorgung	500 Substanz	600 Religion
101 Potential an Arbeitsleistungen ausführender Art	201 Betriebswirtschaftspolitik	32 Expansion	401 Einzelwirtschaftliches Sachziel: Gewinnerzielung od. Andere Ziele	501 Art	601 Kunst
11 Vermögen	202 Koordination u. Planung	33 Stagnation		502 Form	602 Recht
110 Sachanlagen	203 Organisation, Disposition u. Improvisation	34 Rationalisierung		503 Qualität	603 Sitte
111 Finanzanlagen	204 Kontrolle, Revision u. Betriebsvergleich	35 Kontraktion		504 Quantität	604 Erziehung
112 Konzessionen u. andere bewertbare Rechte	205 Auswahl u. Weiterbildung v. Führungskräften	36 Krise		505 Wert oder Preis	605 Wirtschaft
113 Goodwill	206 Vertretung nach aussen u. Repräsentation	37 Teilweise oder völlige Liquidation		506 Raumbezogenheit	606 Wissenschaft
114 Vorräte	207 Ertragsverteilung			507 Zeitbezogenheit	607 Gesellschaft. Leben
115 Forderungen	208 Information der Öffentlichkeit (Publizität)			51 Mengenmäßige Rechenelemente der Eignung	61 Materielle Grundlagen
116 Liquide Mittel				510 Kapazität (Leistungsfähigkeit)	610 Natürliche Grundlagen
117 Eventualforderungen				52 Kapazität (Leistungsfähigkeit)	6100 Landschaft u. Klima
12 Kapital				511 Verbrauch an Gütern	6101 Bevölkerung
120 Offenes Eigenkapital				512 Leistungsergebnisse	6102 Bodenschätze
				52 Mengenmäßige Eignungsmassstäbe	6103 Vegetation
					6104 Tierbestand
					6105 Naturkräfte
					611 Vermögen d.

121 Stille Reserven	21 Umsatzfunktionen		43 Soziale Nebenbedingungen	520 Ausnutzungsgrad der Kapazität	Gesamtwirtschaft
122 Langfristige Darlehen	210 Finanzierung		430 Soziale Einordnung	521 Produktivität (gesamtwirtschaftl. Ergiebigkeit)	6110 Konsumvermögen
123 Mittel- und kurzfristige Kredite	211 Marktforschung		431 Soziale Verantwortung	522 Technizität (betriebswirtschaftl. techn. Ergiebigkeit)	6111 Erwerbsvermögen
124 Eventualverpflichtungen	212 Gestaltung und Vorkalkulation			523 Mengenmässiger Markt- bzw. Betriebsanteil	6112 Kollektivvermögen
13 Besondere Rechtsbeziehungen	213 Beschaffung			53 Wertmässige Rechenelemente der Eignung	62 Besondere soziale Bedingungen
130 Rechtsform u. Unternehmensverfassung	214 Produktion			530 Erträge	620 Überbetriebliche Korporationen
131 Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmungen	215 Transport u. Lagerung			531 Erlöse	6100 Staat
132 Bestellbestand u. andere Rechte auf Lieferungen u. Leistungen	216 Werbung			532 Einnahmen	6201 Wirtschaftsverbände
133 Auftragsbestand u. andere Pflichten zu Lieferungen u. Leist.	217 Absatz			533 Einzahlungen	6202 Gewerkschaften
134 Besondere öffentliche Rechte und Pflichten	22 Verwaltungsfunktionen			534 Aufwand	6203 Sonstige Kooperationen (Parteien, Kirchen etc.)
14 Standort u. Ruf	220 Personalwesen			535 Kosten	621 Marktbedingungen
140 Standort	221 Buchhaltung u. Bilanz			536 Ausgaben	6210 Absatzmarkt
141 Ruf	222 Kostenrechnung			537 Auszahlungen	6211 Arbeitsmarkt
15 Informationsstand	223 Anlagewirtschaft			54 Wertmässige Eignungsmassstäbe	6212 Kapital- u. Geldmarkt
150 über innerbetriebliche Tatbestände	224 Nachrichtenwesen			540 Erfolg	6213 Beschaffungsmarkt
161 über ausserbetriebliche Tatbestände	225 Steuer- u. Treuhandwesen			541 Rentabilität	622 Unmittelbare Kontrahenten
	226 Versicherungswesen			542 Liquidität	6220 Betriebe der Nachstufe (Unternehmungen u. Haushalte)
	227 Betriebsstatistik und Berichtswesen			543 Wirtschaftlichkeit	6221 Persönl. Bereich der Führungskräfte
	228 Schriftverkehr und Registratur			544 Wertmässiger Markt- bzw. Betriebsanteil	6222 Betriebsrat
					6223 Eigentümer
					6224 Gläubiger
					6225 Schuldner
					6226 Betriebe der Vorstufe
					6227 Unabhängige Prüfer

Abb. 9 Vorstellungsmo­dell der Unternehmung und ihres Beziehungsgefüges (BELLINGER 1967, 76f).

Typischerweise ist nicht nur das Personalwesen unter Verwaltungsfunktionen aufgeführt, sondern es wird auch ein Unterschied zwischen Führungskräften, welche offenbar ausgewählt und weitergebildet werden müssen, und anderen Arbeitskräften, bei denen das nicht notwendig ist, gemacht.

## 1.8. Die Zeit von 1965-1985

### *Die Folgen der 68er-Bewegung für die Personalauswahl*

Der gesellschaftliche Umbruch, welcher mit der „68er-Bewegung“ stattfand, hat auch das Menschenbild und die allgemeinen Vorstellungen über das Funktionieren der Selektion gewandelt. So wurde zu dieser Zeit die Idee angeborener Unterschiede unter den Menschen radikal abgelehnt. Diese Überzeugung ging zum Teil soweit, dass gleichzeitig auch die ganze Psychologie abgelehnt wurde:

### *Zerschlagt die Psychologie !*

Alle psychologischen Ansätze erweisen sich als unpolitisches Gewurstel. Wo Psychologen politische Praxis betreiben (z.B. in Betriebsagitationsgruppen, in der Schüler- und Lehrlingsagitation), agitieren sie nicht als Psychologen: Denn die Psychologie ist traditionell und perspektivisch eine Wissenschaft, die systembedingte Konflikte zu eliminieren versucht. (Das gilt auch für die Psychologie in der DDR.) Die Psychologie war und ist immer ein Instrument der Herrschenden. Sie ist folglich nur als Wissen über das Herrschaftssystem brauchbar. Die konkrete Alternative zum Traum von der Umfunktionierung der Psychologie zum Instrument des Klassenkampfes ist ihre Zerschlagung.

*Abb. 10 Einleitung der Resolution des Kongresses kritischer und oppositioneller Psychologie am 16. Mai 1969 in Hannover (zit. nach MAIKOWSKI ET AL. 1976, 290f).*

In der Psychiatrie äusserte sich dieser Ansatz in der „Demokratisierung der Psychiatrie“, bei der Therapeut und Patient als gleichgestellt betrachtet wurden<sup>27</sup>. Dies hatte auch in der Psychologie zur Folge, dass Probanden und der Testleiter als gleichgestellt betrachtet wurden. Vor allem ging man davon aus, dass asoziales Verhalten oder Defizite nicht in der Person begründet waren, sondern in der Umwelt und der Entwicklung. Wenn also unerwünschte Verhaltensweisen oder Defizite

<sup>27</sup> Die Mehrheit der heute ausserhalb von Kliniken tätigen Institutionen zur Betreuung von Menschen mit psychischen Problemen stammen aus dieser Zeit.

festzustellen waren, so betrachtete man diese auch als korrigier- und entwickelbar (vgl. PAWLIK 1976). Für die Personalauswahl hatte dieser Wertewandel zur Folge, dass sie unwichtiger wurde, da allfällige Defizite gegebenenfalls als korrigierbar betrachtet wurden.

### *Die erste Periode des Personalmarketings*

BLEIS (1992) datiert eine erste Periode des Personalmarketings von 1968-1975 („klassisches Verständnis“). Das Personalmarketing entstand einerseits aus den inflationären Schöpfungen von „Bindestrich-Marketings“ (z.B. Finanzmarketing, Sozialmarketing, Messemarketing, Kirchenmarketing usw.) der 60er Jahre, andererseits sprachen auch gewichtige Gründe für die Perspektive eines Personalmarketings: Einerseits wurde der Mitarbeiter zunehmend als „mündiger“ Mensch betrachtet<sup>28</sup>, der über seine Leistungsabgabe und -intensität genauso entscheidet, wie ein Kunde über sein Konsumverhalten. Andererseits veränderte sich der Arbeitsmarkt um 1970 so, dass man die freien Stellen nicht mehr mit „Methoden des Einkaufs“ (BLEIS 1992, 13) besetzen konnte, sondern man war gezwungen, vermehrt „Verkaufsmethoden“ einzusetzen, um die freien Stellen überhaupt noch besetzen zu können. Das Verständnis von Personalmarketing war jedoch heterogen und reichte von der engen Sichtweise des Personalmarketings als Methode zur Verbesserung des Absatzes der Arbeitsplätze bis hin zu einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik. Obwohl das Personalmarketing einen engen Zusammenhang mit der Personalauswahl hat, gab es der Weiterentwicklung der Personalauswahl keinen erkennbaren Impuls.

### *Unternehmenskulturbewusste Personalauswahl*

Die Diskussion um die Unternehmenskultur, welche zum Teil ein Wiederaufgreifen der älteren Betriebsklimadiskussion war, führte auch zum Bewusstsein der Selektivität von Unternehmungen. In der Regel war jedoch das Ziel, ein „corporate image“ aufzubauen, das auf dem Arbeitsmarkt einen Konkurrenzvorteil schlechthin verschaffte, um möglichst für die „besten“ Mitarbeiter attraktiv zu sein. Hingegen wurde nicht thematisiert, inwieweit es möglich wäre, die „richtigen“ Mitarbeiter anzuziehen.

### *Das Assessment Center etabliert sich*

Das mittlerweile etablierte Assessment Center erfreute sich immer noch einer wachsenden Beliebtheit, so dass eigens zu diesem Verfahren 1969 der erste Kongress in New York abgehalten wurde. 1976 wurde eine spezifische Zeitschrift das „Journal of Assessment Center Technology“ gegründet und zu dieser Zeit setzten etwa 1'000 amerikanische Unternehmungen das Assessment Center ein.

<sup>28</sup> Das heisst nicht, dass eine Veränderung beim Menschen stattgefunden hat, sondern dass sich die Perspektive der Wissenschaft und der Arbeitgeber wandelte. KATZELL & AUSTIN (1992, 815) formulieren diese Tendenz wie folgt „IO [angewandte] psychologists showed increasing interest in how work affects people as human beings, not just as hired hands“. Dieser Perspektivenwechsel ist auch bei der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung (vor allem in Deutschland) abzulesen.

Drei Jahre später fand schliesslich in Köln der erste AC-Kongress im deutschsprachigen Raum statt. Das Assessment Center hat jedoch in Europa nie eine vergleichbar verbreitete Anwendung erfahren wie in den USA, obwohl es auch hier als wissenschaftlich gut fundiertes und (heute noch) modernes Verfahren gilt.

#### *Die Tests der Tests in Deutschland*

1975 veröffentlichte BRICKENKAMP das erste „Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests“, welches im wesentlichen die gleichen Ziele (für den deutschsprachigen Raum) verfolgte, wie das bereits 1938 in den USA gegründete „Mental Measurement Yearbook“ von BUROS.

#### *Der Computer als Testleiter*

Die Entwicklung der Computer hat dazu geführt, dass „paper-and-pencil“-Verfahren zunehmend auf den Computer übertragen wurden. Dies hat diverse Vorteile: Die Probanden müssen sich an den vorgegebenen Ablauf halten und können nicht vorwärts blättern, die Daten können sofort und automatisiert ausgewertet und für Validierungszwecke weiterverwendet werden; gewisse Bewerberreaktionen (z.B. Bearbeitungszeit) können auf einfache Weise miterhoben werden. Wie weit unerwünschte Verzerrungen durch Vertrautheit im Umgang mit dem Computer, ablehnende Haltung gegenüber dem Computer u.ä., entstehen können, ist immer noch Gegenstand kontroverser Diskussionen.

#### *Diskriminierung als Mittel gegen die Diskriminierung*

Aufgrund der wachsenden gesetzlichen Vorschriften, vorab in den USA, jedoch auch zunehmend in Europa, hatte sich die Wissenschaft zwangsläufig mit der Nichtdiskriminierung in der Personalauswahl zu befassen. Dabei war das zentrale Thema, ob für verschiedene Gruppen verschiedene Auswahlstandards anzuwenden sind oder ob die Verfahren so verändert werden müssen, dass alle Gruppen bei den Ausgewählten repräsentativ vertreten sind und folglich keine Gruppe diskriminiert wird.

#### *Die Validität von Auswahlinstrumenten wird generalisierbar*

Eine Art Paradigmenwechsel hat der Beitrag von SCHMIDT & HUNTER (1977) ausgelöst. LANDY & RASTEGARY (1989, 62) beschreiben diesen Sachverhalt folgendermassen: „In the late 1970s and early 1980s, SCHMIDT and HUNTER began to disassemble the empire of situational specificity“. SCHMIDT & HUNTER gehen davon aus, dass ein Personalauswahlinstrument, unbeschauen von der zu besetzenden Stelle, der Unternehmung usw., immer die gleiche prognostische Validität hat. Bisher hatte man aufgrund der empirischen Ergebnisse angenommen, dass selbst bei vergleichbaren Stellen und Auswahlverfahren die Validität der Verfahren höchst unterschiedlich sind und die Ergebnisse von Validierungsstudien für andere Anwendungen praktisch irrelevant sind (vgl. FREYD 1923 und auch noch später GHISELLI 1966). SCHMIDT ET AL. (1976) haben jedoch nachgewiesen, dass die üblichen Validierungsstudien statistisch sehr unsicher sind. SCHMIDT & HUNTER (1977) konnten schliesslich zeigen, dass die Varianzen zwischen den Studien im

wesentlichen auf Stichprobengrössenunterschiede, Artefakte, Mess- oder methodische Fehler zurückzuführen sind. Dieser Beitrag war der Startschuss für die Metaanalyse und deren Spezialanwendung, die Validitätsgeneralisierung.

Mit der Methode der Metaanalyse<sup>29</sup> wurde es möglich, Stichproben von verschiedenen Validierungsstudien zu einer neuen, grossen Stichprobe zu vereinigen und so statistisch wesentlich sicherere Aussagen abzuleiten und dies ohne selbst eigene, aufwendige Primärforschungen durchführen zu müssen.

Die Validitätsgeneralisierung ist die häufigste Form der Metaanalyse. Mit ihr wird versucht, losgelöst von der einzelnen Anwendung, eine allgemeine Validität von Personalauswahlverfahren zu bestimmen. Das Ergebnis von Validitätsgeneralisierungen gibt an, wie gross die Validität eines Auswahlinstruments ist, wenn keine Messfehler vorhanden sind und die Stichprobe in keiner Weise verzerrt ist.

Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen für die Metaanalyse ist jedoch keineswegs abgeschlossen. So haben SCHMITT ET AL. (1984) beispielsweise sämtliche Validitätsstudien zwischen 1964 und 1982 untersucht und auch nach Anwendung des Modells von SCHMIDT & HUNTER (1977) eine beträchtliche, nicht erklärbare Varianz in den Studien festgestellt. Die Weiterentwicklung hat jedoch mittlerweile robustere statistische Methoden und Anwendungsregeln hervorgebracht und auch im wesentlichen Bestätigungen für die Zweckmässigkeit gewisser „Faustregeln“ erbracht<sup>30</sup>. Obwohl Metaanalysen gesicherte Ergebnisse liefern sollten, wurden Studien mit abweichenden Resultaten (z.B. andere Gesamtvaliditäten, Annahme der Situationsspezifität) bekannt. Diese Abweichungen konnten jedoch in der Regel auf Vorgehensfehler (z.B. Verzerrung bei der Auswahl von Studien, Fehler in der statistischen Methodik) zurückgeführt werden. Dies dürfte auch dem Umstand zuzuschreiben sein, dass es sich noch um ein sehr neues Verfahren handelt.

Die Methode der Metaanalyse hat späteren (Primär-)Forschungsarbeiten wertvolle Impulse gegeben. Zwar ist das Ziel einer Metaanalyse eine möglichst präzise Validitätsbestimmung eines Auswahlverfahrens, die errechneten Validitäten sind jedoch die am wenigsten interessanten Ergebnisse. Vielmehr sind die Metaanalysen zu einer Art Qualitätskontrolle geworden, da die Primärdaten für die Metaanalyse genau analysiert und aufbereitet werden müssen. Auf diese Weise wurden bei (erschreckend) vielen Forschungsarbeiten Rechen- und andere Fehler nachgewiesen. Zudem hat dies auch dazu geführt, dass eine gewisse Vereinheit-

---

<sup>29</sup> Die Metaanalyse ist zwar keine neue Methode, jedoch wurde sie bis dahin nicht für diese Zwecke eingesetzt und musste auch zuerst entsprechend weiterentwickelt werden. Die heute gebräuchliche Technik geht auf den Beitrag von GLASS (1976) zurück.

<sup>30</sup> Die wichtigste Faustregel der Metaanalyse ist folgende: Wenn durch die Stichproben-, Artefakt- und Messfehlerkorrektur 75% der Stichprobenvarianzen aufgeklärt werden können, so wird angenommen, dass die Korrelation (z.B. Validität) nicht situationsspezifisch ist. Wenn weniger aufgeklärt wird, muss nach Moderatoren gesucht werden.

lichung bezüglich der Publikation von Forschungsergebnissen stattgefunden hat. So können heute nicht nur zunehmend einfacher Metaanalysen durchgeführt werden, sondern es ist für alle Leser leichter, die Forschungsergebnisse zu interpretieren. Einen weiteren wichtigen Beitrag lieferten die in Metaanalysen notwendigerweise durchgeführten Moderatorenanalysen. Der Nachweis dieser Moderatoren gibt wesentliche Aufschlüsse auf das Funktionieren von Auswahlinstrumenten und Hinweise auf Forschungsdefizite.

#### *Wiederaufgreifen der ökonomischen Bewertungsansätze*

SCHMIDT ET AL. (1979) haben den Ansatz von BROGDEN (1946 & 1949) wieder aufgegriffen. Im Unterschied zu BROGDEN, welcher angenommen hatte, die für die Rechnung benötigte Standardabweichung der geldwerten Leistung verschieden geeigneter Mitarbeiter könne aus den Buchhaltungsdaten entnommen werden, haben SCHMIDT ET AL. eine tatsächlich praktikable Lösung für die Ermittlung der geldwerten Mitarbeiterleistung gefunden. Die Methode beruht im wesentlichen auf Schätzungen von Vorgesetzten. Die Arbeit von SCHMIDT ET AL. hat schliesslich dazu geführt, dass die Idee von BROGDEN aus der Versenkung geholt wurde und von vielen neuen Studien aufgegriffen wurde. Insbesondere wurden die Methoden zur Schätzung des Geldwerts einer Mitarbeiterleistung weiterentwickelt<sup>31</sup>. Diese Grösse ist nicht nur bei der Bewertung von Auswahlverfahren wichtig, sondern für die monetäre Bewertung aller Programme des Personalmanagement. Im deutschsprachigen Raum wurde dieser Ansatz erst 1989 von GERPOTT und von ENGELHARD & WONIGEIT rezipiert.

#### *Eine erweiterte Sicht der Personalauswahl unter dem Titel „Personalrekrutierung“*

Die Wissenschaft hat sich bis jetzt darauf konzentriert, für die Personalauswahl möglichst leistungsfähige Instrumente und ausgeklügelte Validierungs- und Bewertungsmethoden zu entwickeln. Mit dieser Fokussierung können jedoch keine Antworten auf Fragen, wie die folgenden, gefunden werden: Wie können potentielle Bewerber gefunden werden? Kann es sein, dass die Bewerbergruppen aus verschiedenen Rekrutierungskanälen unterschiedliche Merkmale haben? Wann meldet sich ein Bewerber? Wie ist die Vorauswahl zu gestalten? GUION (1976) stellt in der 1. Auflage des „Handbook of Industrial and Organizational Psychology“ noch fest, dass kaum Untersuchungen zur Personalrekrutierung gemacht werden. In der 2. Auflage meint schliesslich RYNES (1991): „Since that time [1976], the empirical literature on recruitment has expanded considerably.“ (ebd., 400). Die drei wichtigsten Themen dieser Forschungen sind der Einfluss der mit der Personalauswahl betrauten Personen, des Rekrutierungskanals und der realistischen Stellenbeschreibung auf den Prozess und das Ergebnis der Personalauswahl. Diese drei Forschungsrichtungen stehen jedoch völlig isoliert, wie RYNES (1991, 399) festhält: „Each of these topics has developed in isolation from the others, with the result that

---

<sup>31</sup> Die beiden wichtigsten Schätzmethoden ist diejenige von SCHMIDT ET AL. (1979) und CREPID von Cascio und Ramos (Cascio-Ramos Estimate of Performance In Dollars, CASCIO & RAMOS 1986).

there is little basis for integration across the various research streams“. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass diese neuen Forschungsrichtungen zwar besser gepflegt wurden aber trotzdem randständig geblieben sind. Vermutlich hat RYNES (1991) ihren Beitrag deshalb mit dem Untertitel „A Call for New Research Directions“ versehen.

### „Neue“ Auswahlinstrumente

Erst zu Beginn der 80er Jahre verbreitet sich der biographische Fragebogen im deutschsprachigen Raum (WEUSTER 1988b).<sup>32</sup> Dies ist erstaunlich, da dieser im angelsächsischen Raum, wie erwähnt, von SCOTT bereits 1915 eingesetzt wurde und bis heute ununterbrochen Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten ist.

In den USA wurden zu dieser Zeit vermehrt „Integritäts- und Ehrlichkeitstests“ („integrity- & honesty-tests“) im Rahmen der Personalauswahl diskutiert. Die renommierte APA verfasste dazu 1991 einen Bericht (GOLDBERG ET AL. 1991), in welchem diese Verfahren als tauglich taxiert wurden. ONES ET AL. (1993) führten zu diesem Thema eine Metaanalyse mit 180 verschiedenen Primärstudien durch. Sie zeigten, dass diese Tests sehr gut das weit gefasste Kriterium „betriebsstörendes Verhalten“ (z.B. Zuspätkommen, Absentismus, Gewalt, Drogenmissbrauch) voraussagen können. Etwas schlechter sind eng gefasste Kriterien, wie beispielsweise Diebstahl, voraussagbar. Abgesehen von einigen Moderatoren haben sich die Validitäten dieser Tests als generalisierbar, also nicht situationspezifisch, erwiesen. Die Problematik dieser Verfahren wird nur auf der technischen Ebene diskutiert und LANDY ET AL. (1994, 273) kommen beispielsweise zur eindeutigen Schlussfolgerung, dass „this clear endorsement of integrity testing will spur increased research and application“.

Die Fortschritte in der Medizin gaben den medizinische Testverfahren einen neuen Impuls: So wurden Verfahren zur Abklärung von Drogenabhängigkeit entwickelt. Der Einsatz dieser Verfahren ist zulässig, da damit die Arbeitssicherheit gewährleistet werden soll. Dagegen wird der Einsatz von AIDS-Tests und Gen-Analysen<sup>33</sup> in der Personalauswahl sehr viel kontroverser diskutiert. Vor allem die Gen-Technik führt dazu, dass die Personalauswahl neu nicht mehr „nur“ ein arbeitsmedizinisches, psychologisches, betriebswirtschaftliches und juristisches Thema ist, sondern auch ein biologisches.

Obwohl projektive Tests (z.B. Rorschach-Test) für Zwecke der Personalauswahl wissenschaftlichen Standards nicht genügen, setzen die Praktiker diese Verfahren ein. Dieser Sachverhalt wird durch entsprechende Beiträge in den praxis- und anwendungsorientierten Publikationen (z.B. BÜRGI 1993) und auch durch empirische

<sup>32</sup> Die älteste deutschsprachige Publikation, welche vertieft auf den biographischen Fragebogen eingeht, ist STEHLE (1983).

<sup>33</sup> Mit Gen-Analysen wird zu ermitteln versucht, ob der Bewerber bezogen auf das Arbeitsverhältnis eine ungünstige Prädisposition hat (z.B. bereits ein höheres Krebsrisiko mitbringt und daher ein zusätzliches Risiko durch den Umgang mit leicht karzinogenen Stoffen nicht günstig ist).

Untersuchungen belegt (vgl. SCHULER ET AL. 1991). Dies steht im Widerspruch zu den eigenen Qualitätseinschätzungen der Praktiker, wie sie sie gegenüber den befragenden Wissenschaftlern geäußert haben (vgl. SCHULER ET AL. 1991 & 1993).



Abb. 11 Projektiver Test (T.A.T.) bei dem der Kandidat eine Antwortalternative auswählen muss (GANGLOFF 1988, 167, Übersetzung durch den Autor).

### *Mehr Arbeitsgestaltung anstatt mehr Personalauswahl*

Mit der „Humanisierung der Arbeit“ fand in der angewandten Psychologie eine Gewichtsverlagerung hin zur Arbeitsgestaltung statt. Mit diesen Massnahmen der Arbeitsgestaltung wurde nicht nur versucht, die Arbeit humaner zu gestalten, sondern auch motivierender. Ausserdem versuchte man, die Einsatzmöglichkeit der Mitarbeiter zu flexibilisieren. Dies hat für die Personalauswahl zur Folge, dass die fachliche Eignung in den Hintergrund tritt, da das Erlernen verschiedenster Tätigkeiten bereits ein Teil der Arbeit geworden ist.

## 1.9. Die Zeit von 1985 bis heute

In dieser Periode wurden vorab Forschungen weitergeführt und vertieft. Es ist weiterhin ein ungebrochenes Interesse an der Validierung der Personalauswahlinstrumente festzustellen. Es konnten diesbezüglich auch einige markante Fortschritte erzielt werden. Wegen der Metaanalysen wurde jedoch ein deutlicher Rückgang an Primärforschungsarbeiten festgestellt.

Bemerkenswert ist, dass die Kriteriumsdiskussion erneut belebt wurde. Während beispielsweise in der Management Progress Study noch einfach die Höhe des Einkommens, die Länge der Unternehmenszugehörigkeit u.ä., als Kriterien dienen,

wird heute versucht, die Kriterien, teilweise mit Leistungsmodellen, differenzierter abzubilden (MURPHY & CLEVELAND 1989, WIGDOR & GREEN 1991, CAMPBELL 1990).

*Das „neue Verständnis“ des Personalmarketings*

BLEIS (1992) datiert das „neue Verständnis“ des Personalmarketings ab 1987. Nach einer ersten Phase („klassisches“ Personalmarketingverständnis) ist ab Mitte der 70er Jahre für längere Zeit kaum mehr ein Interesse an diesem Thema zu verzeichnen gewesen und es sind auch kaum noch Publikationen zu diesem Thema erschienen.

Laufende Nummer	Stellen-Angebote.
73	<b>Techniker.</b> Schweizerische Maschinenfabrik sucht jungen Techniker, bewandert im Entwerfen von Fabrikations-Einrichtungen (Löhren, Aufspannungen etc.). Offerten mit Gehaltsansprüchen an die Stellenvermittlung des S. T.-V.
75	<b>Maschinentechniker</b> findet in erster Motorwagenfabrik (Zürich) sofort Anstellung. Offerte mit Gehaltsansprüchen, Eintritt etc. an die Stellenvermittlung des S. T.-V.
76	<b>Elektrotechniker</b> für Projektierung und Ausführung elektrischer Anlagen findet sofort Stellung. Franz. und Deutsch Bedingung.
77	<b>Maschinentechniker</b> , jüngerer, gewandt in Zeichnen und Konstruieren, könnte sofort eintreten bei Kern & Cie., Aarau. Offerten erbeten unter Beilage von Zeugnissen.
78	<b>Konstrukteure</b> , 2 tüchtige, gesucht in grösseres Werk nach Mailand. Absolventen eines Technikums, welche über mehrjährige Praxis im Konstruieren von Dampfmaschinen oder Gasmotoren verfügen, und gewandt zeichnen können. Offerten mit Gehaltsansprüchen und Referenzen sind zu richten an „Società Italiana Langen & Wolf, Mailand.“
<b>Spinnerei-Arbeiter-Gesuch.</b>	
In der Baumwollspinnerei a./b. Steinach bei St. Gallen (hintere Spinnerei von St. Georgen) finden 2-3 tüchtige Spinner für Handspühle in feinem Nummern bei gutem Lohn sofort dauernde Arbeit; es würden auch zwei Familien für anderweitige Fabrikarbeit eingestellt. (H - 803 - C) 3)	

Abb. 12 Vergangene Personalmarketingbestrebungen im Stelleninserat (Stelleninserate für Techniker von 1907 aus KÖNIG & SIEGRIST (1981, 257), Stelleninserate für Spinnerfamilien aus dem Anzeiger von Uster um 1890 aus LEMMENMEIER (1981, 145)).

Das „neue“ Personalmarketingverständnis ist deutlich stärker ökonomisch, langfristig und strategisch orientiert als das „klassische“. Der Auslöser für das Wiederbeleben des Personalmarketings wird vor allem in der Arbeitsmarktage Mitte und Ende der 80er-Jahre gesehen, bei der es wieder schwieriger wurde, genügend qualifiziertes Personal zu rekrutieren.

**Bei guten Pharma-Referenten  
bewerben sich heute alle  
Arzneimittel-Hersteller.**

*sich schnell und pragmatisch entscheiden. Die Förderung aus den eigenen Reihen und unsere stetige, hohe Eigenmotivation sorgen zusätzlich für langfristige Aufwandsersparnis. Als internationaler Pharma-Unternehmen bieten wir Ihnen ein festes Festgehalt, einen Firmenwagen, den Sie sehr großzügig privat nutzen können und eine variable Altersvorsorge.*

**Als Mann oder Frau vom Fach kennen Sie den Markt und wissen, daß es nicht gleichgültig ist, für welches Pharma-Unternehmen man arbeitet. Wenn Sie Ihren Beruf lieben und darin schon einige Jahre erfolgreich tätig sind, stellen Sie auch Ansprüche an die Firma, die Sie repräsentieren. Als MitarbeiterIn unseres Hauses sind Sie willkommen! Gesprächspartner der Ärzte in Klinik und Praxis, denn Sie können Ihren wirkliche Beratung garantieren! Schwerpunkt unserer Forschung sind neue Produkte von denen einige auf Ihrem Gebiet die Alleinstellung besitzen.**

**Ein weiterer Grund, warum unsere Pharma-Referenten lange und gerne bei uns tätig sind, ist der Führungsstil. Innerhalb eines Aufstiegsplans ist jeder sein eigener Chef und bestimmt darum seinen Erfolg wesentlich mit. Alle Zöpfe kennen wir nicht. Unser Management ist jung, unbürokratisch und gewohnt.**

**Wenn Sie sich zutauen, mit Schicklichkeit, Hartnäckigkeit und Überzeugungskraft mehr als bisher zu erreichen, erbiten wir Ihre aussagefähige Bewerbung: unsere PersonalleiterIn schreiben sofort unbefristet an uns weiter, es sei denn, Sie geben einen Dienstverweiger an.**

**Key Tangermann Werbeagentur&C**  
Hamburg - München  
Fachbereich Personalberatung  
Postfach 12 11 62, 2000 Hamburg 1

**Warum halten wir unser Angebot  
für überzeugender als andere?**

Abb. 13 Aktuelle Personalmarketingbestrebungen im Stelleninserat (TANGERMANN 1989, 193).

Es wird in diesem Zusammenhang von einem „gespaltenen Arbeitsmarkt“ (STRUTZ 1989, 3) gesprochen, da einerseits eine hohe Arbeitslosigkeit und gleichzeitig für gewisse Aufgaben (vor allem Führungskräfte) und Berufe (insbesondere bei gewerblichen Berufen) ein Mangel an Arbeitskräften zu verzeichnen ist. Im weiteren wird auch davon ausgegangen, dass angesichts der raschen Diffusion neuer Technologien ein Konkurrenzvorteil aufgrund von Mitarbeiterqualifikationen gegenüber einem technologischen Konkurrenzvorteil länger Bestand hat. Zudem soll mit dem Personalmarketing auch das „corporate image“ unterstützt werden und umgekehrt sollte dieses auch das Personalmarketing unterstützen.

#### *Die Auferstehung der Bewerberperspektive*

Die Bewerberperspektive etablierte sich (wieder) in den wissenschaftlichen Arbeiten zur Personalauswahl. Zu nennen sind die Personalauswahl als sozialer Prozess (HERRIOT 1989a), die Augenscheinvalidität (NEVO 1985) und die soziale Validität (SCHULER & STEHLE 1983, 1985). Das bereits etwas ältere Konzept der realistischen Stelleninformation (WANOUS 1973) ist mit diesen Konzepten verwandt. Es geht ebenfalls davon aus, dass der Bewerber ein handelndes Subjekt ist, dass Informationen und Ereignisse in der Personalauswahl einen Einfluss auf

sein Verhalten und seine Einstellungen haben sowie auch ein allfälliges Arbeitsverhältnis beeinflussen. Allerdings basiert dieses Konzept nicht darauf, dass der Auswahlprozess aus der Sicht des Bewerbers betrachtet wird. Die Relevanz der Bewerberperspektive ist mittlerweile zwar unbestritten; bei den Forschungen und der Neukonstruktion von Auswahlinstrumenten ist aber eine Umsetzung dieser Erkenntnis nicht festzustellen.

#### *Das grösste Forschungsprojekt in der Geschichte der Personalauswahl*

Ein für die amerikanischen Psychologen interessantes und grosses Projekt („Project A“) hat sich mit dem 1990 abgeschlossenen Revisionsauftrag des Auswahlverfahrens der US Army eröffnet (CAMPBELL 1990). Dieses sieben Jahre dauernde und 25 Millionen US-Dollar teure Projekt ist bis zu diesem Zeitpunkt das teuerste und grösste Forschungsprojekt in der Personalauswahl. Im wesentlichen befasste sich Project A mit umfangreiche Validitätsstudien, der Validitäts-generalisierungsmethodik und der Konzeption von Kriterien. SCHMIDT ET AL. (1992, 632) beurteilen dieses Projekt wie folgt: „It is a major contribution to personnel psychology substantively, conceptually, and methodologically. Yet in the area of cognitive abilities and aptitudes, Project A reconfirms previous findings rather than reporting new findings.“

#### *Klarheit über den Erfolg einer Stellenbesetzung*

Neben den methodischen Fortschritten versucht die Wissenschaft auch, die theoretische Fundierung der Personalauswahl zu verbessern. Der Erfolg der Stellenbesetzung wird oft mit Leistungsbeurteilungen gemessen. Diese sind wiederum recht fehleranfällig und situationsabhängig. Zudem beeinflusst die Leistungsbeurteilung - je nach Beziehung positiv oder negativ - wiederum die Motivation und Leistung der Betroffenen. In den 80er-Jahren wurde deshalb von einer „criterion-crisis“ gesprochen (AUSTIN & VILLANOVA 1992). Aber auch gegenüber den harte Kriterien, wie beispielsweise Frühfluktuation und Absentismus, konnten analoge Vorbehalte gemacht werden. Es konnten einige dieser Probleme der Leistungsbeurteilung geklärt werden, indem die Motivation der Beurteiler und Kontextfaktoren berücksichtigt wurden.

#### *Das Her-auswählen (Selecting-Out)*

Vollständigkeitshalber soll erwähnt werden, dass die Rezession zu Beginn der 90er Jahre neue Formen der Auswahl deutlich gemacht hat: Die Auswahl der zu entlassenden Mitarbeiter. Die Bedürfnisse der Unternehmungen nach Auswahlkriterien widerspiegelt sich denn auch in den wissenschaftlichen Arbeiten. Es soll hier jedoch nicht weiter auf dieses Thema eingegangen werden, da die hier verwendete Definition von Personalauswahl das „Selecting-Out“ nicht einschliesst. Einzig das in diesem Zusammenhang oft genannte Instrument des „Outplacement“ wird hier eingeschlossen, da der Entlassung eine Anstellung bei einer anderen Unternehmung folgt.

### *Neue Managementtheorien*

Ganz massive Auswirkung auf die Personalauswahl haben die neu diskutierten Managementkonzepte wie „Lean Production“ und „Outsourcing“. Es wird davon ausgegangen, dass eine Unternehmung nur noch aus ihren Kernbereichen bestehen sollte. Güter und Leistungen, welche auf dem Markt beschaffbar sind, sollten auch dort beschafft werden. Nur dies garantiert, dass diese Leistungen effizient erbracht werden. In letzter Konsequenz führt „Lean Production“ zur „virtuellen“ Unternehmung (DAVIDOW & MALONE 1993), bei der selbst die Kernbereiche nicht mehr zwingend in der Unternehmung angesiedelt sind. Dies macht es für das Personalmarketing, das „Corporate Image“ usw. notwendig, neue Grundlagen zu schaffen und auch die Personalauswahlverfahren neu zu überdenken, da mit diesen Flexibilisierungstendenzen auch eine zunehmende Verkürzung der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer bei einer Unternehmung einhergeht. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass die Kosten-Nutzen-Kalkulation nicht mehr in der bisherigen Art durchgeführt werden können, da diese eine Personalauswahl als umso ertragreicher ansehen, je länger der Mitarbeiter im entsprechenden Betrieb bleibt.

### *Ethik in der Personalauswahl*

Der Institutionalisierung der Unternehmensethik in Europa – insbesondere durch die Gründung von Lehrstühlen<sup>34</sup> – ist in den 90er-Jahren im deutschsprachigen Raum ein regelrechter Boom an Publikationen gefolgt. Während in den 60er-Jahren erste ethische Standards für die Durchführung der Personalauswahl entwickelt wurden, wird jetzt auch diskutiert, wie die ethischen Einstellungen der Bewerber erfasst werden können (vgl. z.B. SCHNEIDER 1993).

## **1.10. Zusammenfassung**

Die Personalauswahl war zu Beginn, neben den medizinischen Abklärungen über die Gesundheit, ein Gebiet der Psychologie und wurde erst Ende der 20er Jahre mit den Kosten-Nutzen-Rechnungen sowie der Personalplanung zum Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Die Antidiskriminierungsprozesse haben dann dazu geführt, dass die Jurisprudenz sich ebenfalls verstärkt mit der Personalauswahl auseinandersetzen musste. Mit den neuesten Entwicklungen in der Gentechnologie hat schliesslich auch die Biologie das Gebiet der Personalauswahl entdeckt. Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts war Europa - und dort vor allem Deutschland - das Zentrum der angewandten Psychologie. Aufgrund der Emigration vieler bedeutender, deutscher Psychologen in die USA, der beiden von Deutschland verlorenen Weltkriege und der pragmatischeren Arbeitsweise der amerikanischen Psychologen sind die USA seit dem ersten Weltkrieg das Zentrum der angewandten Psychologie.

---

<sup>34</sup> Die ersten europäischen Lehrstühle wurden 1985 an School of Business in Nijenrode in Holland und an der Hochschule St. Gallen in der Schweiz gegründet. Seither ist ein beträchtlicher Ausbau des Lehrangebots und der Lehrstühle zu verzeichnen (STAFFELBACH 1994, 36).

Praktisch alle heute bekannten Instrumente der Personalauswahl wurden bereits zu Beginn dieses Jahrhunderts entwickelt. Selbst die Einschätzung der Auswahlinstrumente ist praktisch unverändert geblieben. Verfahren, die kontrolliert durchgeführt wurden und deren Ergebnisse quantitativ waren, wurden seit jeher als brauchbar und wissenschaftlich qualifiziert. Währenddem qualitative Verfahren, wie beispielsweise das Interview oder die Graphologie, als unzulänglich und unwissenschaftlich verworfen wurden. Weiterentwicklungen haben vor allem bezüglich der Messung und der statistischen Auswertung stattgefunden. Der grösste Fortschritt wurde wahrscheinlich mit der Einführung der Metaanalyse erreicht.

Glaubte man lange Zeit, dass ein Auswahlverfahren, eingesetzt bei verschiedenen Unternehmungen auch eine unterschiedliche Prognosekraft habe, so kann man heute aufgrund der Ergebnisse der Metaanalysen davon ausgehen, dass der Grossteil der unterschiedlichen Ergebnisse statistisch erklärbar ist. Mit der Metaanalyse ist es möglich geworden, verschiedene Primärstudien zu vereinigen, wesentlich besser abgesichertere Aussagen zu machen und Einflussfaktoren zu identifizieren, welche in einer Einzelstudie nicht nachweisbar sind. Der wesentlichste Impuls, welcher von der Metaanalyse ausgelöst wurde, ist der Nachweis, dass die Validität eines Auswahlinstruments unabhängig von der Anwendungssituation ist.<sup>35</sup>

Währenddem die Auswahlinstrumente und deren Einschätzung sich nicht stark veränderten, sind bezüglich des Selektionsverständnisses grosse Entwicklungen auszumachen. Zu Beginn des Jahrhunderts ging man von individuellen Unterschieden aus und sah die Personalauswahl als statisches Problem, bei dem es darum ging, für eine bestimmte Aufgabe den Bewerber mit den passendsten Fähigkeiten auf objektive Art und Weise auszuwählen. Schon bald wurde erkannt (insbesondere bei den doch nicht kulturfreien „culture-free-tests“), dass der Grad an erreichter Objektivität schwer zu beurteilen war. Dennoch setzte sich die Überzeugung durch, dass Effekte, die beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Beziehungsqualität entstehen, so zu kontrollieren sind, dass sie die Ergebnisse nicht verfälschen. In der Folge der 68er-Bewegung wurden Konzepte, die auf naturgegebenen, individuellen Unterschieden basierten - gerade in der Psychologie - nicht mehr akzeptiert. So wurden Fragen der Personalauswahl weniger bedeutend, da „Defizite“ einfach durch entsprechende Massnahmen korrigierbar waren. Dieser Grundsatz findet sich bei den Bestrebungen zur „Humanisierung der Arbeit“, welche darauf abzielt, dass Mitarbeiter möglichst viele verschiedene Arbeitsprozesse erlernen. Gegenwärtig ist die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit der Individuen wieder grösser. Dies zeigt sich beispielsweise an der Akzeptanz der psychologischen Tests, am Wiederaufleben der Graphologie und Physiognomik und nicht zuletzt am Erscheinen von Bestseller-

<sup>35</sup> Das heisst aber nicht, dass ein Test universell einsetzbar wäre. Für die Tests wird in der Regel immer noch eine Stellenanalyse notwendig sein und seine Gültigkeit ist auf eine Stellenfamilie beschränkt. In diesem Rahmen kann aufgrund der Ergebnisse der Metaanalyse, wie gross die ideale Validität (d.h. wenn keine Messfehler vorliegen) eines Verfahrens ist und welchen Einfluss ggf. sog. Moderatoren (z.B. Geschlecht, Alter usw.) haben (vgl. STAMM & SCHWARB 1995).

Publikationen, welche belegen, dass die Durchschnittsintelligenz der Rassen unterschiedlich sind (HERRNSTEIN & MURRAY 1994).

Ein weiterer Perspektivenwechsel hat stattgefunden, als auch die Personalauswahl aus Sicht der Bewerber betrachtet wurde. Damit ging beispielsweise das Personalmarketing einher, welches erreichen will, dass eine Unternehmung für die potentiellen und tatsächlichen Mitarbeiter attraktiv ist. Aber auch die Erkenntnis, dass der Bewerber ebenso wie die Unternehmung entscheiden muss, ob er das Arbeitsverhältnis eingeht. In der Folge wurde die Personalauswahl vermehrt als sozialer (Entscheidungs-)Prozess betrachtet.

### 1.11. Schlussfolgerungen

Die wissenschaftliche Personalauswahl beruht - ganz in Anlehnung an das naturwissenschaftliche Verständnis - stark auf Experimenten und Messungen. Daher ist es auch nicht erstaunlich, dass schliesslich die Situationspezifitätshypothese überwunden wurde. Aus einem naturwissenschaftlichen Verständnis heraus muss jedes Experiment wiederholbar sein. Wenn dies nicht gelingt, so liegt das daran, dass nicht alle Einflussfaktoren bekannt sind und daher unkontrolliert wirken.

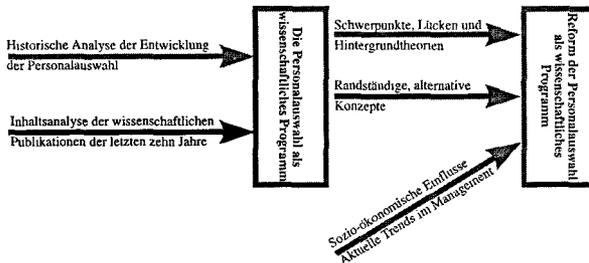
Die wissenschaftliche Personalauswahl befasst sich mit der Auswahl im engsten Sinn. Wie in einem Experiment ist die Frage unbedeutend, wie es dazu kommt, dass gerade diese Probanden resp. Bewerber zur Verfügung stehen. Es werden vor allem die Verfahren angewendet und die ermittelten Resultate und die Verfahren überprüft. Erst in jüngster Zeit wurden zaghafte Überlegungen laut, welche die zu überprüfenden Bewerber nicht als selbstverständlich vorhandene und im statistischen Sinn zufällige Auswahl betrachten.

Die Geschichte der wissenschaftlichen Personalauswahl nahm die gesellschaftlichen Entwicklungen nur zögernd auf. So brauchte es starke gesellschaftliche Strömungen, wie die Bürgerrechts- und die 68er-Bewegung, bis die Wissenschaft die „Naturgegebenheit“ individueller Unterschiede ebenfalls hinterfragt hat.

Dagegen wurde das Prinzip der Vermessbarkeit der Menschen praktisch nie überdacht. So lässt sich durchwegs feststellen, dass die wissenschaftlichen Eignungsprüfungen bis heute als Experte-Testperson-Beziehung ausgestaltet werden und die Befindlichkeit und Interessen der Bewerber nur soweit interessieren, als sie die Untersuchungsergebnisse stören können. Dazu kommt, dass streng darauf geachtet wird, dass die Dokumentation von wissenschaftlichen Verfahren nur den Fachpsychologen zugänglich sind und so ein Eindruck einer Geheimwissenschaft vermittelt wird.

Die Betonung der individuellen Unterschiede und das intransparente Vorgehen führen dazu, dass die wissenschaftliche Personalauswahl immer noch mit den Antidiskriminierungsnormen kämpft.

## 2. Inhaltsanalytische Auswertung der wissenschaftlichen Publikationen von 1984-1993



### 2.1. Auswahl des Materials

Das erste zu lösende Problem bei einer inhaltsanalytischen Auswertung ist die repräsentative Auswahl des Materials. Zu diesem Zweck wurde eine feste Auswahl von massgeblichen Zeitschriften getroffen, so dass alle wichtigen Themen erfasst werden. Die Herausgeber einer Zeitschrift versuchen in der Regel, ihre Gebiete möglichst gut abzudecken. Zudem publiziert eine Zeitschrift nicht mehrere ähnliche Aufsätze, so wird vermieden, dass in der Untersuchung einzelne Themen überrepräsentiert sind. Das heisst jedoch nicht, dass in einer Zeitschrift ein Thema nicht wiederholt bearbeitet wird. In den Zeitschriften sind sogar eigentliche Diskussion mit Repliken und Überprüfungsstudien zu finden.

Im wesentlichen wurden folgende zwei Kriterien für die Beurteilung der Wissenschaftlichkeit einer Publikation gewählt:

- Erfolgt die Veröffentlichung in einer wissenschaftlich anerkannten Publikation (in der Regel Zeitschrift oder Serie mit wissenschaftlichem Beirat) und/oder
- sind die Autoren wissenschaftlich ausgebildet und mit einer wissenschaftlich anerkannten Institution (in der Regel Universität) verbunden.

Bei wissenschaftlichen Zeitschriften garantieren bereits die Herausgeber mit ihren Auswahlkriterien, dass die Publikationen wissenschaftlichen Standards genügen. Wie bereits in der historischen Analyse begründet, beschränkt sich diese Untersuchung auf den angelsächsischen und deutschsprachigen Raum.

Neben den Zeitschriften wurden auch die in den letzten zehn Jahren publizierten Monographien erfasst. Diese Publikationen können in drei Kategorien, nämlich Lehr- resp. Grundlagenbücher, Aufsatzsammlungen und Forschungsberichte eingeteilt werden. Während der Analyse wurde festgestellt, dass sich diese Publikationen aus folgenden Gründen nicht weiter verwendet werden können:

- Die Auswertung von Lehrbüchern ist nicht angezeigt, da diese ein ähnliches Ziel wie die vorliegende Analyse verfolgen, nämlich die zusammenfassende Dar-

stellung des aktuellen Wissensstandes; allerdings mit einem mehr oder weniger transparenten, spezifischen Standpunkt der jeweiligen Autoren. Zudem wird in Lehrbüchern aus didaktischen Gründen versucht, ein möglichst geschlossenes Bild der Theorie zu vermitteln und damit der Eindruck entsteht, dass zu allen Themen gleichwertige Untersuchungsergebnisse vorliegen. In dieser Arbeit hat sich jedoch gezeigt, dass der gegenwärtige Wissensstand in einigen Bereichen enorm gross (z.B. bezüglich der Auswahlinstrumente) und in anderen erstaunlich klein ist (z.B. bezüglich der Personalwerbung).

- Die Herausgeber von Aufsatzsammlungen haben im allgemeinen das Ziel, ein Thema möglichst umfassend darzustellen. Zu diesem Zweck werden die Themen von verschiedenen, spezialisierten Autoren aus ihrer Sicht beleuchtet. Diese Aufsätze sind meist in ähnlicher Form bereits in einer Zeitschrift erschienen. Wenn nun diese Aufsätze ebenfalls ausgewertet werden, so kann dies zu einer Verfälschung des Gewichtes des Themas führen. Ausserdem werden in solchen Aufsatzsammlungen auch kaum bearbeitete Gebiete dargestellt und Forschungslücken thematisiert, damit das Thema möglichst abgerundet und vollständig dargestellt wird. Bei der Auswertung würden somit auch wenig bearbeitete Gebiete gleichgewichtig wie intensiv bearbeitete Gebiete erfasst werden. So würde das Ergebnis möglicherweise ebenfalls verfälscht.
- Bei den Forschungsberichten hat sich die repräsentative Auswahl als Hauptproblem herausgestellt. Da diese Berichte zum Teil nicht durch Verlage publiziert werden, dies gilt insbesondere für Dissertationen, gibt es keine Methode, die eine sichere Erfassung gewährleistet. Zudem werden die Ergebnisse der Forschungen in aller Regel in den entsprechend spezialisierten Zeitschriften publiziert. Eine Berücksichtigung dieser Publikationen würde zu unerwünschten Mehrfacherfassungen führen.

Bei allen drei Arten von Monographien konnte somit die Repräsentativität des Materials nicht gewährleistet werden. Dies machte es notwendig, auf die Verwendung der bereits erhobenen Daten zu verzichten und die Inhaltsanalyse auf die Publikationen in den ausgewählten Zeitschriften zu beschränken.

## 2.2. Vorgehen

Die Analyse erfolgte mittels einer Klassifikation anhand eines zu diesem Zweck entwickelten Rasters und einer statistischen Auswertung. Auf diese Weise konnten die zentralen Themen und die Zielsetzungen der wissenschaftlichen Arbeiten ermittelt werden. Die so gefundenen Themen werden schliesslich mit prototypischen Beispielen illustriert.

Die thematische Abgrenzung für die Auswahl der Publikationen in den Zeitschriften erfolgte, wie bereits erwähnt, anhand der Angaben der Autoren selbst. Bei

der Klassifikation der Publikationen wurde jedoch unterschieden, ob sie konkret eine Frage der Personalauswahl behandelten oder ob einfach das Thema für die Personalauswahl relevant war. Letzteres musste von den Autoren explizit angegeben werden.

An den Analyseteil schliesst sich eine kritische Betrachtung der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm an. Dort wird versucht, die Hintergrundtheorien der Personalauswahl herauszuarbeiten. Diese Hintergrundtheorien können einerseits aufgedeckt werden, indem die „main-stream“-Forschung hinterfragt wird. Andererseits liefern aber auch nicht behandelte oder randständige Themen wichtige Hinweise, da bei diesen vermutet werden darf, dass sie nicht zu diesen Theorien passen.

Nach den Regeln der Inhaltsanalyse (vgl. z.B. FISCHER 1982, 185ff, TIEMANN 1987, 99ff) müssen für deren Durchführung mindestens die drei folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Es muss das beabsichtigte Erkenntnisziel bezüglich der erhobenen Daten offen gelegt werden.
2. Es müssen der Charakter, die Quellen und der Kontext der Daten klar sein.
3. Die Konstitution der Daten muss eindeutig definiert werden.

Die erste Bedingung ist mit den Ausführungen in der Einleitung bereits erfüllt. Neben dem Erkenntnisziel wurde dort auch die eigene Perspektive dargestellt, womit dieses zusätzlich konkretisiert worden ist. Mit den folgenden Ausführungen sollen auch noch die beiden anderen Bedingungen erfüllt werden.

Für die Auswahl der Zeitschriften wurden folgende Kriterien angewandt:

- Die Zeitschriften müssen 1984 schon bestanden haben, so dass sie über den ganzen Erhebungszeitraum berücksichtigt werden konnten.
- Das Thema Personalauswahl musste regelmässig behandelt werden.
- Es musste sich um wissenschaftliche Zeitschriften handeln, die einen wissenschaftlichen Herausgeber und einen wissenschaftlichen Beirat für die Beurteilung der Artikel haben. Zusätzlich wurden einige deutschsprachige Zeitschriften ausgewählt, welche dieses Kriterium nur begrenzt erfüllen. Es war jedoch nur so möglich, das Gewicht deutschsprachiger Publikation etwas zu vergrössern. Artikel aus diesen Zeitschriften (in der Liste mit einem „\*“ versehen) wurden jedoch nur berücksichtigt, wenn die Autoren Vertreter eines wissenschaftlichen Instituts waren und der Beitrag einen wissenschaftlichen Anspruch hatte.

Folgende Zeitschriften wurden ausgewählt:

Abk.	Zeitschrift
AMJ	= Academy of Management Journal
AMR	= Academy of Management Review
DBW	= Die Betriebswirtschaft
HR	= Human Relations
JAP	= Journal of Applied Psychology
JASP	= Journal of Applied Social Psychology
JOB	= Journal of Occupational Behavior
JOP	= Journal of Occupational Psychology (ab 1992 neuer Name →JOOP)
JOOP	= Journal of Occupational and Organizational Psychology (bis 1991 →JOP)
JVB	= Journal of Vocational Behavior
OB/HDP	= Organizational Behavior and Human Decision Processes
OBHP	= Organizational Behavior and Human Performance
Pf	= Personalführung*
Pw	= Personalwirtschaft*
PP	= Personnel Psychology
PR	= Personnel Review
PB	= Psychological Bulletin
DU	= Die Unternehmung
ZfAO	= Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie
Zfbf	= Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfP	= Zeitschrift für Personalforschung <sup>36</sup>

Bei der Auswahl der Beiträge wurde folgendermassen vorgegangen:

- Durchsicht der Jahresverzeichnisse der entsprechenden Zeitschriften.
- Datenbankrecherche zum Thema Personalauswahl mit Hilfe der Datenbanken PsycLit, Medline, PERLI und ZPID (PsyIndex)<sup>37</sup>.
- Einsicht in die „verdächtigen“ Artikel.

Die mehrfache Suchstrategie hat sich bewährt, da sich gezeigt hat, dass bei der groben Durchsicht anhand der Titel und Autoren relevante Beiträge übersehen

<sup>36</sup> Die Zeitschrift für Personalforschung wurde aufgenommen, obwohl sie erst 1987 gegründet wurde. Der Ausschluss dieser Zeitschrift, hätte dazu geführt, dass die wichtigste deutschsprachige, betriebswirtschaftlich orientierte Zeitschrift zum Personalmanagement nicht berücksichtigt worden wäre.

<sup>37</sup> Als Abfragebegriffe wurden bei PERLI „Personalauswahl“ (P07), bei PsycLit und ZPID, welche mit der gleichen Benutzeroberfläche benutzt wurden, „Personnel Selection“ sowie „Personnel Recruitment“ verwendet. Gemäss dem Thesaurus dieser Datenbanken wäre für beide der weiter gefasste Begriff „Personnel Management“, das heisst es gibt keine breitere Abfragemöglichkeit. Der Begriff „Personnel Selection“ steht gemäss dem Abfrage-thesaurus für „Employee Selection“, „Hiring“, „Selection (Personnel)“ und „Personnel Recruitment“ für „Employment Processes“, „Recruitment (Personnel)“.

werden können. Umgekehrt wurde festgestellt, dass auch Literaturdatenbanken bei entsprechenden Abfragen keine vollständigen Ergebnisse garantieren.

### 2.3. Klassifikation

Zur Klassifikation der Publikationen wurde ein Analyseraster entwickelt. Dafür wurden zuerst die Analysedimensionen definiert und für die bereits bekannten Ausprägungen der Dimensionen wurden vorweg geeignete Kategorien festgelegt. Während der Untersuchungen wurden neue Kategorien geschaffen, falls für eine zu klassierende Publikation innerhalb der jeweiligen Dimension noch keine geeignete Kategorie zur Verfügung stand. Die vorgestellten Kategorien decken folglich nicht alle möglichen Ausprägungen einer Dimension ab, sondern stellen nur die in dieser Auswahl von Publikationen gefundenen Ausprägungen dar. In den Dimensionen, bei denen es notwendig war, wurde jeweils eine Kategorie „nicht anwendbar - anderes“ geschaffen. Diese Kategorie wird nicht mehr weiter erläutert. Die Kategorie wird jedoch bei der Auswertung, sofern sie zum Tragen kam, ausgewiesen.

Im folgenden werden die definierten Analysedimensionen mit den gefundenen Kategorien beschrieben. Der für die Klassifikation verwendete Analyseraster mit den verwendeten Codes befindet sich im Anhang. Für die folgende Darstellung wurden die Kategorien für eine bessere Verständlichkeit neu gruppiert. Wogegen sie im zur Codierung verwendeten Analyseraster (vgl. Anhang, S. 203) entsprechend dem Fortgang der Auswertung des Material gruppiert sind:

#### 2.3.1. Art des wissenschaftlichen Beitrages

Grundsätzlich wurde bei dieser Dimension zwischen empirischen und theoretischen Beiträgen unterschieden. Die empirischen Forschungsbeiträge wurden nach der Art der Datengewinnung, wie folgt unterschieden:

##### 1. Feldstudien

##### 2. Experimente

Die Unterscheidung ist zum Teil wenig aussagekräftig, da Forschungsarbeiten oftmals beide Methoden integrierten. Wenn eine Publikation auf eine Feldstudie und ein Experiment Bezug nimmt, wurde der Beitrag der Kategorie Feldstudie zugewiesen. Auf die Unterscheidung dieser zwei Kategorien wurde folglich bei der Auswertung kein Gewicht gelegt.

Die nicht-empirischen Arbeiten wurden in drei Kategorien differenziert:

3. **Sekundäranalytische Arbeiten**, welche Daten von anderen Primärstudien verwenden, wie beispielsweise Metaanalysen.
4. **Rein theoretische Beiträge**, wie beispielsweise die Entwicklung mathematischer Modelle und

5. theoretische Beiträge, welche neue **Grundlagen** entwickeln, wie beispielsweise die Entwicklung einer neuen Perspektive oder Erweiterung der traditionellen Konzepte (z.B. Erweiterung der klassischen Testtheorie um die Nutzenanalyse oder des Validitätsbegriffs um die soziale Validität).

### 2.3.2. Stärke des thematischen Bezugs

Bei der Auswahl der Publikationen musste darauf geachtet werden, dass nicht systematisch gewisse Themen ausgeschlossen werden. Als Auswahlprinzip wurden die Angaben der Autoren selbst genommen. Wenn sie entweder ein spezifisches Personalauswahlthema bearbeiteten oder explizit auf die Bedeutung des Themas für die Personalauswahl hinwiesen, wurde die Publikation grundsätzlich klassiert. Dennoch musste bei letzteren Publikationen zwangsläufig entschieden werden, ob der thematische Zusammenhang tatsächlich gegeben ist oder nicht. Um diese Problematik zu entschärfen, wurden die Artikel in zwei Kategorien unterteilt:

1. Publikationen, welche eine oder mehrere spezifische Fragestellungen der Personalauswahl behandeln.
2. Publikationen, welche eine für die Personalauswahl relevante Fragestellung behandeln. Dies sind vor allem Publikationen, die sich auch auf Fragen der Personalbeurteilung, Personalentwicklung oder -freisetzung beziehen.

Diese Unterscheidung machte es möglich, dass untersucht werden konnte, ob die Publikationen mit einem sehr engen resp. einem loseren thematischen Bezug vergleichbar sind und beispielsweise gleiche Ziele oder Methoden haben. Mit diesem Vergleich konnte ein zusätzlicher Hinweis auf die Gültigkeit der Analyse und ihre Repräsentativität gewonnen werden. Der Anteil der Publikationen mit einem loseren thematischen Bezug ist mit 16 % jedoch relativ klein, so dass keine Signifikanzanalyse im mathematisch-statistischen Sinn durchgeführt werden konnte.

### 2.3.3. Zielsetzungen der Publikationen

Es wurde versucht zu analysieren, was das prioritäre Anliegen der Autoren war. Bei den meisten Publikationen wird das Ziel, das mit der Arbeit erreicht werden soll, in der Einleitung deklariert. In einigen Fällen ist dies jedoch nicht der Fall, womit ein Entscheid getroffen werden musste, welcher Kategorie der Beitrag zuzuordnen ist.

In dieser Dimension wurden folgende Kategorien als Ziele der Publikationen unterschieden:

1. **Nachweis der Validität und/oder Reliabilität** eines Auswahlverfahrens, Tests oder von Konstrukten. Zu dieser Kategorie wurden nicht nur konstruktbezogene Validitätsstudien gezählt, sondern auch Publikationen über die Validierung von

- Kriterien, über Validitätsgeneralisierungen und zu neu konzipierten Instrumenten, für welche mit der Publikation der statistische Nachweis der Leistungsfähigkeit erbracht werden sollte.
2. **Erklärung von technischen**, insbesondere statistischen **Fehlern**. Dazu gehören beispielsweise Arbeiten, welche untersuchen, welche statistischen Methoden geeignet sind, welche Effekte von unterschiedlichen Stichprobengrößen ausgehen usw.
  3. **Erklärung von situativen oder personalen Fehlern**. Dies sind vor allem Untersuchungen, welche die Einflüsse des Settings analysieren. Beispielsweise Untersuchungen des Einflusses von situativen Faktoren auf die Auswahlentscheidung oder der Gründe für Störungen in der menschlichen Interaktion im Rahmen der Personalauswahl.
  4. Arbeiten, welche mittels **Kosten-Nutzen-Analysen** und monetären (Erfolgs-) Bewertungen den ökonomischen Wert von Auswahlverfahren nachweisen wollen.
  5. Untersuchungen, mit denen die **sozio-kulturelle Rationalität** der Personalauswahl erfasst werden soll. Beispielsweise Publikationen zu Fragen der Diskriminierung, der Fairness, der Akzeptanz der Verfahren durch Arbeitgeber oder Bewerber und zur Bedeutung individueller oder gruppenspezifischer Wertsysteme.
  6. Arbeiten, welche bekannte **Verfahren oder Instrumente verbessern** wollen, indem sie Veränderungen beim Setting vorschlagen, um wiederum beispielsweise die Kosten-Nutzen-Relation, die Akzeptanz, die Praktikabilität oder die Validität usw. zu erhöhen.
  7. Beiträge, welche eine theoretische Grundlage mit der Schaffung eines **Verhaltens-, Entscheidungs- oder Prozessmodells** schaffen wollen.
  8. Publikationen, welche auf eine **Metathematik** der Personalauswahl hinweisen oder diese untersuchen wollen. Beispielsweise die Diskussion von Eigentumsrechten an Tests, die Frage der Notwendigkeit von ausgebildeten Testleitern, die Analyse der Auswirkungen neuer gesetzlicher Richtlinien auf die Personalauswahl usw.
  9. Publikationen, welche **rein deskriptiv** einen Zustand darstellen wollen. Hier wurden Umfragen, mit einer Fragestellung der Art „was macht die Praxis?“ zugeordnet.

### 2.3.4. Instrument- vs. Phasenbezug

Das Literaturstudium vermittelt unvermeidlich den Eindruck, dass ein grosser Teil der wissenschaftlichen Arbeiten sehr instrumentell orientiert ist. Es war deshalb

ein Ziel dieser Untersuchung, diese Hypothese zu überprüfen. Dazu wurden drei Kategorien gebildet:

1. **Instrumentell orientierte Publikationen**, die spezifisch eines oder mehrere Instrumente, welche dann in der Dimension „Instrument“ zusätzlich differenziert wurde, zum Gegenstand haben.
2. Publikationen, welche nicht instrumentell orientiert sind, sondern sich **auf eine oder mehrere Phasen der Personalauswahl beziehen**. Dazu gehören in der Regel Publikationen, welche ein Modell vorstellen. Die weitere Unterscheidung dieser Publikationen erfolgt in der Dimension „Phase“.
3. Publikationen, welche sich **auf die ganze Personalauswahl beziehen**.

### 2.3.5. Phasen

Die Personalauswahl ist ein betrieblicher Vorgang, der eng mit anderen Vorgängen verknüpft ist. Für die Ermittlung des wissenschaftlichen Verständnisses von Personalauswahl ist deshalb wichtig zu untersuchen, aus welchen betrieblichen Prozessen die Personalauswahl besteht und welche dafür relevant sind. Zu diesem Zweck wurde die Personalauswahl, in Anlehnung an das Prozessmodell (vgl. S. 21), in einzelne Phasen gegliedert, beginnend mit der Phase, in der die Vakanz festgestellt wird und endend mit der Mitarbeiter Einführung. Der Vollständigkeit halber wurden auch Kombinationen von Phasen sowie Bezüge zum Leistungsniveau und/oder der Fluktuation codiert. Die unterschiedenen Phasen sollen im folgenden kurz charakterisiert werden:

1. Die **Vakanz** als Informationsgrundlage für die Stellenanalyse und das Auswahlverfahren.
2. Die **Stellenanalyse** als wichtigste Informationsgrundlage für alle folgenden Phasen.
3. Die **Personalwerbung** als Mittel zur Ansprache potentieller Bewerber und Schaffung eines qualitativ und quantitativ geeigneten Pools an Bewerbern. Dazu werden auch Publikationen gezählt, welche Fragestellungen rund um die Bewerbungs- und Rekrutierungskanäle behandeln.
4. Die **Vorauswahl** ohne direkten Bewerberkontakt, als faktische Notwendigkeit, da es aus zeitlichen und finanziellen Gründen oft nicht möglich ist, alle Bewerber mittels aufwendiger Verfahren zu qualifizieren.
5. Das **Auswahlverfahren im engeren Sinn**, bei dem die bekannten Auswahlinstrumente (wie das Interview, das Assessment Center usw.) angewandt werden. Publikationen zu Auswahlinstrumenten wurden in der Regel dieser Phase zugeordnet.

6. **Entscheidungsprozess und Entscheidung des Arbeitgebers:** Es handelt sich hier ausnahmslos um die Entscheidungsfindung aufgrund des Informationsstandes am Schluss des Auswahlverfahrens für den letzten Auswahlentscheid.
7. **Entscheidungsprozess und Entscheidung des Bewerbers** als Gegenstück zur vorgängig geschilderten Kategorie. Diese Kategorie wäre eigentlich bei verschiedenen Phasen anzusiedeln, beispielsweise als Entscheidung sich auf ein Inserat zu melden, sich von der Bewerbung zurückzuziehen usw. Die Schaffung dieser Kategorie ist dennoch zweckmässig, da anteilmässig wenige Publikationen dazuzuzählen sind und bei diesen eine einheitliche Perspektive eingenommen wird.
8. **Mitarbeitereinführung** (und Probezeit) als Realisierung des getroffenen Anstellungsentscheids.

Die folgenden Kategorien wurden aufgrund von Publikationen gebildet, welche sich auf mehrere Phasen der Personalauswahl beziehen. Es wären selbstverständlich noch eine Vielzahl weiterer sinnvoller Kombinationen denkbar, diese kamen jedoch in den ausgewerteten Publikationen nicht vor.

1. Vorauswahl und Auswahlverfahren im engeren Sinn.
2. Werbung, Vorauswahl und Auswahlverfahren im engeren Sinn.
3. Stellenanalyse, Werbung und Vorauswahl.
4. Stellenanalyse, Werbung, Vorauswahl und Auswahlverfahren im engeren Sinn.
5. Werbung und Vorauswahl.
6. Werbung und Einführung
7. Die gesamte Personalauswahl (vgl. auch die Dimension „Instrumentalitätsbezug“).

Die folgenden Kategorien passen zwar weniger zur bisherigen Unterscheidung in einzelne Phasen. Um den Themen der Publikationen möglichst gerecht zu werden, wurde jedoch das Kategoriensystem entsprechend erweitert:

1. Zusammenhänge zwischen dem Auswahlverfahren im engeren Sinn und der Fluktuation und/oder der Mitarbeiterleistung.
2. Zusammenhänge zwischen der Art des Stellenangebots, der Stellenbeschreibung, der Arbeitsmarktchancen des Bewerbers, des Absentismus, der Arbeitszufriedenheit, der Frühfluktuation und der Leistung.

### 2.3.6. Auswahlinstrumente

Analog der Zuteilung zu Phasen, wurden in dieser Dimension die Publikationen entsprechend dem behandelten Auswahlinstrument klassiert. Da sich ein Teil der

Publikationen nicht auf Auswahlinstrumente bezieht, ist hier die Kategorie „nicht anwendbar“ relativ häufig zu erwarten.

1. Das **Interview**, wozu alle Interviewformen, etwa das unstrukturierte, strukturierte, situative und das multimodale Interview gezählt wurden.
2. Das **Assessment Center**. Obwohl dieses Instrument sehr unterschiedlich konzipiert wird und deshalb eigentlich eine ganze Klasse von Auswahlinstrumenten darstellt, gibt es hier weniger verschiedene Bezeichnungen als beispielsweise beim Interview
3. Der **biographische Fragebogen** und die Analyse biographischer Daten.
4. **Psychologische Tests**.
5. **Verschiedene Instrumente**. Die hier zugeordneten Publikationen sind zwar konkret instrumentbezogen, behandeln jedoch mehr als ein Instrument.
6. **Computergestützte Instrumente**. Diese Kategorie hat wie die vorangegangene Kategorie gewisse Überschneidungen mit anderen Instrumenten, da es sich beispielsweise um computergestützte psychologische Tests handeln kann. Hier wurden Publikationen klassiert, welche vor allem die Zweckmässigkeit und die Abschätzung der Folgen des Computereinsatzes untersuchten. Das eigentliche Auswahlinstrument (welches mit Hilfe des Computers angewandt wurde) stand dabei im Hintergrund.
7. **Arbeitsproben**.
8. **Dokumentenanalyse** (z.B. Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnis).
9. **Graphologie**.
10. Die **medizinischen Tests** (z.B. AIDS-Test, Gen-Test, physische Leistungstests und Drogentests).
11. **Psychologische Konstrukte, Prädiktor- und Kriteriumsfragen**. Diese Kategorie stellt zwar kein Instrument im engeren Sinn dar, steht jedoch in einem engen Zusammenhang mit verschiedenen Auswahlinstrumenten. So werden beispielsweise für die Konzeption neuer psychologischer Tests bekannte und validierte Persönlichkeitskonstrukte verwendet. Ebenso ist es für die Testkonstruktion und -validierung wichtig, über bereits überprüfte Prädiktoren und Kriterien zu verfügen.

### 2.3.7. Art der Publikation

Ursprünglich wurden auch Monographien erfasst. Dies hat sich - wie bereits erläutert - als unzuweckmässig erwiesen. Die gewählte Unterscheidung von Zeitschriften, Einzelmonographien, Aufsatzsammlungen und lexikographische Publikationen wurde nur dafür verwendet, nicht benötigte Daten von der weiteren Verarbeitung auszuschliessen.

## 2.4. Vorergebnisse

Bereits die Sichtung der Publikationen ergab einige bemerkenswerte Erkenntnisse. So lässt sich eindeutig feststellen, dass die grosse Mehrheit der Publikationen zum Thema Personalauswahl aus dem Bereich der Psychologie stammt. Man gewinnt den Eindruck, die Psychologie erhebe einen gewissen Exklusivitätsanspruch<sup>38</sup>. Es wird denn auch oft die Meinung vertreten, dass die Anwendung von Auswahlinstrumenten eine Aufgabe für Spezialisten - also Psychologen - sei. Diese Überzeugung findet sich ganz deutlich psychologischen Beiträgen, welche Empfehlungen beinhalten, welche Rollen die Unternehmungsvertreter, wie beispielsweise der spätere Vorgesetzte, in der Personalauswahl wahrnehmen sollten.

Dieses Selbstverständnis der Psychologie wird auch dadurch belegt, dass sie sich gezwungen sieht, dem Management in seiner Sprache - sprich mit monetären Überlegungen - zu zeigen, dass sich die aufgrund von psychologischem Wissen konzipierten Auswahlinstrumente auch wirtschaftlich lohnen<sup>39</sup>. Die Nutzenanalysen von Auswahlverfahren werden beinahe ausschliesslich von Psychologen gemacht und sind dementsprechend eng mit der klassischen Testtheorie verknüpft. Die Nutzenüberlegungen gehen sogar soweit, dass die Psychologen auch den volkswirtschaftlichen Nutzen der Anwendung psychologisch überprüfter Auswahlinstrumente berechnen. Es wurde zudem deutlich, dass die Psychologie betont empirisch arbeitet. Bemerkenswert ist dabei, dass für die Durchführung von Experimenten in der Regel auf die (verfügbare) Studenten zurückgegriffen wird. An vielen Universitäten sind diese verpflichtet, an einer Anzahl von Experimenten teilzunehmen.

Die Betriebswirtschaftslehre steuert am zweitmeisten Beiträge zu Fragen der Personalauswahl bei. Obwohl man Betriebswirte oder Ökonomen mit Zahlen und Geldbeträgen in Verbindung bringt, trifft dies für betriebswirtschaftliche Publikationen deutlich weniger zu als für psychologische. Es handelt sich oft um pragmatischere Beiträge, die Fragen der praktischen Umsetzung, der Unternehmensstrategie, -politik und -kultur etc. behandeln. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung des Personalmarketings, welches in der Psychologie praktisch nicht rezipiert wird.

Die Jurisprudenz befasst sich, vor allem seit der Einführung von Nicht-Diskriminierungsnormen, zwangsläufig mit Fragen rund um die Personalauswahl. Entsprechend sind die juristischen Beiträge nicht originär, sondern befassen sich mit durchaus komplexen Fragen der Umsetzung von Rechtssätzen. Folglich spielt die

---

<sup>38</sup> Dieser wird offenbar auch nicht bestritten, denn eines der Hauptkriterien für die Auswahl der Zeitschriften war die Regelmässigkeit und Häufigkeit von Aufsätzen zum Thema Personalauswahl.

<sup>39</sup> Z.B. CASCIO (1982, xi): „The language of business is dollars, not correlation coefficients“.

Wissenschaftlichkeit im Sinne der Psychologie für die Jurisprudenz eine untergeordnete Rolle. Prioritär versucht die Jurisprudenz ein Rechtssystem zu realisieren, das dem Willen der Gesellschaft und im speziellen dem des Gesetzgebers folgt. Bei der juristischen Beurteilung von Personalauswahlverfahren oder Auswahlinstrumenten spielen die „Kunstregeln“ der Psychologie eine untergeordnete Rolle und es kommt hin und wieder vor, dass ein psychologisch gut fundiertes Auswahlinstrument juristisch nicht besteht. Die Psychologie sieht sich deshalb gezwungen, juristische Grundsätze wie einen störenden Fremdkörper in ihrer Arbeit zu berücksichtigen.

Die Medizin befasst sich zwar auch mit der Personalauswahl, so liefert beispielsweise die medizinische Datenbank MEDLINE für den Zeitraum 1989-1994 etwa 1'000 Belege<sup>40</sup>, aber darin sind auch die wichtigen Zeitschriften der Psychologie enthalten, welche den grössten Anteil der gefundenen Publikationen ausmachen. Viele der medizinischen Zeitschriften sind zudem stark auf praxisorientierte Arztpraxis- und Spitalmanagementprobleme ausgerichtet. Die einzelnen, spezifisch medizinisch-wissenschaftlichen Zeitschriften publizierten im Erhebungszeitraum nicht mehr als zehn Artikel zur Personalauswahl. Da darin in der Regel physische Leistungstests, Drogen- und Aids-Tests diskutiert werden, die ebenfalls in den psychologischen Zeitschriften behandelt werden, wurde auf die Klassifikation der medizinischen Zeitschriften verzichtet.

Für die Soziologie ist die Personalauswahl möglicherweise ein zu enger Forschungsgegenstand, obwohl gerade mit den Forschungen zur betrieblichen Sozialisation einige Zusammenhänge zwischen der Personalauswahl, deren Eigenheiten, und dem betrieblichen Alltag erhellt werden könnten. Die Zahl der entsprechenden Beiträge ist jedoch gering. Deshalb wurde auch keine soziologische Zeitschrift aufgenommen.

Es ist im weiteren festzustellen, dass nicht nur die Mehrheit der relevanten Zeitschriften grundsätzlich englischsprachig ist. Es ist sogar in deutschsprachigen Zeitschriften festzustellen, dass deutschsprachige Autoren ihre Artikel in englischer Sprache publizieren. Auch in diesem Bereich hat sich folglich Englisch als Wissenschaftssprache durchgesetzt. Insgesamt wurden genau 500 Publikationen ausgewertet, davon waren 83 % in englischer und 17 % in deutscher Sprache verfasst.

---

<sup>40</sup> Präzis sind es 922 Belege für den Erhebungszeitraum 1/1989 bis 10/1994.

### 3. Ergebnisse der Inhaltsanalyse

#### 3.1. Art der wissenschaftlichen Arbeit, Datengewinnung

Eng mit der Zielsetzung einer Arbeit ist die Art der Informationsgewinnung verknüpft. Dabei handelt es sich um Fragen wie: Müssen die Daten vom Forscher selbst beschafft werden? Müssen diese in der Praxis erhoben werden oder ist die Datengewinnung auch experimentell möglich? Sind bereits geeignete Daten vorhanden, welche sekundäranalytisch weiterverarbeitet werden können? Kann die Arbeit ohne Daten in engeren Sinn auskommen und sich beispielsweise vor allem auf die Literatur oder allgemein akzeptierte Grundsätze stützen?

Die Untersuchung der Publikationen zeigt die grosse Dominanz empirisch orientierter Arbeiten auf. 75 % der Arbeiten stützen sich entweder auf Primär- oder Sekundärdaten. In 55 % aller erhobenen Arbeiten wird Primärforschung betrieben. Das steht im Einklang mit der Feststellung, dass der Validitätsnachweis von Auswahlinstrumenten ein zentrales Gebiet darstellt. Denn bei diesen Arbeiten muss zwangsläufig mit empirischen Daten gearbeitet werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für jede Publikation, die sich auf Primärdaten stützt, eine separate Untersuchung gemacht wurde. Aufgrund des Initialaufwands für eine Feldforschung werden bei derartigen Projekten oft gleichzeitig mehrere Untersuchungsziele verfolgt und das Datenmaterial möglichst gut genutzt. Dieser Umstand wird vor allem von den Autoren von Metaanalysen beklagt, für die es - infolge der diesbezüglich mangelnden Transparenz in den Forschungsberichten - schwierig ist, dafür zu sorgen, dass sie in ihrer Sekundäranalyse dieselbe Stichprobe nicht mehrfach verwenden. So haben beispielsweise FUNKE ET AL. (1987) für eine Metaanalyse 52 Studien gefunden, welche den thematischen und den Qualitätskriterien genügten. Aufgrund von Überschneidungen in den Stichproben konnten sie jedoch nur gerade 29 Studien weiter verwenden.

Genau ein Viertel der Arbeiten bezieht sich nicht auf empirisch erhobene Daten, dennoch sind nur 12 % der Arbeiten theoretische Arbeiten ohne direkten Datenbezug. Bei 13 % der Publikationen wird nicht mit konkreten Daten gearbeitet, sondern die Fragestellung wird mathematisch abstrakt behandelt. Dies beispielsweise, wenn es darum geht für Validierungsstudie oder Metaanalysen geeignete statistische Methoden zu finden oder die Fehleranfälligkeit gewisser statistischer Verfahren zu belegen. Auch für die Kosten-Nutzen-Analyse werden oft, vergleichbar mit finanztheoretischen Arbeiten, mathematische Modelle erarbeitet, ohne mit empirischen Daten zu arbeiten.

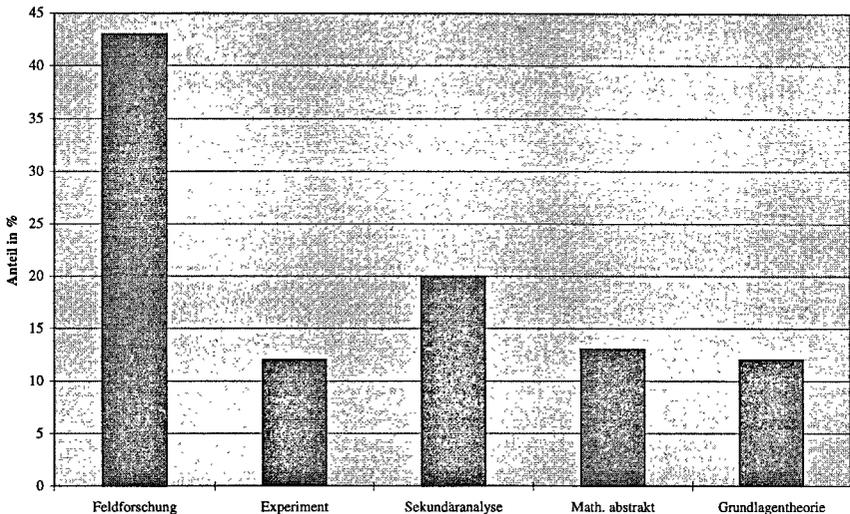


Diagramm 1: Anteile der Forschungsmethodik ( $\Sigma=500$ )

### 3.2. Zielsetzungen der Publikationen

Untersucht man die Zielsetzungen der wissenschaftlichen Publikationen, so steht ganz klar der Validitäts- und Reliabilitätsnachweis von Auswahlverfahren im Vordergrund. Dabei geht es in erster Linie um neue Verfahren, welche einer Validitätsprüfung unterzogen werden.

Dieser Kategorie wurden auch die meisten Metaanalysen zugeordnet. Die Metaanalysen zu Fragestellungen der Personalauswahl versuchen meistens anhand von mehreren Primärstudien eine besser abgesicherte Validitätsaussage für eines oder mehrere Auswahlinstrumente machen.

Die zweithäufigste Zielsetzung der Beiträge ist eine Verbesserung der Personalauswahlverfahren. Das heisst, mittels Veränderungen des Settings die Kosten-Nutzen-Relation, die Akzeptanz oder die Praktikabilität zu verbessern, oft in der Hoffnung, dass dabei auch die Validität und Reliabilität des Verfahrens positiv beeinflusst wird. Von diesen Publikationen sind 82 % konkret auf Auswahlinstrumente bezogen, was verglichen mit allen Publikationen über dem Durchschnitt liegt. Das bedeutet, dass sich die Verbesserungsbemühungen stark auf die Auswahlinstrumente und beispielsweise selten auf die Gestaltung des Auswahlverfahrens beziehen.

Die dritthäufigste Zielsetzung ist die Erklärung von sozialen Faktoren in der Personalauswahl. Das sind vor allem Fragen der Diskriminierung, der Fairness, der Akzeptanz von Verfahren und der Wertvorstellungen. Diese Zielsetzung ist deutlich weniger auswahlinstrumentbezogen, nur bei 51 % der Publikationen wird diese Frage im Zusammenhang mit Auswahlinstrumenten diskutiert.

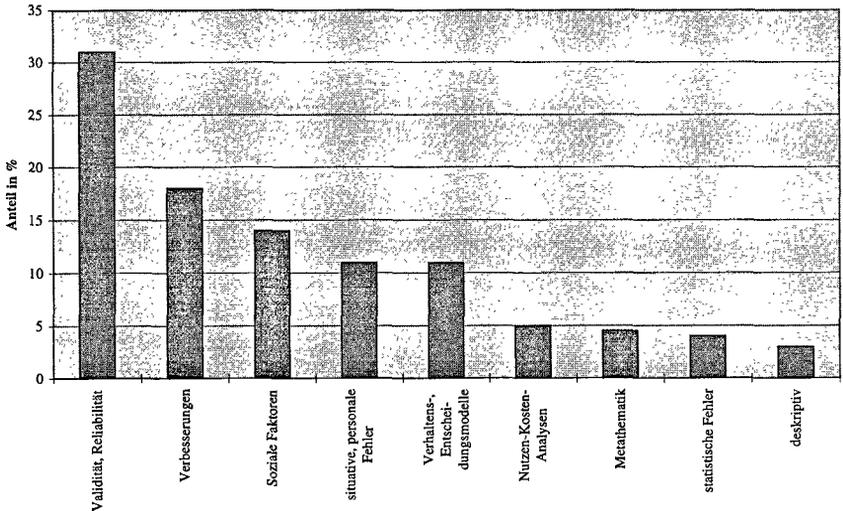


Diagramm 2: Zielsetzungen der Publikationen ( $\Sigma=500$ )

Recht häufig ist das Anliegen, Modelle zu erarbeiten, welche das Bewerber- oder auch Arbeitgeberverhalten, deren Entscheidungsfindung oder die Prozesse abbilden können. Diese Modelle stellen gewissermassen die Theorie zu den Auswahlverfahren dar. Zwar sind 51 % dieser Artikel auf eines oder mehrere Auswahlinstrumente bezogen. Das ist jedoch gegenüber dem Gesamtdurchschnitt von 77 % ebenfalls eine deutlich kleinere instrumentelle Orientierung. Es zeigt sich auch, dass sich diese Modelle nicht nur auf die Phase der Personalauswahl im engeren Sinn beziehen. Währenddem sich im Gesamtdurchschnitt 75 % der Publikationen auf diese Phase konzentrieren, sind es hier nur 42 %.

Unter den Publikationen, welche sich nicht ausschliesslich auf die Personalauswahl im engeren Sinn beziehen, sticht zahlenmässig das Konzept „realistische Tätigkeitsinformation“ (vgl. ausführlich S. 139) hervor. Insgesamt 10 Publikationen befassen sich mit diesem Konzept.

Eine weitere grössere Kategorie bildet auch die Analyse situativer und personenbezogener Einflüsse (Fehlerquellen, Moderatoren). Rund die Hälfte dieser Publikationen bezieht sich ebenfalls nicht spezifisch auf ein Auswahlinstrument. Wenn jedoch ein Instrument diskutiert wird, so handelt sich in drei Vierteln der Fälle um das Interview. Dieses eignet sich offenbar am besten, um Effekte wie die selbst-erfüllende Prophezeiung, Kontrasteffekte usw. beobachten zu können.

Die weiteren Kategorien haben alle nur noch Anteile unter 5 %, so die Kosten-Nutzen-Analysen, die Analysen von statistischen Fehlern, die Metathemen sowie die deskriptive Studien. Bei 20 der 25 Kosten-Nutzen-Analysen wird beurteilt, ob es sich lohnt, ein valideres, jedoch teureres Auswahlinstrument einzusetzen oder nicht.

Bei den Analysen von statistischen Fehlern, geht es mehrheitlich darum, zu untersuchen, welche statistischen Verfahren sich für welche Zwecke besser eignen und wie robust diese sind. Die Publikationen dokumentieren deutlich, dass die Entwicklung der statistischen Methoden noch längst nicht abgeschlossen ist. Diese Publikationen nehmen denn auch oft Bezug auf Primärstudien und belegen, dass aufgrund der verwendeten statistischen Methoden gewisse Effekte unter- oder überschätzt wurden.

Bei der Kategorie Metathemen handelt es sich um Diskussionen der Folgen veränderter juristischer, gesellschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen für die Personalauswahlverfahren. Die rein deskriptiven Studien beschreiben die Praxis, was beispielsweise bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen häufig anzutreffen ist. Bei beiden Kategorien ist ihr geringer Anteil erstaunlich. Dies ist ein deutliches Indiz dafür, dass bei wissenschaftlichen Arbeiten der Praxisbezug einen untergeordneten Stellenwert hat. Der Praxisbezug in diesem Bereich ergibt sich vor allem bei den Validierungsstudien, sofern diese bei Unternehmungen gemacht werden.

Betrachten wir nun die Publikationen mit der Zielsetzung Validitäts- und Reliabilitätsnachweis in Diagramm 3 genauer, so sehen wir, dass die psychologischen Tests den grössten Anteil ausmachen. Zum einen werden laufend neue Tests erarbeitet und weiterentwickelt und zum anderen ist die Testentwicklung und Überprüfung das traditionelle Arbeitsgebiet der Psychologen, welche wie erwähnt, den grössten Anteil an den Publikationen stellen. Deutlich weniger oft wurden Validierungsstudien für das Assessment Center, das Interview und den biographischen Fragebogen durchgeführt.

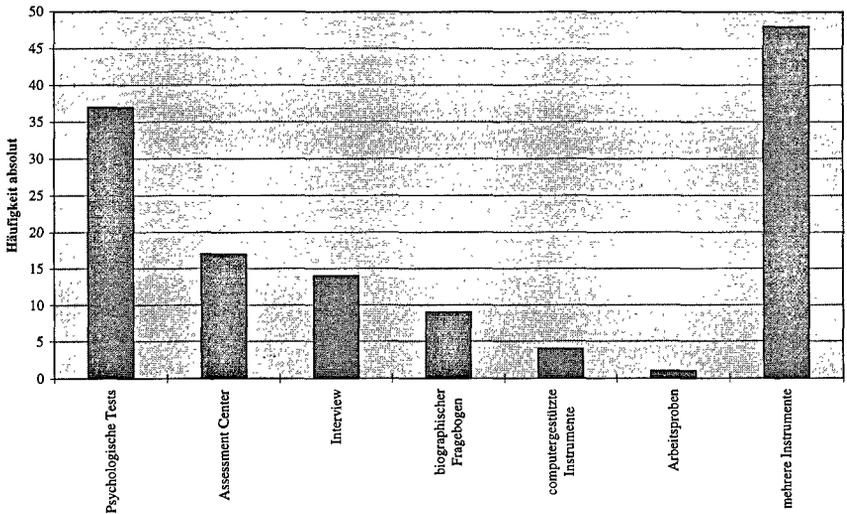
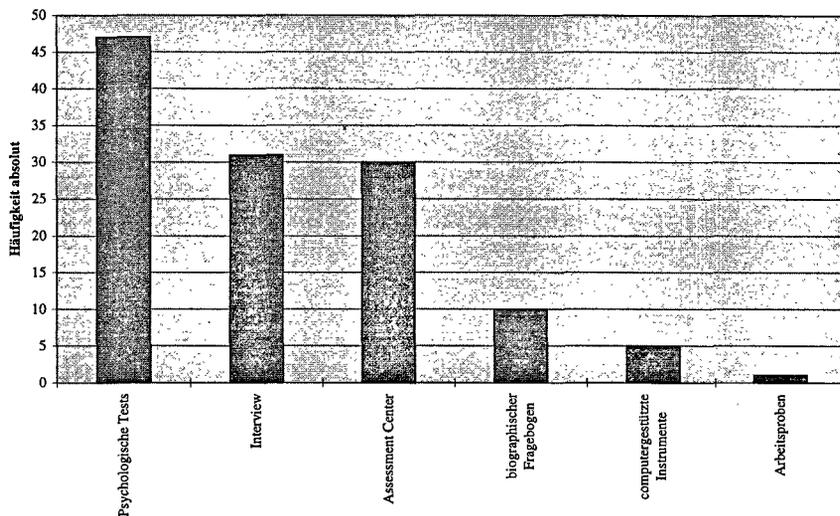


Diagramm 3: Häufigkeiten der Publikationen, welche die Validität und/oder die Reliabilität der Instrumente zum Gegenstand hatten ( $\Sigma=130$ )

Die Kategorie mehrere Instrumente ist an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber aufgeführt. Es handelt sich dabei vor allem um Metaanalysen oder Vergleiche von verschiedenen Auswahlverfahren sowie um Beiträge, welche die statistischen Probleme der Validierung behandeln.

Diese Schwergewichte verändern sich nur wenig, wenn wir auch noch Publikationen mit dem Ziel der Analyse situativer, personaler und statistischer Fehler einbeziehen (Diagramm 4). Das Interview überholt das Assessment Center, da in diesem Bereich sehr viele Untersuchungen gemacht werden, welche vor allem die situativen Einflüsse (Vorwissen, Kleidungsstil, Aussehen, Gesprächsstil, Rasse oder Geschlecht des Interviewten; Geschlecht, Rasse, Laune des Interviewers, Qualifikation des vorangegangenen Interviewten usw.) auf das Interview als Auswahlinstrument untersuchen.

Bei der folgenden Darstellung wird die Kategorie „mehrere Instrumente“ nicht mehr ausgewiesen.



*Diagramm 4: Häufigkeiten der Publikationen, welche die Validität und/oder die Reliabilität der Instrumente sowie statistische oder personale Fehler zum Gegenstand hatten (ohne die Kategorie mehrere Instrumente,  $\Sigma=124$ )*

Neben dem Ziel, die Validität und/oder Reliabilität von Auswahlinstrumenten nachzuweisen, versuchen viele Arbeiten, die Auswahlinstrumente zu verbessern. Diese beispielsweise kostengünstiger oder für den Bewerber weniger belastend zu gestalten. Dabei wird oft, wenn auch untergeordnet, eine Verbesserung der Validität und Reliabilität erhofft. Als zu verbessernde Auswahlinstrumente stehen deutlich das Assessment Center und die psychologischen Tests im Vordergrund; erstaunlicherweise ist das Interview weniger Gegenstand von Verbesserungsbemühungen und der biographische Fragebogen sowie die Arbeitsproben kommen fast nicht vor.

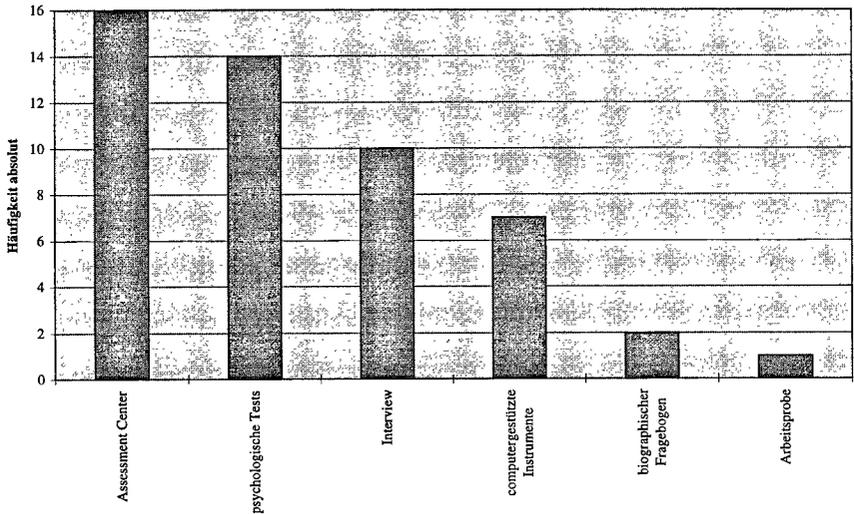
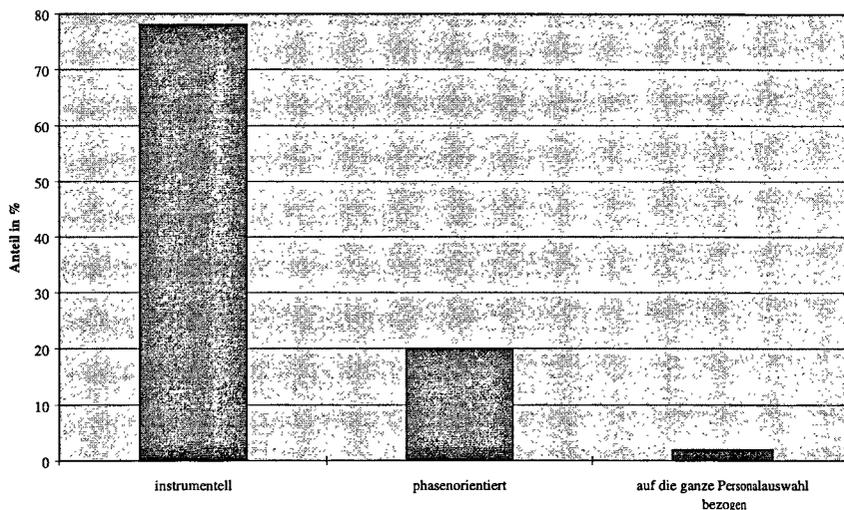


Diagramm 5: Publikationen zu Verbesserungsbemühungen in Bezug auf Auswahlinstrumente ( $\Sigma=50$ )

### 3.3. Instrument- vs. Phasenbezug

Es wurde auch analysiert, ob sich eine Publikation auf eines oder mehrere Auswahlinstrumente oder auf einzelne Phasen resp. die ganz Personalauswahl bezieht. Wenn beispielsweise erforscht wurde, wie potentielle Bewerber mögliche Arbeitgeber aussuchen oder welche Einflüsse verschiedene Rekrutierungskanäle auf die Personalauswahl haben, so wurden keine Instrumente der Personalauswahl untersucht. Diese Publikationen beziehen sich auf einzelne oder mehrere Phasen der Personalauswahl. Die eindeutige Unterscheidung zwischen instrument-orientierten und phasenbezogenen Publikationen ergibt sich jedoch vor allem daraus, dass Publikationen entweder Auswahlinstrumente oder im anderen Fall keine Instrumente zum Gegenstand haben. So ist klar, dass ein Bericht über ein Interview- oder Assessment Center-Experiment zu den instrument-orientierten Publikationen gezählt wird. Die Untersuchung der Publikationen in dieser Hinsicht zeigt, dass mehr als drei Viertel aller Publikationen instrument-orientiert sind, das heisst, eines oder mehrere Auswahlinstrumente thematisieren. Demgegenüber beschäftigen sich nur gerade 2 % mit der Personalauswahl als Ganzem. Dieses Ergebnis stimmt schliesslich auch mit der erkannten Dominanz der Validitäts- und Reliabilitätsuntersuchungen überein, da sich diese fast ausschliesslich auf Auswahlinstrumente beziehen.



*Diagramm 6: Anteil instrument-orientierter und phasenbezogener Publikationen  
( $\Sigma=500$ )*

Es ist unbestritten legitim, dass sich Publikationen nur mit einem Instrument beschäftigen und beispielsweise die Verbesserungsmöglichkeiten unter gegebenen Bedingungen untersuchen. Das vorliegende Ergebnis dokumentiert jedoch, dass sich die Wissenschaft als Ganzes dominant mit Auswahlinstrumenten befasst. Das bedeutet, dass die Auswahlinstrumente ein Kernelement des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl bilden, währenddem übergreifende Konzepte (z.B. die Wirkung realistischer Stelleninformationen) weniger bedeutend sind.

### 3.4. Die Auswahlinstrumente

Die wissenschaftlichen Publikationen wurden bezüglich der von ihnen behandelten Auswahlinstrumente folgendermassen eingeteilt: Wenn die Publikation ein bestimmtes Auswahlinstrument zum Gegenstand hatte, wurde sie diesem zugeteilt. Als Auswahlinstrumente wurden bewusst ganz grobe Kategorien gewählt: Das Interview, das Assessment Center, der biographische Fragebogen, psychologische Tests, computergestützte Instrumente, Arbeitsproben, Dokumentenanalyse, Graphologie, medizinische Tests. Psychologen mögen die grobe Kategorie *psychologische Tests* für unzuweckmässig halten, da sich dahinter eine Vielzahl recht unterschiedlicher Auswahlinstrumente verbirgt. Dasselbe gilt jedoch auch für die anderen Auswahlinstrumente, wie das Interview (z.B. strukturiertes, situatives, multi-modales oder Stressinterview) oder das Assessment Center (aus verschie-

denen Übungen zusammengesetzt, verschiedene Dauer usw.), welche sehr unterschiedlich ausgestaltet werden können und mit welchen ganz unterschiedliche Ziele verfolgt werden können. Zusätzlich wurde noch die Kategorie *psychologische Konstrukte* gebildet. Sie bezieht sich auf Untersuchungen, welche beispielsweise im Zusammenhang mit psychologischen Tests nach reliablen Kriterien oder ganz grundsätzlich nach Prädiktoren suchen und daher nicht in eine der anderen Kategorien passte. Wenn sich eine Publikation auf mehrere Instrumente bezog, so wurden diese nicht mehr weiter unterschieden, sondern die Publikation der Kategorie *mehrere Instrumente* zugewiesen. Wie bereits gezeigt, sind 78 % der Publikationen auf Auswahlinstrumente bezogen (vgl. S. 87), daraus folgt, dass in dieser Dimension 22 % der Publikationen der Kategorie „nicht anwendbar“ zugewiesen wurden. Dies ergibt folgendes Bild:

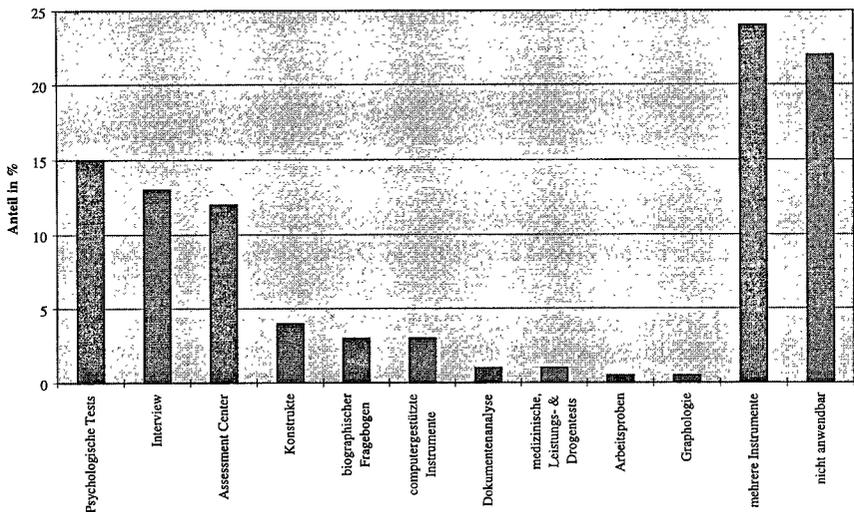


Diagramm 7: Anteile der in den Publikationen besprochenen Instrumente ( $\Sigma=500$ )

Zwar ist die Kategorie *mehrere Instrumente* am grössten. Wenn wir diese Kategorie jedoch mit der Anzahl der Publikationen, welche ausschliesslich ein Instrument zum Gegenstand haben, vergleichen, so zeigt sich, dass diese mehr als doppelt so gross ist. Das heisst, dass mehr als zwei Drittel der instrumentorientierten Publikationen sich mit genau einem Instrument befassen.

Im Zentrum stehen deutlich die drei Auswahlinstrumente psychologische Tests, Interview und Assessment Center. Wie bereits gezeigt wurde, steht bei diesen vor allem die Frage der Validität im Vordergrund. Allerdings wird verglichen mit den anderen Instrumenten beim Assessment Center noch mehr Entwicklungsarbeit

geleistet (vgl. S. 86) und beim Interview werden eher Fragen der Beurteilungsfehler und Störgrößen behandelt (vgl. S. 84).

Es bestätigt sich hier auch der Befund von WEUSTER (1994), dass die Instrumente der Vorauswahl, wie die Dokumentenanalyse oder die Referenzauskünfte, praktisch nicht Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten sind. Ein wesentlicher Grund dafür mag möglicherweise die von Land zu Land sehr unterschiedliche Praxis der Vorauswahl oder der Handhabung von Arbeitszeugnissen und Referenzauskünften sein.

### 3.5. Die Phasen

Es ist unbestritten, dass die Personalauswahl einerseits mit verschiedenen anderen betrieblichen und Bewerberaktivitäten eng verknüpft ist und andererseits aus mehreren Phasen besteht. Bei der vorliegenden Dimension wurden als Kategorien geeignete Phasen und Aktivitäten gewählt. Nach den bisherigen Ergebnissen überrascht es nicht, dass sich die Mehrheit der instrument-orientierten Publikationen auf die Phase nach der Vorauswahl, hier als Personalauswahl im engeren Sinn bezeichnet, konzentriert. Denn in dieser Phase werden praktisch alle Auswahlinstrumente angewandt. Einige der wenigen Ausnahmen sind beispielsweise die Analyse der Bewerbungsunterlagen oder der in den USA gebräuchlichen Bewerbungsformulare, welche in der Vorauswahl eingesetzt werden.

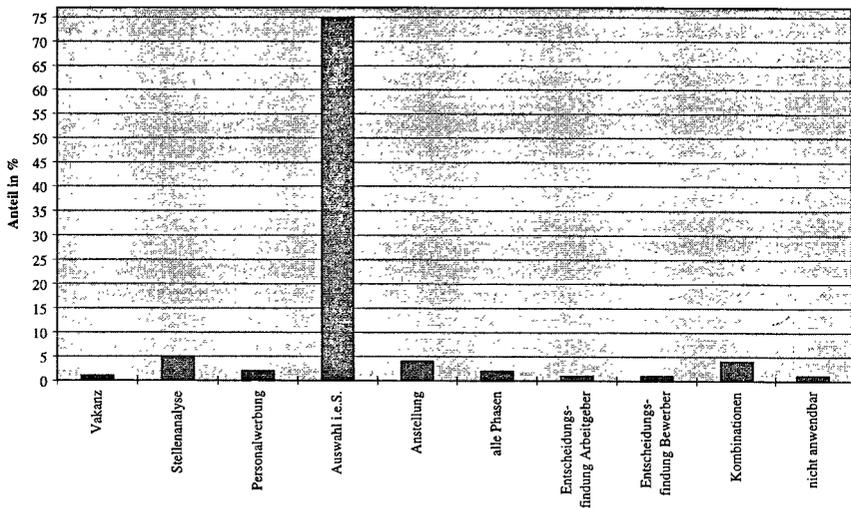


Diagramm 8: Phasenbezug der Publikationen ( $\Sigma=500$ )

Der kleine Anteil an Publikationen, die sich mit der Personalwerbung auseinandersetzen, ist in dieser Deutlichkeit erstaunlich. Schliesslich wurde bei der Auswahl der Publikationen streng darauf geachtet, dass keine Einengung erfolgt.

Die angewandte Psychologie beschäftigt sich zwar intensiv mit Fragen der Werbung und deren Wirkung, aber offenbar beschränkt sie sich auf Produkt- und Firmenwerbung. Ebenso erstaunlich ist, wie klein die Anzahl der Arbeiten ist, welche verschiedene Phasen verknüpft behandeln. So werden in der Regel die Daten aus der Stellenanalyse als gegebene Fakten verwendet und nur insofern hinterfragt, als bei der Validierung von Instrumenten analysiert wird, wie gross die prognostische Aussagekraft einzelner erhobenen Fähigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmale ist. Ebenso isoliert wird insbesondere beim Interview untersucht, wie sich Vorurteile und diskriminierendes Verhalten ergeben.

### **3.6. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Personalauswahl als wissenschaftliches Programm

- konzentriert sich überwiegend auf die Validität und Reliabilität von Auswahlinstrumenten. Die ökonomische Beurteilung der Personalauswahl ist ebenfalls auf die Instrumente bezogen und eine Art Ergänzung der Testtheorie.
- ist stark forschungsorientiert. Ein Sachverhalt erlangt nur Gültigkeit, wenn er empirisch belegt ist.
- hat wenig Grundlagentheorien. Die (dünne) theoretische Basis zeichnet sich durch ihre möglichst direkte Überprüfbarkeit aus.
- untersucht die Phasen Personalwerbung und Vorauswahl praktisch nicht.
- betrachtet den Schritt der Endauswahl als wesentlichen Teil der gesamten Personalauswahl.
- versucht, das Verfahren mittels der Bereitstellung von guten Auswahlinstrumenten zu optimieren.
- geht davon aus, dass die spezifischen situativen Merkmale bei einem bestimmten Einsatz eines Auswahlinstrumentes von diesem genügend berücksichtigt werden können.
- sieht keine wesentlichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Phasen der Personalauswahl.

- versteht Fragen der Fairness, der Diskriminierung usw. als mögliche Fehlerquellen, ohne Bezug zum Betriebsalltag.
- betrachtet Stellen und Personen als stabil und berücksichtigt allfällige Personenprofil-, Personalentwicklungs-, Arbeitsgestaltungskombinationen nicht als Varianten.
- stellt, abgesehen von der Stellenanalyse, keinen Bezug zur Unternehmenspolitik und -strategie her.

Aus den Forschungen lässt sich ableiten, dass die Wissenschaft annimmt, dass ein Stelle eine wohldefiniertes Anforderungsbündel darstellt, das organisatorisch klar eingegliedert und zeitlich stabil ist, dass sich aufgrund der Personalwerbung eine genügende Anzahl potentiell geeigneter Bewerber meldet, dass die Zahl der Bewerber mit der Vorauswahl problemlos auf eine handhabbare Anzahl reduziert werden kann. Zudem wird angenommen, dass mit dem Einsatz der Auswahlinstrumente die eigentliche Selektionsleistung erbracht wird und danach die Personalauswahl abgeschlossen ist.

In der vorliegenden Inhaltsanalyse wurde bewusst vermieden, die Entwicklungen der letzten zehn Jahren im wissenschaftlichen Programm aufzuzeigen. Zum einen wurden diese Entwicklungen in der geschichtlichen Darstellung aufgezeigt. Zum anderen würde die zusätzliche, chronologische Unterteilung des Materials zu so kleinen Zahlen von Publikationen führen, dass die Zuverlässigkeit der Aussagen nicht mehr gewährleistet wäre. Zudem ist die Deutung von gerade zurückliegenden Entwicklungen sehr unsicher, so wurde die Einführung der Metaanalyse und die damit verbundene Verwerfung der Situationsspezifizitätsannahme (der Validität von Auswahlverfahren) durch SCHMIDT & HUNTER (1977) erst mehr als zehn Jahre später als Paradigmenwechsel erkannt.

### 3.7. Beurteilung und Vergleich der Ergebnisse mit anderen Quellen

Die Ergebnisse können zum Teil mit den Literaturdatenbanken verglichen werden, welche wesentlich mehr Daten umfassen. Dies ist vor allem bezüglich der Instrumentorientierung der Publikationen und der Anzahl der Behandlung einzelner Instrumente möglich. Die Abfragen von PsycLit und ZPID ergeben<sup>41</sup>, dass sich im Durchschnitt 45 % der Publikationen zum Thema Personalauswahl mit den folgen-

---

<sup>41</sup> Die Abfragen wurden mit den beiden gemäss Abfragehthesaurus höchsten Begriffen „personnel selection“ und „personnel recruitment“ gemacht. Die Erweiterung der Abfrage von „personnel selection“ um „personnel recruitment“ hat die Ergebnisse nicht wesentlich verändert. Die maximalen Abweichungen der Anteile betragen 2 %, die Reihenfolgen wurden jedoch nicht beeinflusst. Die Abfrage bezog sich nur auf Zeitschriften und auf den Zeitraum 1/1977 bis 3/1994.

den Instrumenten befassen: Psychologische Tests, Assessment Center, Interview, biographischer Fragebogen und Arbeitsproben. Sowohl PsychLit als auch ZPID wiesen eine ähnliche Dominanz psychologischer Tests nach wie die vorliegende Untersuchung. Die Abfrage über ZPID hat auch bezüglich der Reihenfolge der Häufigkeiten der Instrumente identische Ergebnisse geliefert, währenddem PsychLit im Gegensatz zur vorliegenden Untersuchung mehr Publikationen zum Interview als zum Assessment Center nachweist.

Diese Abfragen dürfen jedoch nicht überinterpretiert werden. Da die Bezeichnung der Auswahlinstrumente in den Publikationen nicht einheitlich ist, werden jeweils nicht alle entsprechenden Publikationen gefunden<sup>42</sup>. Womit auch klar ist, dass ein Anteil von 45 % den tatsächlichen Wert unterschätzt. Die Ergebnisse der Abfrage von ZPID bezüglich der Häufigkeiten der Publikationen zu Auswahlinstrumenten weisen darauf hin, dass die Ergebnisse zuverlässig sind.

Ausserdem wurden die vorliegenden Ergebnisse noch mit zwei aktuellen Reviews verglichen, welche eine recht breite Fragestellung zum Gegenstand hatten. RYNES (1991) hat alle Forschungsarbeiten zum Bereich Personalrekrutierung (im wissenschaftlichen Sinn, vgl. das Glossar) gesucht. Sie fand zwischen 1966 und 1990 26 Studien, wovon 10 nach 1980 publiziert wurden. Sie schliesst daraus, dass in neuerer Zeit vermehrt zum Thema Personalrekrutierung geforscht würde. Publikationen zum Thema Personalrekrutierung befassen sich typischerweise nicht primär mit Auswahlinstrumenten oder der Personalauswahl im engeren Sinn. Die kleine Zahl der von RYNES nachgewiesenen Studien widerspricht der in der vorliegenden Arbeit ermittelten Zahlen nicht. Die hier gefundene Dominanz der Validitätsstudien wird beispielsweise auch durch SCHMITT ET AL. (1984) bestätigt, welche für eine Metaanalyse alleine in den beiden Zeitschriften *Personnel Psychology* und *Journal of Applied Psychology* zwischen 1964-1982 99 für ihre Zwecke taugliche Validitätsstudien<sup>43</sup> gefunden haben.

HANSEN (1991) hat eine Review über Forschungsliteratur zum Thema „psychologische Auswahlmethoden für die Wirtschaft“ erstellt, indem er einzelne Studien kurz vorstellt. Er erklärt gleich zu Beginn, dass die Forschungsfrage „Is the method valid?“ (ebd., 31) laute und stellt weiter fest, dass „Suprisingly, there is very little research on this subject“. Diese Feststellung stellt einen Widerspruch zu den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung dar. HANSEN beschränkt sich jedoch ausschliesslich auf Validitätsstudien, welche bei privatwirtschaftlichen Unternehmungen durchgeführt wurden. Ausserdem hat er keine Angaben darüber gemacht, wie er die Studien gesucht hat. Aus den von HANSEN ausgewählten Validitätsstudien kann zudem entnommen werden, dass er sich (implizit) nicht nur

---

<sup>42</sup> Bei deutschsprachigen Publikationen könnte in einer Publikation vom Interview und in einer anderen vom Anstellungsgespräch gesprochen werden. Dieser Umstand macht es bei Abfragen immer wahrscheinlich, dass nicht alle Publikationen zu diesem Thema gefunden werden.

<sup>43</sup> Da die Primärstudien für die Verwendung in Metaanalysen spezifischen Kriterien genügen müssen, heisst dies auch, dass in diesen beiden Zeitschriften wesentlich mehr als 99 Validitätsstudien publiziert wurden.

auf Feldstudien in der Privatwirtschaft beschränkt, sondern sogar auf Studien, welche mit einer prognostischen Validierungsstrategie arbeiten. Einzig diese Validierungsstrategie ist für ihn von „relevance to ‘real world’ human resource management“ (ebd., 32). Aber selbst unter Berücksichtigung dieser engen Auswahlkriterien wurde eine stattliche Zahl von Studien nicht erwähnt.

Allerdings ist in den letzten 10 Jahren tatsächlich ein Rückgang an kriteriumsbezogenen Validitätsstudien zu beobachten. LANDY & RASTEGARY (1989) führen diesen Sachverhalt auf die Einführung der Metaanalyse und die selektiven Mechanismen in der Wissenschaftsgemeinde - welche derartige Studien nicht mehr als originell betrachtet - zurück. Dieser Rückgang betrifft jedoch nur kriteriumsbezogenen Validitätsstudien, konsequenterweise wurden neu dank der Metaanalyse viele Validitätsgeneralisierungsstudien und Studien mit anderen Validierungsstrategien (z.B. synthetische Validierung oder Validierung von Items und Kriterien) durchgeführt.

Seit 1986 wird jedes 2. Jahr in der „Annual Review of Psychology“ jeweils von verschiedenen Autoren eine Übersicht über die Fortschritte der vorangegangenen Jahre in der Personalauswahl publiziert. Für diese Reviews hat sich ein Inhaltsrahmen entwickelt, an den sich die verschiedenen Autoren halten. Dieser Rahmen umfasst die Auswahlinstrumente, Aspekte der Validität, der Metaanalyse und der Validitätsgeneralisierung, der Nutzen-Analyse, der Fairness sowie juristische Aspekte, Stellenanalyse und Leistungsbeurteilung. SCHMITT (1990) hat erstmals eine Seite mit dem Thema „sozialer Prozess“ eingeführt, was von SCHMIDT ET AL. (1992) unter dem Titel „wider context of selection“ - allerdings auf weniger als einer Seite - weitergeführt wurde und bei LANDY ET AL. (1994) wieder fehlt. Auch die Beiträge in der „Annual Review of Psychology“ weisen darauf hin, dass die fokussierte Betrachtung der Personalauswahl sich etwas erweitert. Die Gewichtungen der einzelnen Themen belegen jedoch, dass den Studien, welche zur Erweiterung dieser Sicht beitragen, keine wesentliche Bedeutung beigemessen wird. Es ist auch bezeichnend, dass hier die „Personalauswahl als sozialer Prozess“ oder „Personalauswahl im weiteren Kontext“ kurz unter dem Titel „Personalauswahl“ abgehandelt wird und sonst diese Themen abgegrenzt zur „Personalrekrutierung“ gezählt werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass vergleichbare Literaturreviews die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen und unterschiedliche Ergebnisse auf ein anderes Auswahlvorgehen zurückzuführen sind.

### **3.8. Beurteilung des Vorgehens**

Das Gebiet der Personalauswahl ist mittlerweile offenbar zu gross, so dass in den letzten 10 Jahren keine Literaturreviews zu finden sind, welche die Personalauswahl als Ganzes zum Gegenstand gehabt hätten. Dagegen sind zu spezifischen Fragestellungen, wie beispielsweise zum Assessment Center für die Pilotenauswahl, einige Literaturreviews zu finden. Derartige Reviews sind auch als Vorarbeit zu

Metaanalysen notwendig, denn diese müssen möglichst viele Primärstudien beschaffen. Diese thematisch enger gefassten Reviews haben nicht nur eine repräsentative, sondern eine möglichst vollständige Erfassung der bekannten Literatur zum Ziel. In der Regel werden in diesen Reviews auch nur Forschungsarbeiten aufgenommen. Daher kann das für die vorliegende Arbeit gewählte Vorgehen nicht mit anderen Arbeiten aus diesem Bereich verglichen werden.

Die Auswahl der Zeitschriften war wohl einer der problematischsten Schritte. Da jedoch überprüft wurde, wie häufig die Personalauswahl in nicht ausgewählten Zeitschriften diskutiert wurde und vor allem diejenigen Zeitschriften ausgewählt wurden, welche viele Beiträge zum Thema enthalten, darf davon ausgegangen werden, dass eine breitere Auswahl keine markant verschiedenen Ergebnisse zur Folge hätte. Es wurde zudem beachtet, dass beim Vorhandensein von Zeitschriften, welche unterschiedliche wissenschaftliche Positionen einnehmen und sich explizit voneinander abgrenzen, beide Zeitschriften ausgewählt wurden (z.B. *Journal of Applied Psychology* und *Personnel Psychology*).

Eine weitere wesentliche Einschränkung wurde selbstverständlich mit der Wahl der Auswertungsdimensionen getroffen. Diese basieren jedoch auf der Ausgangshypothese (vgl. S. 13) und machen daher nur im Rahmen dieser Hypothese Sinn.

Zu bedauern ist der Umstand, dass es sich im Verlauf der Untersuchung gezeigt hat, dass Monographien nicht mitberücksichtigt werden konnten.

Das entwickelte Analyseraster hat sich bewährt. Bei der Untersuchung kam es praktisch nicht vor, dass eine Publikation gar nicht in dieses Schema passte oder die Zuordnung nicht möglich gewesen wäre. Es hat sich zudem bewährt, recht grobe Kategorien zu bilden, da so eine Überinterpretation vermieden werden konnte und die Zuordnung auch besser möglich war. Das bedeutet, dass mit diesem Raster durchaus relevante und breit gültige Dimensionen erfasst wurden. Dies wird bei der Darstellung der Ergebnisse deutlich, wo die Kategorie „nicht anwendbar“ nur wenig vorkommt.

Wo Einzelergebnisse aus anderen Quellen (Datenbankabfragen, Metaanalysen) vergleichbar waren, konnte eine Übereinstimmung mit den vorliegenden Resultaten festgestellt werden. Da vergleichbare Literaturreviews ebenfalls zu vergleichbaren Aussagen gelangen, können die Ergebnisse als zuverlässig betrachtet werden.

## 4. Illustration der Inhaltsanalyse

Die Untersuchung der Publikationen der letzten zehn Jahre darf für sich zwar Repräsentativität in Anspruch nehmen, doch bleiben die Ergebnisse recht abstrakt. Aus diesem Grund sollen im folgenden Kapitel einige typische Artikel vorgestellt werden. Diese sind zwar im Gegensatz zur inhaltsanalytischen Auswertung der Publikationen nicht mehr repräsentativ, dafür wird deutlicher, was sich hinter den gewählten Auswertungskategorien verbirgt und wie diese in einer Publikation verknüpft sein können.

Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass zu jeder Kategorie eine Publikation aus der Dimension „Zielsetzung“ gewählt wurde. Mit diesem Auswahlprinzip konnte am ehesten die ganze thematische Landschaft der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm abgedeckt werden. Es muss dabei jedoch beachtet werden, dass bei dieser Darstellung alle Themen gleichgewichtig erscheinen, obwohl sie, wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, ganz unterschiedlich intensiv bearbeitet werden.

### Beispiel 1: Validierungsstudie

Beim ausgewählten Beispiel von FELTHAM (1988) handelt sich um ein Assessment Center der Londoner Polizei. In der 19 Jahre dauernden Studie ging es um die Auswahl von Polizistinnen und Polizisten für qualifizierte Stellen. Die Stellen waren alle Teil eines Management-Development-Programmes. Das konzipierte Assessment Center entspricht den üblichen Standards. Es wurde eine Serie von Einzelinstrumenten (z.B. Fallstudien, Gruppendiskussionen, Präsentationen, biographisches Interview) eingesetzt und die Assessoren (Beobachter) wurden entsprechend ausgebildet. Die Karriere der erfolgreichen Bewerber wurden während der Dauer der Studie, also während mindestens einem bis maximal 19 Jahren, verfolgt. Zu statistischen Zwecken wurden sie in zwei Gruppen zu 223 und 157 Personen eingeteilt. Zur Bewertung des Erfolgs der Bewerber wurden drei verschiedene Kriterien gewählt: der erreichte Ausbildungsstand, der erreichte Grad und Vorgesetztenurteile. Mit einer Regressionsanalyse wurden diese Kriterien mit den Ergebnissen des Assessment Centers verglichen. Zusätzlich wurden die Einzelergebnisse des Assessment Centers mit den Vorgesetztenurteilen faktoranalytisch untersucht.

Die Studie konnte für das Assessment insgesamt eine positive Validität nachweisen. Jedoch nur für das Kriterium „Vorgesetztenurteil“ war die Validität deutlich grösser als Null, wenn auch immer noch deutlich unter vergleichbaren Werten, wie sie beispielsweise bei Metaanalysen von Assessment Center Studien ermittelt wurden.

#### *Kommentar*

Bei diesem Beispiel ist einerseits das untypische Ergebnis, andererseits auch die Methodik bemerkenswert. Es wurde eine Langzeituntersuchung durchgeführt, und

es wurden „echte“ Kriterien verwendet. Wesentlich häufiger werden Auswahlinstrumente so validiert, dass entweder bereits angestellte Mitarbeitende getestet werden oder die Testergebnisse mit Ergebnissen von anderen, bereits untersuchten Auswahlinstrumenten verglichen werden.

Dagegen ist typisch, dass keine Informationen über den Rekrutierungskanal, über die Vorauswahl, über die Grösse und Zusammensetzung des Bewerberpools, über Selbstselektion, über die abgelehnten Bewerber usw. angegeben oder verarbeitet werden. Die Validitätsaussage bezieht sich vorrangig auf die Gruppe der durch das Auswahlverfahren selbst ausgewählten Bewerber und spezifisch auf den letzten Auswahlschritt. Das heisst, es wurde nicht überprüft, ob sich abgelehnte Bewerber vielleicht doch geeignet hätten. Dadurch kann der  $\alpha$ -Fehler nicht gemessen werden.

Zudem werden bei diesem Vorgehen die Prädiktor-Kriterien-Korrelationen unterschätzt, da es sich nicht um eine Zufallsstichprobe, sondern ausschliesslich um „gute“ Bewerber handelt, die auch eine kleinere Streuung der Leistungswerte aufweisen.<sup>44</sup>

### Beispiel 2: Diskussion statistischer Fehler

Als Beispiel für dieses Thema wurden zwei Publikationen ausgewählt. Beide beziehen sich auf das Verfahren von SCHMIDT & HUNTER für die Validitätsgeneralisierung<sup>45</sup>. Mit einer Monte Carlo-Simulation<sup>46</sup> erzeugten PAESE & SWITZER (1988) Testergebnisse, bei denen sie die Stichprobengrösse und die Reliabilität systematisch veränderten. Die Anwendung des Verfahrens von SCHMIDT & HUNTER ergab zum Teil grosse Fehler bei der Varianzschätzung. Selbst wenn die Reliabilität der Stichproben so gewählt wurde, dass sie der vom SCHMIDT & HUNTER-Verfahren angenommenen Reliabilität entsprach, überschätzte das Verfahren systematisch die künstliche Varianz. Die gleichen Autoren (PAESE & SWITZER) publizierten 1990 eine Korrektur. Sie stellen darin fest, dass der beobachtete systematische Fehler im Falle der interaktiven Schätzung der Varianz, auf einen Fehler in ihrem Computerprogramm für die Monte Carlo-Simulation zurückzuführen war.

<sup>44</sup> Ein einfaches Gedankenmodell macht diesen Zusammenhang klar: Eine Maschine kann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit beurteilen, wie faul ein Apfel ist. Wenn nun die Überprüfung der Leistungsfähigkeit dieser Maschine nur anhand zuvor ausgewählter, noch geniessbarer Äpfel gemacht wird, so ist diese Aufgabe schwieriger, da kleinere Unterschiede (Varianzen) erkannt werden müssen. Wenn die Maschine nur zur Auswahl der faulen Äpfel eingesetzt wird, liegen grössere Unterschiede vor, welche einfacher identifiziert werden können. Die erwähnte Art der Überprüfung würde folglich die Leistungsfähigkeit der Maschine unterschätzen.

<sup>45</sup> Die Validitätsgeneralisierung ist ein Spezialfall der Metaanalyse, welche in der historischen Analyse bereits kurz vorgestellt wurde. Bei der Validitätsgeneralisierung wird versucht, die Validität eines Auswahlinstrumentes unabhängig von der Situation und ohne Mess- und Stichprobenfehler zu ermitteln.

<sup>46</sup> Die Bezeichnung spielt auf das dortige Spielcasino an. Man könnte beispielsweise eine Reihe von gezogenen Zahlen am Roulette aufzeichnen. Diese Reihe könnte dann Ersatz zu den Messergebnisse eines Experimentes verwendet werden, bei dem vermutet wird, die Ergebnisse seien zufällig. Im vorliegenden Beispiel wurden die Zahlen mit einem Zufallsgenerator auf einem Computer erzeugt.

### *Kommentar*

Das Beispiel zeigt deutlich, dass die Entwicklung der statistischen Methoden noch in vollem Gang ist. Im vorliegenden Beispiel wird ein statistisches Schätzverfahren nicht etwa theoretisch überprüft, sondern mit Zufallsdaten „gefüttert“, um dann die Ergebnisse zu überprüfen. Im vorliegenden Fall kommt hinzu, dass sich ein recht banaler Fehler eingeschlichen hat, der von den Herausgebern der Zeitschrift und von anderen Wissenschaftlern nicht entdeckt wurde. In der Regel werden Fehler in Publikationen sehr schnell entdeckt und in der folgenden Ausgabe der Zeitschrift korrigiert.

Andere Publikationen dieser Art versuchen zu zeigen, unter welchen Umständen gewisse Verfahren robuster sind als andere. Diese Diskussionen sind notwendig, weil Primärstudien oft nur über kleine Stichproben verfügen und die statistische Interpretation sehr fehleranfällig ist. Ausserdem ist mit der Metaanalyse ein neues statistisches Instrument eingeführt worden, das noch weiterentwickelt und diskutiert werden muss.

### **Beispiel 3: personale Fehler**

Beim folgenden Beispiel handelt sich um eine typische und auch häufige Untersuchung zum Interview von CESARE, DALESSIO & TANNENBAUM (1988). Es wurde untersucht, welchen Einfluss die Qualität der vorgängig interviewten Person auf die Beurteilung der folgenden Person hat. 120 Studenten - ohne Kenntnis der Forschungsfrage - hatten dafür je drei auf Video aufgezeichnete Interviews zu betrachten und diese Personen hinsichtlich ihrer Eignung zu bewerten. Zuerst wurden zwei Interviews mit entweder gut geeigneten oder schlecht geeigneten Bewerbern gezeigt und danach jeweils das zur Diskussion stehende Interview mit einem durchschnittlichen Bewerber. Für das Experiment wurden zusätzlich das Geschlecht und die Rasse variiert, die beiden ersten Bewerber waren jeweils gleich gut resp. schlecht geeignet, gleicher Rasse und gleichen Geschlechts. Dies ergibt acht mögliche Interviewkombinationen und folglich wurde jede dieser Kombinationen von 15 Studenten bewertet.

Signifikant konnte festgestellt werden, dass bei einem schlechten Vorgänger die nächste Person nachsichtig beurteilt wird. Weitere Effekte, etwa dass ein schwarzer Bewerber nach zwei schlechten weissen Bewerbern, stärker positiv beurteilt würde, konnten nicht signifikant ermittelt werden.

Bei positiven Vorgängern weisen die Beurteilungen für die Nachfolgenden eine überdurchschnittliche Varianz auf. Die Autoren vermuten, dass dies davon rührt, dass ablehnende Entscheide eher vermieden werden. Weiter wird angenommen, dass aufgrund höherer Erwartungen ein durchschnittlicher weisser Mann nach sehr guten Bewerbern eher schlechter beurteilt worden ist als ein schwarzer Mann in der gleichen Situation.

*Kommentar*

In der Analyse der Publikationen der letzten zehn Jahre konnte bereits gezeigt werden, dass sich Untersuchungen von verzerrenden Einflüssen vor allem auf das Interview und die Entscheidungsfindung beziehen. Das vorliegende Beispiel zeigt, dass mittlerweile sehr differenzierte Fragestellungen angegangen werden: Es wird nicht einfach der Einfluss der Kombinationen Interviewer und Interviewte untersucht, sondern es werden zusätzlich die Kombinationsmöglichkeiten um die vorgängig Interviewten erweitert.

Fragestellungen dieser Art sind - wahrscheinlich aufgrund ihrer Lebensnähe - sehr interessant und haben gerade in den USA bezüglich Fragen der Diskriminierung eine hohe Relevanz. Es lässt sich allerdings in der Literatur keine Verwertung der Ergebnisse ausmachen, wenn man davon absieht, dass der Nachweis der Unzulänglichkeit des Interviews die anderen Auswahlinstrumente in ein besseres Licht stellt.

Diese Fragestellungen werden üblicherweise in einem experimentellen Rahmen und mit Studenten untersucht. Der häufige Einsatz von Studenten wird zwar hin und wieder in den betreffenden Publikationen problematisiert, jedoch die Relevanz der Ergebnisse wird deswegen jedoch nicht in Frage gestellt. Mindestens im Erhebungszeitraum wurde keine Studie gefunden, welche mögliche Verzerrungen durch den Einsatz von Studenten anstelle von Praktikern untersucht hätte. Es sind lediglich ältere Publikationen zu diesem Thema zu finden. So von DIPBOYE, FROMPKIN & WIBACK (1975) und BERNSTEIN, HAKEL & HARLAN (1975), welche nur kleine Verzerrungen aufgrund des Einsatzes von Studenten feststellen konnten, sowie die Studie von ARVEY & CAMPION (1982), in der sie zu einem gegenteiligen Schluss gelangen und von Experimenten mit Studenten abraten.

Das grösste Problem bei praktisch allen Primärstudien ist die Grösse der Stichproben. Praktisch alle Metaanalysen von Validitätsstudien im Bereich der Personalauswahl (vgl. STAMM & SCHWARB 1995) haben bisher gezeigt, dass über 75 % der Varianzen zwischen verschiedenen Primärstudien auf folgende drei Ursachen zurückzuführen sind:

- Stichprobenfehler aufgrund zu kleiner Stichprobengrösse
- Unterschiede in der Qualität der Messungen (Reliabilität)
- Systematische Verzerrungen der Stichproben (restriction of range)

Das bedeutet, dass die - statistisch zwar signifikanten - Ergebnisse von Primärstudien massiv artefaktbeladen sind. Dieser Umstand wird durch weitere Sachverhalte untermauert:

Eine Stichprobe muss recht gross sein, um im statistischen Sinn nicht als klein zu gelten. Wenn beispielsweise bei einem Signifikanztest für eine Korrelation von 0.40 ein Vertrauensintervall von  $\pm 5\%$  gewählt wird, so muss die Stichprobe 1085

Personen umfassen (vgl. HUNTER & SCHMIDT 1990). Primärstudien mit derart grossen Stichproben sind jedoch kaum zu finden.

In Primärstudien (so auch im diskutierten Beispiel) sind in der Regel Resultate zu finden, welche im Widerspruch zu anderen Studien stehen, was die Autoren zum Schluss bringt: „further research is needed“, mit der Vermutung, dass die Theorie noch zu wenig differenziert ist. Die Metaanalysen zeigen dann jedoch oft, dass die Widersprüche nur auf den erwähnten Artefakten beruhen, oder sie können andere signifikante Moderatoren nachweisen.

Im Rahmen der Personalauswahl stehen die empirischen Untersuchungen vor einem besonderen Problem. Für eine Untersuchung der Korrelation zwischen dem Prädiktor und einem „echten“ Kriterium (beispielsweise für die prognostische Validierung des Auswahlinstruments anhand der Arbeitsleistung) stehen nur die von der Unternehmung angestellten Bewerber zur Verfügung. Aus statistischen Gründen würde jedoch eine Zufallsstichprobe benötigt. Es wird aber häufig mit einer systematisch verzerrten Stichprobe gearbeitet, da die Unternehmung nur die „geeigneten“ Bewerber einstellt. In der Folge ist die Streuung in der Arbeitsleistung in dieser Stichprobe kleiner und es wird, wie bereits im Beispiel 1 geschildert, die Korrelation unterschätzt.<sup>47</sup>

Das in diesem Unterkapitel beschriebene Beispiel illustriert die Problematik kleiner Stichproben gut. Obwohl die Leser selbst ausrechnen müssen, dass jede Zelle nur mit 15 Versuchen besetzt ist, wird schnell klar, dass hier Signifikanzanalysen wenig Sinn machen. HUNTER & SCHMIDT (1990) plädieren deshalb seit längerem für ein Moratorium von statistischen Signifikantstests im Rahmen einzelner Primärstudien. Damit ist jedoch keinesfalls gemeint, dass keine Primärstudien mehr gemacht werden sollen, denn gerade die Metaanalysen sind auf diese Daten angewiesen.

#### **Beispiel 4: Kosten-Nutzen-Analyse**

Beim Beitrag von GERPOTT (1989) handelt es sich um einen theoretischen Aufsatz, welcher das von ihm vorgeschlagene Modell zusätzlich anhand eines Praxisfalles illustriert. Er zeichnet kurz die Entwicklungen in der Theorie für die monetäre Erfolgsbewertung von Verfahren auf. Die vorgestellte Methode beruht auf der Bewertung des monetären Erfolgs eines Personalauswahlinstruments, im wesentlichen anhand der Validität und des (höheren) Erfolgsbeitrags des (besser) ausgewählten Mitarbeiters und des Kalkulationszinsfusses. GERPOTT vergleicht dann für einen Praxisfall die Erfolgswirkung des strukturierten Interviews mit der des Assessment Centers und belegt, dass das Assessment Center seine höheren Kosten um ein Mehrfaches wettmacht.

---

<sup>47</sup> Vgl. Fussnote 44.

### *Kommentar*

Diese Publikation ist für den deutschsprachigen Raum recht typisch, indem in praktisch jeder Zeitschrift ein Artikel zu finden ist, in dem die historische Entwicklung des besprochenen Ansatzes aufgezeigt wird und anhand eines Beispiels die Relevanz dargestellt wird<sup>48</sup>. In den amerikanischen Zeitschriften werden vor allem Methoden zur Ermittlung des geldwerten Leistungsbeitrages verschiedener Mitarbeiter entwickelt und diskutiert. Die Genauigkeit der Schätzung dieser Grösse beeinflusst neben der Validitätsschätzung die Präzision dieses Verfahrens am meisten.

Die Kosten-Nutzen-Analysen von Personalauswahlinstrumenten zeigen die im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten gültigen Annahmen über die Personalauswahl recht deutlich auf. Es wird explizit angenommen (vgl. GERPOTT 1989, 890), dass

- der Erfolg einer Stellenbesetzung erfassbar ist (Kriteriumsgewinnung) und der Erfolg an der Stelle von der Person abhängt und unterschiedlich ist,
- der Zusammenhang zwischen den vom Auswahlinstrument gemessenen Grössen (Prädiktoren) und dem Erfolg des Stelleninhabers (Kriterium) gegeben ist,
- die Auswahlinstrumente die Prädiktoren messen können und genügend Bewerber vorhanden sind, um alle offenen Stellen besetzen zu können.
- Neben diesen explizit formulierten Annahmen fliessen aber einige implizite ein.

Es wird angenommen, dass

- die wesentlichen Elemente der Personalauswahl die Auswahlinstrumente sind.
- ein zusätzlicher monetärer Erfolg durch ein besseres Auswahlinstrument erreicht wird, da nicht erwogen wird, beispielsweise die Erfolgswirkung einer intensiveren Personalwerbung als Vergleichsgrösse heranzuziehen.
- die Bewerber objekthaft betrachtet werden können. Die Möglichkeit der Selbstselektion (bei allen Phasen der Personalauswahl) wird nicht erwogen.
- die Qualität und Grösse der gesamten Bewerberpopulation nicht relevant ist. Die Auswahlquote wird nur als Verhältnis der eingestellten Bewerber zu den mit dem Auswahlinstrument geprüften Bewerbern berücksichtigt. Dass je nach Arbeitsmarktlage oder je nach Qualität und Intensität der Personalwerbung bereits in der Vorauswahl eine rigorose oder weniger rigorose Auswahl stattgefunden hat, wird nicht berücksichtigt.

---

<sup>48</sup> Neben dem hier vorgestellten Beitrag in der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ ist beispielsweise im selben Jahr ein ähnlicher Beitrag in der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“ von ENGELHARD & WONIGER (1989) erschienen und GERPOTT hat seinen Beitrag 1990 in gekürzter Form mit einem anderen Rechenbeispiel nochmals in der „Zeitschrift für Organisation“ publiziert.

- die Validität eine - aufgrund eines kausalen Zusammenhangs - gegebene statistische Grösse ist. In Metaanalysen wird immer wieder darauf hingewiesen, dass die anhand einer Vielzahl von Studien ermittelte Validitätszahl ein nebensächliches Ergebnis ist, welches nicht einfach so weiterverwendet werden sollte. Interessant sind bei diesen Metaanalysen vor allem die Moderatoranalysen, die zeigen, welche Faktoren (Moderatoren) die Auswahlinstrumente systematisch beeinflussen. Bei ökonomischen Beurteilungen von Auswahlinstrumenten wird aber undifferenziert die vermeintlich universell gültige Validität übernommen.

### **Beispiel 5: Soziale Faktoren, Diskriminierung**

GLICK ET AL. (1988) formulierten in ihrer Untersuchung verschiedene Hypothesen für die Geschlechtsdiskriminierung. Sie nahmen an, dass die Eignungsbeurteilung für andersgeschlechtliche Bewerber für typische Frauen- resp. Männerberufe positiv zu beeinflussen waren, wenn die Bewerber als atypisch, mit Eigenschaften, welche sonst eher dem anderen Geschlecht zugeschrieben werden, geschildert wurden. Entsprechend wurde auch die Hypothese aufgestellt, dass Bewerber als weniger geeignet betrachtet werden, die dem eigenen Geschlechtsstereotyp voll entsprechen und sich für eine Stelle bewerben, welche typischerweise vom anderen Geschlecht eingenommen wird.

Für die Überprüfung der Hypothese wurden 212 Praktikern fiktive Curricula vorgelegt, anhand derer sie entscheiden mussten, wie geeignet die Bewerber waren. Es hat sich gezeigt, dass selbst Bewerber, die nicht dem Geschlechtsstereotyp entsprechen, gegenüber Bewerbern mit dem zur Stelle passenden Geschlecht diskriminiert werden. Die Autoren kommen zum Schluss, dass Diskriminierung durch das „Stellenstereotyp“ entsteht und dass folglich diese Diskriminierung nur aufgelöst werden kann, wenn Berufe oder Stellen nicht mehr spezifisch einem Geschlecht zugeschrieben werden.

#### *Kommentar*

Das in der vorliegende Untersuchung angewandte Auswahlinstrument steht hier nicht im Vordergrund. Es macht den Eindruck, dass aus Gründen der Praktikabilität das Experiment mit einem Instrument der Vorauswahl, der Analyse der Bewerbungsunterlagen, durchgeführt wurde. Die Autoren versuchen offenbar, die impliziten Diskriminierungsmechanismen zu beleuchten und kommen nicht zufällig zum Schluss, dass die soziale Konstruktion eines Berufs oder einer Stelle zur Diskriminierung führt. Andere Studien untersuchen spezifisch das Diskriminierungspotential von Auswahlinstrumenten und vor allem bei neuen Instrumenten wird immer darauf hingewiesen, dass keine Diskriminierung festgestellt wurde. Dieses Beispiel zeigt nun jedoch unbeabsichtigt, dass die kaum erforschte Vorauswahlphase bereits ein grosses Diskriminierungspotential hat. Falls beispielsweise eine Studie über die diskriminierende Wirkung eines Auswahlinstruments nach einer diskriminierenden Vorauswahl ausgeführt wird, kann es sein, dass bei der Anwendung eines (diskriminierenden) Instruments keine Diskriminierung fest-

gestellt wird, da die Diskriminierungswirkung des Instruments gleich ist wie die der Vorauswahl und folglich keine zusätzliche Diskriminierung erfolgt.

Damit zeigt sich wiederum, dass die Personalauswahl in der Forschung eher als Entscheidungssituation und nicht als Prozess mit verknüpften Phasen und Episoden betrachtet wird.

### **Beispiel 6: Entscheidungsmodelle**

STRUTHERS ET AL. (1992) verwendeten einen attributionstheoretischen Ansatz von WEINER (1986), um ein Modell zu entwickeln, mit dem Auswahlentscheidungen aufgrund des Interviews erklärt werden könnten. Dieses Modell verarbeitet gewisse Daten aus dem beruflichen Lebenslauf der Kandidaten und den Überzeugungen der mit der Auswahl betrauten Person.

240 Studenten hatten sich in die Rolle des Personalverantwortlichen zu versetzen und anhand von Interviewtranskripten die Eignung der Bewerber zu beurteilen. Die Interviews wurden so gestaltet, dass das Gesprächsergebnis variiert (positiv-negativ) wurde, ebenso wurden die Erklärungen des Bewerbers (intern-extern attribuiert) und die Karriere (stabil-instabil) variiert. Das Modell konnte aufzeigen, wie die vergangenen beruflichen Leistungen der Bewerber bewertet wurden. Es konnte auch die Entscheidungsfindung gut abbilden.

#### *Kommentar*

Aufgrund von empirischen Erkenntnissen und praktischer Erfahrung werden oft Verhaltens- und Entscheidungsmodelle entwickelt. Sie bilden die theoretische Grundlage für die Hypothesenbildung und deren empirischen Überprüfung. Dieses Vorgehen ist nützlich, da es ermöglicht, Moderatoren oder systematisch wirkende Fehlerquellen zu identifizieren. Die Studien sind zum Teil mit denen vergleichbar, welche, ohne von einem Modell auszugehen, systematische Fehler nachzuweisen versuchen.

Die statistische Überprüfung von solchen Modellen ist jedoch gerade wegen ihrer Differenziertheit schwierig. Die Zahl der möglichen Kombinationen steigt multiplikativ mit der Zahl der Variablen (und deren Ausprägungen), die das Modell beinhaltet. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass nicht vermehrt mit derartigen Modellen gearbeitet wird.

Die Konzeption von Verhaltens- und Entscheidungsmodellen gibt den Forschungsarbeiten immer wieder neue Impulse. So wurden Verhaltensmodelle entworfen, welche die Wahl der Stelle durch den Bewerber (Job-Choice) oder das Zusammenfinden von Mitarbeiter und Organisation interaktionistisch zu erklären versuchen. Diese Beiträge blieben bisher jedoch weitgehend isoliert und haben beispielsweise auf die Testtheorie oder die Kosten-Nutzen-Analysen keinen Einfluss gehabt. In der Unterscheidung der Begriffe Personalauswahl und Personalrekrutierung kommt dieser Umstand ebenfalls zum Ausdruck. Unter Rekrutierung wird nicht wie in der Alltagssprache Anwerbung und Einstellung verstanden. Vielmehr werden hierzu alle Verhaltensweisen, Signale, Erwartungen, Einstel-

lungen usw. gezählt, die einen Einfluss darauf haben, ob ein Bewerber in die definitive Auswahl kommt oder nicht und die wiederum seine Einstellungen oder Erwartungen beeinflussen (vgl. z.B. BOUDREAU & RYNES 1985, GUION 1977, RYNES 1991, SCHNEIDER 1987 und WUNDERER 1975). Die Personalauswahl wird dagegen als operatives Verfahren (oft nur auf die Endauswahl bezogen) betrachtet. Dies weist darauf hin, dass in der wissenschaftlichen Literatur zwischen einem eher qualitativen Bereich Personalrekrutierung und dem Bereich der quantitativ besser erfassbaren Personalauswahl unterschieden wird. Die Untersuchung der Publikationen der letzten zehn Jahre belegt jedoch, dass nur wenig Arbeiten dem Bereich Personalrekrutierung zuzurechnen sind. Es wird denn auch beklagt, dass diesen Fragestellungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.<sup>49</sup>

### Beispiel 7: Metathematik

WOTTAWA (1990a) stellt in seinem Diskussionsbeitrag fest, dass sich die bisherige Praxis der Psychologen bezüglich der Testkonstruktion und -anwendung zwangsläufig ändern muss. Bisher war es so, dass psychologische Testverfahren geheimgehalten und nur an Diplompsychologen weitergegeben und von diesen eingesetzt werden durften. Die Testentwicklung erfolgte an Forschungsinstituten, welche diese mit ihrer vorhandenen Ausstattung ohne zusätzliche Investitionen realisieren konnten. Der Vertrieb und die Verwertung wurde dann von spezialisierten Verlagen übernommen.

Der gesellschaftliche Wertewandel hat aber dazu geführt, dass sich ein Experte nicht mehr durch ein „Geheimwissen“, sondern durch transparentes Vorgehen auszeichnet. Der rechtliche Schutz von Verfahren oder der rechtlich zwingende Beizug eines Diplompsychologen lässt sich fast nicht realisieren. Zudem sind die Verleger von psychologischen Testverfahren beinahe davon abhängig, die Testverfahren möglichst viel verkaufen zu können. Sie machen ausserdem einen erheblichen Anteil ihres Umsatzes mit dem Verkauf von Anleitungen zur Verwendung und Interpretation von Testverfahren.

Eine weitere Veränderung erfolgt aufgrund des Computereinsatzes in diesem Bereich. Die Bereitstellung einer geeigneten Benutzeroberfläche usw. erfordert einerseits ein anderes Fachwissen und andererseits ansehnliche Investitionen. Womit computergestützte Testverfahren fast nur kommerziell entwickelt werden können. Der Investor wird folglich alles daran setzen, das Verfahren so gut wie

---

<sup>49</sup> Zum Beispiel SCHNEIDER (1987, 448): „Compared to personnel selection, the research on personnel recruitment is relatively sparse.“ GUION (1977, 777 & 779): „Technology in employee selection is more highly developed than in recruiting or placement.“, „What little research on recruiting...“. RYNES (1991) eine Verfechterin der Forschungsrichtung Personalrekrutierung stellt schliesslich nach 1980 einen gewissen Aufschwung dieser Arbeiten fest. Die Auswertung der Publikationen und die Zahl der von RYNES zitierten Studien belegen jedoch, dass es sich immer noch um ein randständiges Gebiet handelt, welches zudem explizit getrennt von der Personalauswahl diskutiert wird.

möglich verwerten zu können, und kaum ertragsmälender Restriktionen hinnehmen.

Dies führt WOTTAWA zum Schluss, dass man zwei Punkte regeln sollte. Die Bezeichnung „psychologisch“ sollte einen Rechtsschutz erhalten. Wenn beispielsweise von „psychologischer Eignungsdiagnostik“ gesprochen wird, dann sollte die Untersuchung mindestens in den wesentlichen Teilen von einem Diplompsychologen durchgeführt werden.

Die Testverfahren sollten kontrolliert freigegeben werden, indem festgelegt wird, welche Kenntnisse für die Anwendung des Verfahrens notwendig sind. Diese Kenntnisse können aber prinzipiell von jedermann erworben werden. Der Schutz der Item-Datenbanken müsste dann vertraglich geregelt werden. Bei computer-gestützten Testverfahren wäre auch ein technischer Schutz denkbar.

#### *Kommentar*

Die Publikationen dieses Typs behandeln in der Regel berufständische Themen. Es werden Einflüsse gesellschaftlicher und technischer Entwicklungen oder rechtlicher Regelungen auf die Forschung, Entwicklung und Anwendung von Auswahlinstrumenten diskutiert. Dabei machen diese Beiträge oft die sonst impliziten Annahmen deutlich. Im besprochenen Beispiel sagt WOTTAWA: „Es besteht die Vermutung, dass bei Beibehaltung der psychologie-internen Gepflogenheiten die innovativen Entwicklungen *ausserhalb* unseres sozialen Netzwerkes erfolgen und nur die „klassischen“ Ansätze innerhalb dieses Kreises verbleiben.“ (ebd., 159).

Insbesondere bei der Diskussion juristischer Normen wird die von WOTTAWA als „soziales Netzwerk“ und „Kreis“ bezeichnete Wissenschaftsgemeinde deutlich. Diese Normen werden in der Regel als ungeeignete Massnahmen und Behinderung des wissenschaftlichen Fortschritts betrachtet. Es wurde im Erhebungszeitraum auch keine Arbeit gefunden, welche versucht hätte, ein Personalauswahlverfahren zu konzipieren, in dem von der Absicht des Gesetzgebers ausgegangen wurde, anstatt am Schluss zu überprüfen, ob das Verfahren juristisch Bestand haben wird. Es ist daher nicht erstaunlich, dass Änderungen in den Rahmenbedingungen, seien sie gesellschaftlicher (z.B. Bürger- & Frauenrechtsbewegung), juristischer (Anti-Diskriminierungsgesetze) oder technologischer Art (z.B. Computereinsatz) von den spezialisierten Wissenschaftlern als lästige Störung empfunden werden.

#### **Beispiel 8: Deskriptive Studie**

RYNES & BOUDREAU (1986) befragten in den USA 145 Praktiker, welche für die Werbung und Auswahl von Hochschulabsolventen verantwortlich waren. Die befragten Praktiker vertraten jeweils grosse Unternehmungen, welche auf der Fortune 1000-Liste zu finden sind. Die Fragen betrafen die Rekrutierungspraxis für Hochschulabsolventen und die Erfolgskontrolle derselben. Die Antworten wurden dann hinsichtlich signifikanter Beziehungen zwischen Unternehmenscharakteristika und der Rekrutierungspraxis sowie der Erfolgsevaluation untersucht.

Die Ergebnisse wiesen einerseits zu erwartende Zusammenhänge nach, z.B. vermuteten diejenigen Unternehmungen für sich einen Arbeitsmarktanteil, welche an verschiedenen Hochschulen aktiv waren. Andererseits ergaben sich aber auch nicht zu erwartende Zusammenhänge, z.B. schätzten die Unternehmungen, welche über ein Personalinformationssystem verfügten, ihren Rekrutierungserfolg geringer ein, als die anderen Unternehmungen.

RYNES & BOUDREAU waren überrascht, wie wenig die Unternehmungsvertreter auf ihre Rekrutierungsaufgaben vorbereitet wurden und dass praktisch keine nennenswerte Erfolgskontrolle dieser Aktivitäten erfolgt. Nur 48 % der Unternehmungen bereiten die Rekrutierer überhaupt vor. Die dafür aufgewendete Zeit beträgt im Durchschnitt 13 Stunden und hat vor allem Interviewertraining zum Gegenstand. Die Erfolgsbewertung der Rekrutierungsaktivitäten basiert vor allem darauf, ob alle Vakanzen besetzt werden konnten und ob die Interviews durchgeführt und aufgezeichnet wurden. Nur 39 % der Unternehmungen kontrollierten, ob die Minderheitennormen berücksichtigt wurden, 30 % erhoben ein Feedback von Studenten und gar nur 13 % werteten die Fluktuation der so angeworbenen Hochschulabsolventen aus.

RYNES & BOUDREAU empfehlen folglich der Praxis eine gründliche Evaluation ihrer Rekrutierungspraxis. Sie vermuten, dass die befragten Unternehmungen keine Probleme mit ihrer unsorgfältigen Rekrutierungspraxis hatten, weil sie aufgrund ihrer Grösse und Bekanntheit so oder so für die Absolventen attraktiv sind. Ebenso stellen sie fest, dass Aktivitäten im Personalbereich kaum je von Grund auf evaluiert werden, sondern immer mit den bisherigen Aktivitäten verglichen werden und dass die entsprechenden Budgets jeweils fortgeschrieben werden.

Die Autoren kommen jedoch zum Schluss, dass weitere Untersuchungen notwendig sind, um diese Zusammenhänge erklären zu können. Sie schlagen dafür einerseits Einzelfallstudien und andererseits enger fokussierte Umfragen vor.

#### *Kommentar*

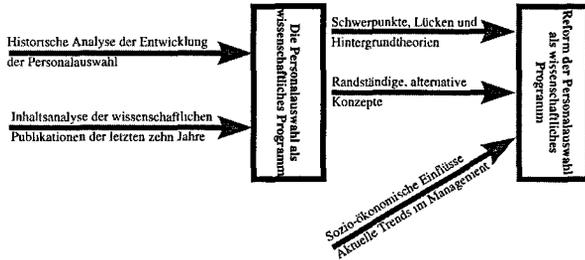
Derartige Studien haben jeweils ähnliche Ziele. Ein vorrangiges Ziel ist in der Regel, aus dem Material erfolversprechende Konzepte und deren Anwendungsbedingungen isolieren zu können. Es lässt sich zudem oft ein implizites Interesse der Forscher an der Frage „was tut die Praxis eigentlich?“ feststellen. In der Psychologie sind einige wenige Untersuchungen zu finden, welche die Tätigkeiten und das Instrumentarium der in der Wirtschaft tätigen angewandten Psychologen zum Gegenstand haben. In der Betriebswirtschaftslehre haben diese Untersuchungen einen höheren Stellenwert, da die Konzepte erfolgreicher Unternehmungen oft zur Theoriebildung verwendet werden. Musterbeispiele dafür sind „In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies“ von PETERS & WATERMAN (1982) und auch die Mehrheit der Führungsliteratur.

Die quantitative Auswertung der Publikationen hat jedoch gezeigt, dass dieser Typ von Publikationen im Bereich der Personalauswahl nicht besonders häufig ist. Der Praxisbezug findet weniger über deskriptive Untersuchungen, sondern häufiger

über auf Auswahlinstrumente bezogene Anwendungsforschungen, statt. Das bedeutet, dass die Wissenschaft bereits stark vorstrukturiert Praxisforschung betreibt und dabei andere, kritische Erfolgsfaktoren ausschliesst. Trotzdem finden sich bei fast allen entsprechenden Untersuchungen die Schlussfolgerung: „further research is needed“. Zum einen weil die Ergebnisse in sich oder im Vergleich zu anderen Untersuchungen widersprüchlich sind, und zum anderen, weil der Nachweis von Zusammenhängen Erklärungen bedarf, welche diese Untersuchungen nicht liefern können.

## Teil III: Reform der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm

### 1. Die klassische Personalauswahl



#### 1.1. Die Konzeption der klassischen Personalauswahl

Die historische Analyse der wissenschaftlichen Entwicklungen der Personalauswahl und die Untersuchung der repräsentativ ausgewählten Publikationen von 1984 bis 1993 dienen im folgenden als Grundlage für die Identifikation des gegenwärtig dominanten Verständnisses von Personalauswahl. Diese Sichtweise wird im folgenden als „klassisch“ bezeichnet. Die Bezeichnungen „klassische“ und „traditionelle“ Personalauswahl, „klassische“ Testtheorie oder „klassisches“ Validitätskonzept sind sowohl im deutschsprachigen als auch im angelsächsischen Sprachraum gebräuchlich (vgl. z.B. GERPOTT 1989, GUION 1977 & 1991, BINNING & BARRETT 1989, DORSCH 1987, WOTTAWA 1990a, SCHULER 1993 oder CASCIO 1991). GUION bevorzugt sogar die Bezeichnung „traditional“.

Die Bezeichnung „klassisch“ oder „traditionell“ ist trügerisch, da sie sich nicht auf eine ältere Strömung, sondern auf den gegenwärtigen Mainstream bezieht. GUION (1977, 783) bezeichnet die in den 20er-Jahre geltenden Standards für die Personalauswahl als „marvelously up to date. This chapter [Zusammenfassung der Standards der 20er-Jahre] may be a contemporary outline“. Dieser Sprachgebrauch ist ein Indiz für eine Diskrepanz zwischen den empirischen Mainstream-Forschungsarbeiten und dem theoretischen, jedoch noch nicht etablierten Erkenntnisstand. Bezugnehmend auf einen Aufsatz über die Personalauswahl von FREYD (1923) bestätigt GUION (1977, 782) diesen Sachverhalt, indem er sagt: „It is discouraging that little of substance has been added or changed in the half century since then“.

Um das Konzept der klassischen Personalauswahl zu verstehen und darauf schliesslich Verbesserungen aufbauen zu können, ist es notwendig, sich dessen Grundzüge zu vergegenwärtigen. Im folgenden soll deshalb schematisch die

klassische Konzeption der Personalauswahl (z.B. JUSTEN 1975, FINZER & MUNGENAST 1992, DRUMM 1991) und das damit verbundene „Vorhersage-Paradigma“<sup>50</sup> aufgezeigt werden:

Ausgangspunkt für die Suche nach einem neuen Mitarbeiter bildet entweder eine freigewordene oder neugeschaffene Stelle. Dabei wird eine Stelle im wesentlichen durch einen Aufgabenkatalog definiert (wie er z.B. in einem Stellenbeschrieb festgehalten wird). Die Unternehmung geht davon aus, dass diese bestimmten Aufgaben erfüllt werden müssen und so ein Beitrag an die Erreichung der Unternehmensziele geleistet wird.

Für die Suche und Auswahl eines neuen Mitarbeiters wird aus dem Aufgabenkatalog der Stelle das Anforderungsprofil für potentielle Stelleninhaber abgeleitet. In einem nächsten Schritt erfolgt die Anwerbung potentieller Kandidaten, indem die Vakanz bekanntgemacht wird und dabei mehr oder weniger genau die Aufgaben und die verlangten persönlichen Fähigkeiten angegeben werden.

Nachdem eine Anzahl Bewerber gefunden worden ist, werden diese hinsichtlich ihrer Eignung geprüft. Dies erfolgt im allgemeinen in mindestens zwei Schritten. In einem ersten Schritt werden diejenigen Bewerber ausgeschieden, welche die Mindestanforderungen eindeutig nicht erfüllen<sup>51</sup>. Danach erfolgt die Personalauswahl im engeren Sinne. Durch den Einsatz von Personalauswahlinstrumenten (beispielsweise das Bewerbungsgespräch, Tests, Assessment Center, das graphologische Gutachten usw.) soll der bestgeeignete Bewerber ausgewählt werden. Dabei wird auch darauf geachtet, dass Eigenschaften, welche die erfolgreiche Aufgabenerfüllung behindern könnten (z.B. Suchtprobleme, psychische Störungen usw.), ebenfalls entdeckt werden.

FINZER & MUNGENAST (1992, 1585f) machen im Handwörterbuch des Personalwesens eine Unterteilung in Vorauswahl (Ablehnung offensichtlich ungeeigneter Bewerber anhand der Bewerbungsunterlagen), Grobauswahl (Einholung zusätzlicher Informationen, z.B. Referenzauskünfte, Fragebogen),

50 Dieser Begriff findet sich bei DE WOLFF (1993). SMITH ET AL. (1993, 334) bezeichnen diesen Sachverhalt auf Englisch als „selection paradigm“.

51 Wobei der Massstab für die Bestimmung der Nichterfüllung auch von der Anzahl der Bewerber abhängig ist. So werden die Mindestanforderungen höher angesetzt oder restriktiv angewendet, wenn sich viele Bewerber gemeldet haben. Umgekehrt wird ein Bewerber eher in die engere Wahl aufgenommen, wenn sich nur wenige Bewerber gemeldet haben. Das bedeutet, dass auch die Bewerbungszahl die Vorauswahlentscheidung beeinflusst und nicht nur die Erfüllung der Mindestanforderungen. Da die Vorauswahl sehr grob erfolgt, sind bei grossen Bewerberzahlen Fehlentscheide, vor allem die Ablehnung von geeigneten Bewerbern (=α-Fehler), in grösserem Umfang möglich.

In der Literatur über die Personalauswahl werden die Phasen Personalwerbung und Vorauswahl häufig - ohne Begründung - nicht erwähnt, oft wird unter Personalauswahl nur die Phase nach der Vorauswahl verstanden (z.B. JUSTEN 1975, DRUMM 1992, ZIMMER & BRAKE 1993, OECHSLER 1994). Die Vorauswahl und die Zusammenhänge zwischen der Vorauswahl und den folgenden Phasen werden in der wissenschaftlichen Forschung, wie die Untersuchung der Publikationen der letzten zehn Jahre belegt, praktisch nicht bearbeitet.

Feinauswahl (Anwendung der eignungsdiagnostischen Instrumente) und Nachauswahl (im wesentlichen die Probezeit).

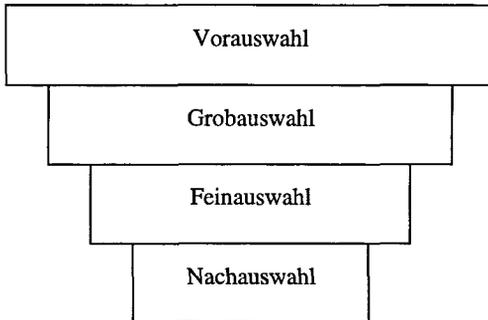
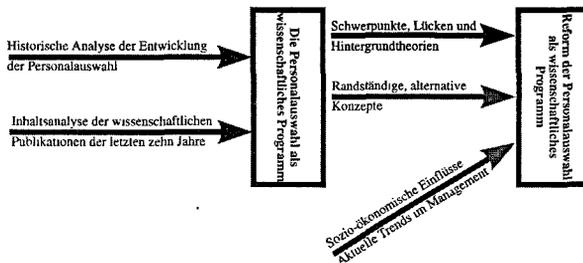


Abb. 14 Phasen der Personalauswahl (FINZER & MUNGENAST 1992, 1586)

Die Ausführungen von FINZER & MUNGENAST beschränken sich jedoch typischerweise auf die „Feinauswahl“ (hier Personalauswahl im engeren Sinn genannt).

### 1.2. Die Elemente der klassischen Personalauswahl



Das Ziel von Personalauswahlverfahren ist die Prognose, wie erfolgreich eine Person zukünftige Aufgaben bewältigt. Dazu muss erfasst werden, anhand welcher Größen (=Kriterien) dieser Erfolg beurteilt werden kann, welche erfolgsrelevanten Personeneigenschaften heute feststellbar sind (=Prädiktoren) und wie die Qualität dieser Vorhersage gemessen werden kann.

Das Grundelement der klassischen Personalauswahl ist das Vorhersage-Paradigma (DE WOLFF 1993). Es basiert auf dem naturwissenschaftlichen Verständnis, dass sich Ereignisse wiederholen, wenn identische Ausgangssituationen vorliegen. Das heisst, auf die Personalauswahl bezogen, dass die Stelle als gegebene

und im wesentlichen invariante Grösse zu betrachten ist. Die Variablen sind die möglichen Stelleninhaber resp. deren interindividuell verschieden ausgeprägte Eigenschaften. Wenn also bekannt ist, mit welchen Eigenschaften die Stellenaufgaben erfolgreich bewältigt werden können, ist auch die Prognose möglich. Das Vorhersage-Paradigma fusst im wesentlichen auf den drei folgenden Elementen:

### *1. Die Messung der interindividuellen Unterschiede*

Eine der Grundvoraussetzungen des Vorhersage-Paradigmas ist das Bestehen interindividueller Unterschiede, deren Messbarkeit und gewisser zeitlicher Stabilität. Diese Annahmen sind grundsätzlich unbestritten. Die zu überwindende Schwierigkeit besteht darin, dass ermittelt werden muss, wie gross die Unterschiede sind, wie gut sie messbar sind und wie stabil sie sind. Wenn es sich beispielsweise um Unterschiede handelt, welche leicht auszugleichen sind (z.B. mittels Schulung), so werden sie praktisch bedeutungslos. Falls die interindividuellen Unterschiede nicht oder nur unpräzise messbar sind, so ist die Prognose nur noch theoretisch möglich.

### *2. Die Gütekriterien*

Ein zweites wichtiges Element der klassischen Personalauswahl sind deren Gütekriterien. Diese sollten es erlauben, Personalauswahlverfahren zu qualifizieren und festzustellen, ob ein bestimmtes Verfahren tauglich oder untauglich ist. Die Gütekriterien sind quasi die Auswahlkriterien für die Personalauswahlverfahren.

Es wird, wie bereits erläutert, angenommen, dass sich bei identischen Ausgangssituationen immer dieselben Ergebnisse einstellen sollten. In der Folge muss auch ein Personalauswahlinstrument für den gleichen Bewerber, beispielsweise bei einer Wiederholung, die gleichen Ergebnisse ausweisen, das heisst, es muss reliabel sein. Zudem muss die Beurteilung frei von subjektiven Einflüssen, also objektiv, erfolgen. Neben diesen eher methodisch orientierten Kriterien, muss das Instrument schliesslich auch leistungsfähig sein, das heisst eine sichere, gültige Prognose machen (prognostische Validität).

#### **Die „klassischen“ Gütekriterien von Personalauswahlverfahren**

**Reliabilität (Zuverlässigkeit)**

**Objektivität**

**Validität (Gültigkeit)**

Ein **reliables** - also zuverlässiges - **Auswahlinstrument** liefert bei wiederholter Beurteilung von gleichen Bewerbern immer wieder die gleichen Ergebnisse. Das heisst, die Ergebnisse sind gleich

- bei Testwiederholungen mit dem gleichen Kandidaten (intertemporal),
- wie diejenigen, welche ein anderes (bewährtes) Personalauswahlinstrument für den gleichen Kandidaten liefert (intraindividuell),
- für verschiedene Kandidaten mit gleichen Eigenschaften (interindividuell),

Ein **objektives Auswahlinstrument** liefert unabhängig vom Gutachter bei gleichen Bewerbern immer wieder die gleichen Ergebnisse.

Falls die Reliabilität oder die Objektivität nicht gegeben ist, wird dadurch automatisch auch die Validität des Instrumentes negativ beeinflusst.

Die **Validität eines Verfahrens** ist das wichtigste Gütekriterium. Darunter versteht man die Genauigkeit, mit der das Instrument das misst, was es zu messen vorgibt. Das heisst jedoch nicht, dass es nur eine Masszahl für die Validität gibt. Die Validität ist zwar als einheitliches Konzept zu betrachten, es gibt jedoch verschiedene Methoden, den Validitätsnachweis zu erbringen und je nach Art dieser Validierung wird die Validität verschieden bezeichnet (vgl. APA 1985) und sind unterschiedliche Werte zu erwarten.<sup>52</sup>

Die folgende Graphik illustriert das Konzept der Validität. Auf der Abszisse wird der Prädiktorwert abgetragen (z.B. Ergebniswert eines Leistungstests). In der Ordinate steht der Kriteriumswert (z.B. die tatsächliche Leistung im Arbeitsfeld). Ausgewählt würden Bewerber, welche den Mindestwert des Prädiktors erreichen oder überschreiten. Wenn das Auswahlinstrument eine perfekte Validität (=1) aufweisen würde, so würden alle Punkte (welche hier die getesteten Bewerber darstellen) auf einer Geraden zu liegen kommen und das Auswahlinstrument würde den Erfolg im Arbeitsfeld perfekt voraussagen. Da dies aber kaum der Fall sein wird, ergibt sich, wie abgebildet, in der Regel eine Punktwolke. Die Validität ist folglich dann hoch, wenn die Punktwolke sehr schlank auf der Geraden liegt, und tief, wenn sie eine kreisförmige Gestalt annimmt. Aufgrund der nicht perfekten Validität ( $< 1$ ) können zwei Fehlentscheide getroffen werden: Typ  $\alpha$  (auch Fehler 1. Art genannt), der Bewerber wird abgelehnt, obwohl er geeignet wäre. Typ  $\beta$  (auch Fehler 2. Art genannt), der Bewerber wird ausgewählt, obwohl er ungeeignet ist.

---

<sup>52</sup> Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Validitätsdefinitionen und -Konzepte im Glossar.

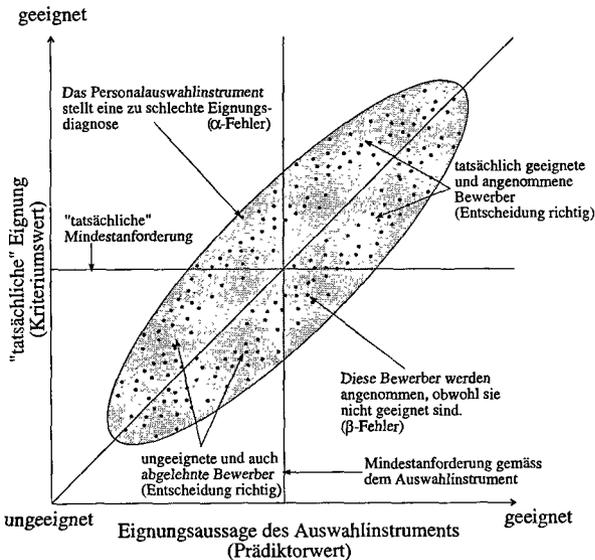


Abb. 15 Validitätsdarstellung<sup>53</sup>

Die Praxis ist vor allem an einer prognostischen Validierung von Instrumenten interessiert, denn sie möchte wissen, ob sich ein Bewerber bewähren wird oder nicht. Demgegenüber ist der Forscher und „Testkonstrukteur“ eher an einer konkurrenten Validität interessiert. Denn er will herausfinden, wie präzise sein „Messinstrument“ misst und seine Theorie bestätigt. Er ist weniger an einer Prognose (z.B. des von vielen nicht kontrollierbaren Faktoren beeinflussten Berufserfolgs) interessiert. Für die Validierung von Personalauswahlverfahren sollten Störquellen möglichst ausgeschlossen werden. Nur so kann nachgewiesen werden, ob ein Auswahlinstrument leistungsfähig ist. Gleichzeitig hat dies auch zur Folge, dass die Störquellen, wie sie im praktischen Einsatz auftreten, weniger Gegenstand wissenschaftlicher Forschung sind. Es wird daher eher versucht, die Anwendungssituation so zu gestalten, dass sie - ähnlich dem wissenschaftlichen Einsatz - möglichst störungsfrei ist.

### 3. Die Bestimmung der Kriterien für eine erfolgreiche Stellenbesetzung

Die Wahl, Definition und Operationalisierung der Kriterien<sup>54</sup> ist schwieriger, als auf Anhieb zu vermuten wäre. Das allgemeine Kriterium für die Personal-

<sup>53</sup> Die Regressionsgerade geht bei einer nicht perfekten Validität nur zufällig durch den Ursprung. Hingegen würde ein perfektes Instrument bei einer tatsächlichen Nichteignung (d.h. Kriteriumswert = 0) auch einen Prädiktorwert von 0 ausweisen.

auswahl lautet: Wie gut sind die Leistungen des Mitarbeiters an seiner Stelle? Die ungelösten Probleme bei der Leistungsbeurteilung belegen, dass die Qualifikation der Leistung eines Mitarbeiters anspruchsvoll und die Gültigkeit der Beurteilungsaussage dennoch nur begrenzt ist. Folglich ist es auch problematisch für die Personalauswahl, das Kriterium „guter Mitarbeiter“ abzuleiten. Einfacher und objektiver „messbare“ Kriterien, welche beispielsweise den Arbeitserfolg erfassen, sind oft ungeeignete Beurteilungskriterien, da der Zusammenhang zwischen dem Leistungsbeitrag und dem Arbeitserfolg des Mitarbeiters in vielen Fällen nicht eindeutig ist. Das Manager-Magazin (KB 1993) berichtete 1993 von einem Experiment, bei dem mehrere Anlageberater und der Schimpanse Ola während eines Monats ein Portefeuille verwalten mussten. Der Schimpanse hat mit seinen Kauf- und Verkaufsentscheidungen, welche er mittels Dart-Pfeilen traf, die höchste Performance (+44%) erreicht. Die professionellen Anlageberater kamen, unter Zuhilfenahme ihrer Instrumente, nur auf ein durchschnittliches Plus von 5%. Daraus kann geschlossen werden, dass der Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten und dem Erfolg eines Anlageberaters unklar ist. Denn trotz seines „Leistungsausweises“ dürfte der Schimpanse Ola in einem Personalauswahlverfahren kaum eine Chance haben.

Obwohl der Arbeitserfolg offensichtlich nicht direkt von der Arbeitsleistung abhängt, wird gerade im Kaderbereich von Leistungslohn gesprochen. Das heisst nicht, dass diese Lohngestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht abzulehnen ist. Im Gegenteil, dank der Flexibilisierung der Löhne wird am ehesten eine Anpassung der Erträge und der Ausgaben erreicht. Hingegen macht diese Feststellung deutlich, dass keine strenge Unterscheidung zwischen Leistung und Ergebnis gemacht wird und dass eine Unternehmung vorrangig am Arbeitsergebnis und nicht an der Leistung interessiert ist. Für die Validierung von Auswahlinstrumenten wird jedoch versucht, möglichst isoliert und unverzerrt eine Leistung festzustellen, deren Beurteilungsmaßstab auf abstraktem, arbeitsanalytischem Weg erhoben wurde.

Für die Konstruktion und Qualitätsbeurteilung von Auswahlverfahren ist es aber notwendig, dass eindeutig festgestellt werden kann, ob die Stellenbesetzung erfolgreich war. Diesem Problem wird oft mit einem umgekehrtem Validierungsvorgehen begegnet: In einem ersten Schritt wird das Instrument als solches validiert. Das heisst, es wird überprüft, ob es diejenigen Prädiktoren, welche es messen soll, präzise misst und ob die Ergebnisse mit der zugrunde liegenden Theorie übereinstimmen. In einem zweiten Schritt wird untersucht, welche Ausprägung die Prädiktoren bei guten resp. bei schlechten Mitarbeitern haben. Beispielsweise wird zuerst geprüft, wie gut der Intelligenztest den Intelligenzquotienten misst, und im zweiten Schritt wird festgelegt, wie hoch der Intelligenzquotient eines guten

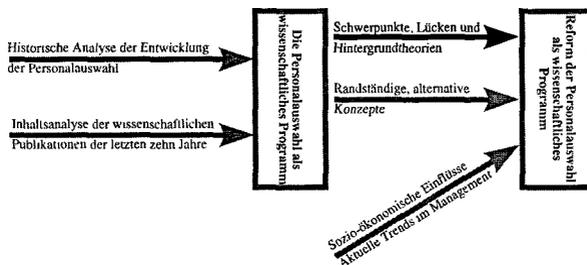
<sup>54</sup> Der Begriff „Kriterium“ ist in diesem Zusammenhang ein terminus technicus: Er bezeichnet jeweils die vorauszusagenden Erfolgskriterien. Gemessen oder vorausgesagt werden die Kriterien anhand der „Prädiktoren“. Z.B. könnte der IQ-Wert eines Gymnasiasten ein Prädiktor für seine Maturanoten (=Kriterium) sein. Die verschiedenen Instrumente der Personalauswahl (z.B. Interview, biographischer Fragebogen, Assessment Center) werden ebenfalls als Prädiktoren bezeichnet.

Mitarbeiters ist. Daraus wird dann der Mindest-IQ für Bewerber abgeleitet. Inhaltlich bleibt damit der gewählte Prädiktoren durch die dem Test unterliegende Theorie bestimmt und die Relevanz des mit dem gewählten Prädiktoren verbundenen Kriteriums wird für die spezifische Stelle nicht nachgewiesen. Wenn beispielsweise ein Intelligenztest für die Auswahl von Programmierern eingesetzt wird, so wird bei „guten Programmierern“ gemessen, wie hoch deren IQ ist. Daraus wird abgeleitet, wie hoch der IQ eines Bewerbers sein sollte. Dieses Verfahren weist jedoch nicht nach, ob für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung tatsächlich ein entsprechend hoher IQ notwendig ist. Es ist beispielsweise möglich, dass die Konzentrationsfähigkeit oder Teamfähigkeit für die Aufgabenerfüllung wesentlich wichtiger sind. Dieses Vorgehen wird insbesondere bei der Entwicklung von biographischen Fragebogen angewandt (vgl. z.B. WEUSTER 1988b).

Das heisst, das so gewählte Kriterium (z.B. Intelligenzquotient) ist nur eine Art Zwischenkriterium resp. ein Prädiktor für das Letztkriterium, den Erfolg des Mitarbeiters. Es liegen also zwei Annahmeketten vor: 1. Mit dem Test wird ein Zwischenkriterium erhoben. Da die Validität nicht perfekt ist, erfolgt dies mit einer gewissen Fehlerrate. 2. Dieses Zwischenkriterium dient als Prädiktor für die Prognose des Berufserfolgs. Jedoch ist die Validität auch hier nicht perfekt. Dies hat zur Folge, dass sich mögliche Fehler multiplizieren.

In der Wissenschaft findet denn auch eine heftige und kontrovers geführte Diskussion um die Kriteriumsproblematik statt (vgl. AUSTIN & VILLANOVA 1992), der jedoch bei der Konstruktion und den konkreten Überprüfungen der Validität von Auswahlinstrumenten kaum Rechnung getragen wird.

### 1.3. Die Hintergrundtheorien der klassischen Personalauswahl



Die geschilderten theoretischen Grundelemente der klassischen Personalauswahl erscheinen nur vordergründig plausibel und rational. Wie einleitend erläutert, sollen nun die der klassischen Personalauswahl zugrunde liegenden Hintergrundtheorien herausgearbeitet, kritisch analysiert und überprüft werden:

1. Der Personalauswahl unterliegt eine „Selektionsstrategie“ im Sinne derayloristischen Devise „the right man on the right job“. Die Qualität dieser Strategie bemisst sich danach, wie gut es gelingt, eine Person zu finden, welche die höchstmögliche Arbeitsleistung an dieser Stelle erbringen kann.

Bei der „Selektionsstrategie“ wird davon ausgegangen, dass Individuen unterschiedliche Grundfähigkeiten und Neigungen haben und für verschiedene Stellen verschiedene Fähigkeiten und Neigungen benötigt werden. Es ist folglich für das Individuum, die Unternehmung und die Gesellschaft optimal, wenn für jede Stelle diejenige Person mit den passendsten Fähigkeiten und Neigungen ausgesucht wird. Damit wird nicht nur nach dem passendsten Bewerber gesucht, sondern auch nach dem Bewerber, welcher möglichst lange die Aufgaben dieser Stelle erfolgreich erfüllen wird.

Hinter diesem Vorgehen steht auch darwinistisches Gedankengut: Es wird angenommen, dass diejenige Person am meisten Erfolg hat, welche sich (im Konkurrenzkampf) durchsetzt. In der Biologie wurde dieser Gedanke jedoch verschiedentlich widerlegt. Es hat sich gezeigt, dass Organismen, welche sich in Konkurrenz durchsetzen, weniger erfolgreich sind, als solche, welche sich systemisch integrieren. Dieser Ansatz ist im Personalmanagement ebenfalls bekannt (z.B. „Teamwork“), so hat TJOSVOLD (1984) gezeigt, dass Unternehmungen erfolgreicher sind, wenn ihre sozialen Handlungsstrategien auf Kooperation und nicht auf Konkurrenz beruhen. Dennoch wird bei der Personalauswahl nach dem (absolut) besten Bewerber<sup>55</sup> gesucht und weniger nach dem Bewerber, der durch seine Integration in das soziale System Unternehmung, dessen Leistungsfähigkeit am günstigsten beeinflusst.

Die „Selektionsstrategie“ und deren Wirkung wird anhand des Gegenbeispiels der „Modifikationsstrategie“ klarer. Mit dieser wird versucht, mittels Veränderungen bei der Person (z.B. Ausbildung, Personalentwicklung) oder bei den Bedingungen (z.B. Arbeitsgestaltung) den grösstmöglichen Erfolg zu erreichen. Von der Problemstellung her ist die Modifikationsstrategie komplexer als die Selektionsstrategie, da zusätzliche (Gestaltungs-)Variablen eingeführt werden. Wenn von einem mechanistischen Optimierungsverständnis ausgegangen wird, so muss man zusätzlich wissen, wie sich Entwicklungsmassnahmen oder Bedingungsmodifikationen auswirken und welche Methode zur Modifikation am geeignetsten ist (vgl. PAWLIK 1976).

Zwar ist die „Modifikationsstrategie“ komplexer und differenzierter, dies ist jedoch kein Nachteil. Vielmehr muss bei der „Selektionsstrategie“ berücksichtigt werden, dass mit ihr nicht zwingend der bestgeeignete Bewerber ausgewählt wird. Denn es ist mindestens formallogisch nicht möglich, ein Optimum - das

---

<sup>55</sup> Wenn beispielsweise Profilvergleiche gemacht werden, wird ein bestgeeigneter Bewerber gesucht. Ebenso trägt das Assessment Center, bei dem an sich nicht von einem Idealprofil ausgegangen werden muss, deutlich das Element des Konkurrenzkampfes in sich.

heisst den bestgeeigneten Bewerber - zu finden, indem gewisse Variablen weggelassen werden. Das heisst, es kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine „nicht passende“ Person sich so entwickelt oder die Stelle so gestaltet werden kann, dass das Leistungsergebnis besser ausfällt, als im Fall, in dem unter unveränderten Bedingungen die passendste Person ausgewählt wird. Der „Selektionsstrategie“ unterliegen auch die im folgenden, unter zweitens bis viertens beschriebenen Annahmen, dass die Stellenanforderungen statisch sind, es eine beste Konfiguration der Stelle gibt und dass die Bewerber über ein fixiertes Bündel von Fähigkeiten verfügen.

**2. Es wird angenommen, dass die Stelle über längere Zeit stabil bleibt, denn das ganze Auswahlverfahren basiert auf der gegenwärtigen Stellendefinition und den daraus gewonnenen Informationen.**

Die in der Einleitung geschilderten Entwicklungen belegen jedoch, dass auch Stellen einem laufenden Wandel unterliegen. Wenn sich der Aufgabenkatalog einer Stelle laufend ändert, so darf der (zufällige) Status der Stelle zum Zeitpunkt der Vakanz nicht mehr als (fast) ausschliessliche Informationsgrundlage zu deren Besetzung dienen.

**3. Die Stelle wird bezüglich ihrer Ausgestaltung als gegeben betrachtet.**

Es wird bei Stellenbesetzungen nicht erwogen, dass dieselbe Arbeitsleistung mit einer anderen Arbeitsstrukturierung oder Arbeitszeitgestaltung erzielt werden könnte. Die zu besetzende Stelle wird als zeitlich und strukturell vordefiniert betrachtet: Eigentlich ist eine Stelle dadurch definiert, dass ihr ein Aufgabenbereich zugewiesen ist, den sonst niemand erfüllt. Damit wird begründet, dass die Funktion auch hinsichtlich ihrer Gestaltungsdimensionen (Arbeitsinhalt, Arbeitsplatz, Arbeitsstrukturierung und Arbeitszeit) fest definiert ist. Tatsächlich könnte aber eine Stelle durch Job-sharing aufgeteilt oder der Grad der Autonomie verändert werden. Das Anforderungsprofil ist bei weitem nicht so wohldefiniert, wie es in der klassischen Sichtweise erscheint.

**4. Es werden Mitarbeiter gesucht oder mindestens bevorzugt, welche die benötigten Fähigkeiten mitbringen. Die Lernfähigkeit und damit die Möglichkeit einer Entwicklung der benötigten Fähigkeiten nach der Anstellung wird nicht in Betracht gezogen.**

Aufgrund der technologischen Entwicklungen und der in der Einleitung erwähnten Tendenzen ist es jedoch in den meisten Fällen nicht mehr sinnvoll, von über längere Zeit stabilen Stellen auszugehen. Daher wird die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens zu einer notwendigen Qualifikation („lebenslanges Lernen“). Da das aktuelle Wissen bald nicht mehr genügen wird, ist es angezeigt, vermehrt die Qualifikation, sich Fähigkeiten und Wissen aneignen zu können, zu gewichten. Es kann beispielsweise zweckmässiger sein, einen Bewerber auszuwählen, welcher

sich die gegenwärtig benötigten Qualifikationen noch aneignen muss, dazu jedoch problemlos in der Lage ist.

**5. Es wird angenommen, dass sich die geeigneten Bewerber schon melden werden.**

Die wissenschaftlichen Arbeiten konzentrieren sich auf die Konstruktion und Verbesserung von Auswahlinstrumenten (z.B. Interview, biographischer Fragebogen, Assessment Center). Wenig Beachtung findet, dass zum einen jede Phase der Personalauswahl die nächstfolgende Phase beeinflusst und zum anderen die Bewerber, das Verfahren, die Unternehmung usw. sich ebenfalls gegenseitig beeinflussen<sup>56</sup>. Beispielsweise ist es offensichtlich, dass die Qualität der Personalauswahl entscheidend durch die Grösse und Zusammensetzung der Bewerberpopulation beeinflusst wird. So würde die Qualität der Auswahlinstrumente keine Rolle mehr spielen, wenn sich ohnehin nur geeignete Bewerber melden würden. Die Auswahlinstrumente wären in der Regel auch nicht in der Lage, die verbleibenden Unterschiede zwischen den Bewerbern zu ermitteln, da sie nicht entsprechend konstruiert worden sind. Obwohl derartige Zusammenhänge in einigen Studien nachgewiesen wurden (vgl. BROGDEN 1949, MASON & BELT 1986, RYNES & BARBER 1990, GATEWOOD ET AL. 1993, TURBAN & KEON 1993 usw.), wurden diese Erkenntnisse in anderen Forschungen nicht berücksichtigt und auch in der Theorie nicht integriert.

Der Zusammenhang zwischen der Bewerberpopulation und der Leistung des Auswahlinstruments lässt sich gut an der graphischen Darstellung der Validität ausführen. Die Personalwerbung beeinflusst quantitativ und qualitativ die Bewerberpopulation (in der Graphik als Punktwolke abgebildet). Mit entsprechenden Personalwerbemassnahmen kann erreicht werden, dass sich sehr viele Bewerber melden. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch eine grössere Zahl geeigneter Bewerber meldet und es wird möglich, die Minimalanforderungen sehr hoch anzusetzen. So wird es unwahrscheinlich, dass die Unternehmung einen Bewerber auswählt, der sich als ungeeignet erweisen wird.

---

<sup>56</sup> Dieser Sachverhalt lässt sich auch dadurch untermauern, dass beispielsweise bei der Berechnung des ökonomischen Nutzens von Personalauswahlverfahren jeweils nur verschiedene Instrumente gegeneinander abgewogen werden. Es wäre jedoch beispielsweise auch möglich, einen höheren ökonomischen Nutzen mit einer Verbesserung der Werbemassnahmen (abgesehen von möglichen organisatorischen Änderungen, welche vielleicht sogar die Stelle überflüssig machen könnten) zu erreichen. Solche Alternativen werden jedoch nicht evaluiert.

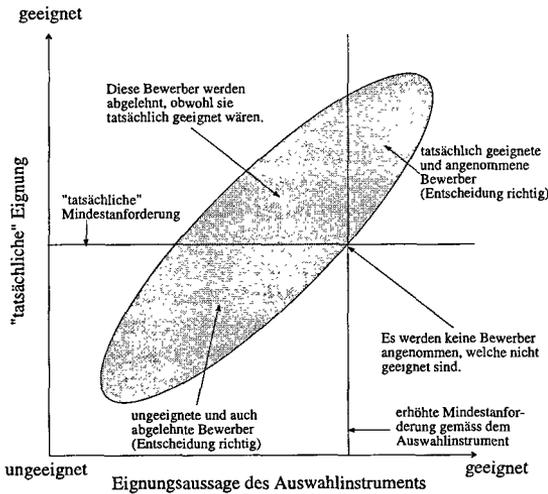


Abb. 16 Viele Bewerber

In diesem Fall wird ein grosser  $\alpha$ -Fehler in Kauf genommen, welcher für die Unternehmung vorab kein Problem darstellt. Allerdings steigt mit der Erhöhung der Auswahlkriterien auch die Diskriminierungswahrscheinlichkeit.

Die beiden folgenden Abbildungen illustrieren die Fälle bei denen sich vor allem ungeeignete Bewerber (z.B. falsche Qualifikationen), resp. den günstigen Fall, bei dem sich sehr viele geeignete Bewerber gemeldet haben.

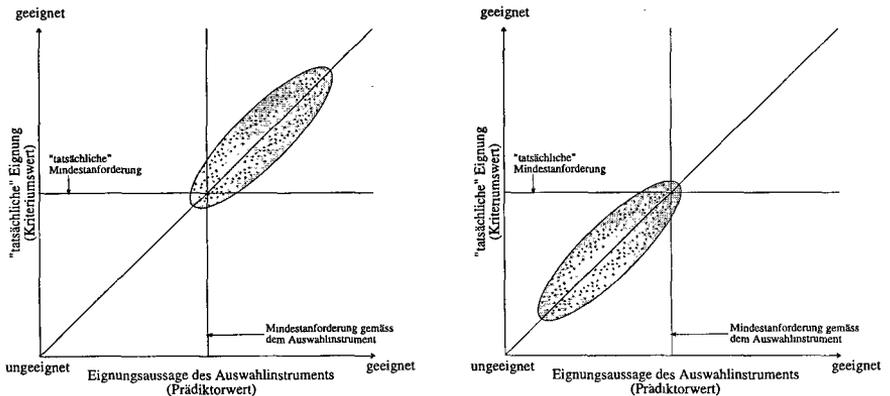


Abb. 17 Grosser Anteil geeigneter resp. grosser Anteil ungeeigneter Bewerber

Die Grösse und Zusammensetzung der Bewerberpopulation kann die Unternehmung umso besser beeinflussen, je mehr Kenntnis sie darüber hat, wie welche Art von Bewerber zum Entschluss kommt, sich für eine bestimmte Stelle zu melden. Entsprechende empirische Studien (TAYLOR & BERGMANN 1987, BARBER & ROHLING 1993, TURBAN & KEON 1993 u.a.) haben nachgewiesen, dass die den potentiellen Bewerbern zur Verfügung stehenden Informationen (z.B. Lohn(system), Arbeits- und Unternehmensorganisation) die Entscheidung zur Bewerbung und so die Grösse und Zusammensetzung der Bewerberpopulation beeinflussen. Die Studie von TURBAN & KEON 1993 hat beispielsweise gezeigt, dass sich Personen mit einer starken Karriereorientierung eher auf eine Stelle melden, wenn angegeben wird, dass die Entlohnung leistungsorientiert erfolgt. Entsprechend wie die Studie Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsvariablen und Unternehmungsgrosse, Zentralisierungsgrad sowie Ort der Unternehmung nach. Dies hat zur Folge, dass in der Bewerberpopulation Personen mit spezifischen Merkmalen dominieren. Für die Unternehmung kann diese Verzerrung erwünscht oder unerwünscht sein. Problematisch ist auf jeden Fall, dass der Einfluss dieser Verzerrungen auf die Personalauswahl im engeren Sinn nicht bekannt ist.

#### **6. Der Bewerber wird, nachdem er sich gemeldet hat, als passives Objekt betrachtet.**

Der Bewerber wird ausgewählt: Er hat Auskunft zu geben und sich den verschiedenen Auswahlverfahren zu unterziehen. Die Personalauswahl wird nicht analog einer gegenseitigen Partnerwahl gesehen, sondern eher als Einkaufsentscheidung über einen teuren Produktionsfaktor. Entsprechend ist die Selbstselektion auch in der wissenschaftlichen Diskussion praktisch kein Thema. Beispielsweise wird bei der Berechnung der Validität oder des ökonomischen Erfolgsbeitrages eines Auswahlinstruments nicht berücksichtigt, wieviele Personen (vielleicht gerade aufgrund des Auswahlinstruments) selbst zum Schluss kommen, sich nicht weiter für die Stelle zu interessieren (was sowohl unerwünscht als auch erwünscht sein kann).

Gegenwärtig werden zunehmend Mitarbeiterqualifikationen wie Engagement, Selbststeuerung und -Motivation, wie sie beispielsweise dem Begriff Intrapreneurship (BITZER 1991, PINCHOT 1988) unterliegen, verlangt. Diese Qualifikationen können mit Personalauswahlverfahren, welche den Bewerber in eine passive Rolle drängen, nicht ermittelt werden. Es muss sogar damit gerechnet werden, dass Bewerber, welche diese Qualifikationen besitzen, sich derartigen Auswahlverfahren entziehen, indem sie kein weiteres Interesse an der Stelle bekunden.

#### **7. Bewerber können verdeckte, negative Eigenschaften aufweisen.**

Es gibt eine Vielzahl von Forschungsarbeiten, welche versuchen vorauszusagen, ob der Bewerber zu Diebstählen neigt, gefährliches Verhalten aufweist oder psychische Probleme hat, die im direkten Kontakt nicht sofort zutage treten.

Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass es beispielsweise ein Persönlichkeitsmerkmal „kriminelle Neigung“ gibt. In aller Regel werden Personen mit derartigen Eigenschaften als ungeeignet betrachtet. Die Suche nach verdeckten Eigenschaften ist oft der Grund für den Einsatz der Graphologie und von projektiven Tests (z.B. Rorschachtest). Man nimmt an, dass ein Bewerber seine psychischen Probleme verstecken kann und diese nur mit Verfahren eruiert werden können, welche vom Bewerber nicht beeinflusst oder verfälscht werden können. Exemplarisch dafür ist LATTMANN (1991, 393) der schildert: „The interview gave the image of a person who reached his decisions starting from a general and systematic outlook on the entire situation and who was in part inclined not to pay sufficient attention to details. The Rorschach test instead showed a narrow-minded pedant, whose thought processes were hesitant and slow, and who remained stuck to small details. [...] the author suddenly became aware that the image conveyed by the Rorschach test corresponded to the complete syndrome of a neurotic depression. [...] The graphologist upon consulting her findings found traces of such a state of mind.“ Folglich müssen geeignete Verfahren eingesetzt werden, welche es erlauben, diese Probleme aufzudecken und die „wahre Person“ zu erkennen. In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Konzepte praktisch nicht in Frage gestellt. So bleibt offenbar die ethische Dimension dieses Vorgehens unbeachtet: Die Frage, ob beispielsweise „Kriminalität“ tatsächlich eine Persönlichkeitseigenschaft ist oder ob nicht eher eine Vielzahl anderer Faktoren kriminelle Handlungen hervorrufen, bleibt ungestellt<sup>57</sup>. Zudem bleibt offen, was man mit Personen mit kriminellen Eigenschaften tun soll, wenn sie bis anhin nie kriminelle Handlungen begangen haben. Sind diese potentiell kriminellen Personen in der Privatwirtschaft überhaupt einsetzbar? Sollten möglicherweise präventive Massnahmen ergriffen werden?

#### **8. Die soziale Passung<sup>58</sup> von Bewerbern darf nicht interaktiv überprüft werden.**

Es ist zwar unbestritten, dass der Erfolg eines neuen Mitarbeiters genauso von der persönlichen wie von der fachlichen Eignung abhängt. Trotzdem sind praktisch keine Ansätze auszumachen, die dazu dienen würden, die soziale Passung zu überprüfen. Bestenfalls wird in diesem Zusammenhang die Rolle der Vorgesetzten in der Personalauswahl diskutiert. Das Passen zum Team, die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den zukünftigen Kollegen sind jedoch Voraus-

<sup>57</sup> Das Beispiel der Suche nach der kriminellen Veranlagung bezieht sich auf die Feststellung in der historischen Analyse, dass in den 80er-Jahren das Erscheinen von neuen Integritäts- und Ehrlichkeitstests zu beobachten war. Diese Entwicklung hat sogar dazu geführt, dass die APA dazu einen Bericht verfasste (vgl. S. 60). Ein typisches Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum ist BUTTI (1988).

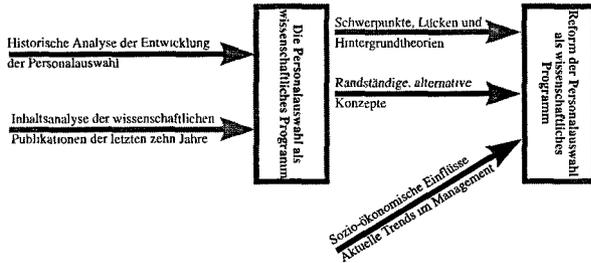
<sup>58</sup> WATZKA (1988) versteht unter diesem Begriff das Passen zu den Kollegen, zum Vorgesetzten, in das Team, in die Unternehmung. Sein Vorschlag der „partizipativen Personalauswahl“ ist übrigens eines der wenigen Gegenbeispiele zu diesen Ausführungen.

setzungen für eine gute soziale Passung. Dennoch werden in theoretischen Arbeiten die zukünftigen Kollegen in aller Regel vergessen. Verschiedene Verbesserungsvorschläge zielen sogar darauf ab, dass im Rahmen der Personalauswahl möglichst keine Beziehungsaufnahme erfolgt, da sich beispielsweise daraus ergebende Sympathie oder Antipathie gerade als zu unterdrückende Fehlerquelle betrachtet wird. Um beim Interview eine möglichst grosse Objektivität und Reliabilität zu erreichen, wird oft ein strukturiertes Interview vorgeschlagen. Diese schematisch geführten Gespräche behindern jedoch die für die Überprüfung der sozialen Passung notwendige Beziehungsaufnahme.

#### **1.4. Zusammenfassende Darstellung der klassischen Personalauswahl**

Die vorangegangenen Ausführungen belegen, dass die klassische, wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl auf einigen, impliziten Annahmen fusst, welche die Qualität der Ergebnisse massgeblich schmälern können. Der klassischen Personalauswahl unterliegt ein Organisationsverständnis und Menschenbild, das dem „scientific management“ nahe steht. Das heisst, es herrscht die Auffassung vor, dass Menschen mit gewissen Fähigkeiten ausgestattet sind, womit sie für gewisse Stellen besonders geeignet oder ungeeignet sind. Auf der anderen Seite sind Stellen, aufgrund rationaler Überlegungen, gewissermassen durch eine „naturegebene“, rationale Arbeits- und Zeitstrukturierung definiert. Damit werden sowohl Personen als auch Stellen weitgehend als statische Einheiten betrachtet, und die Bewerber werden in der Folge auch in eine passive Objektrolle gedrängt. Es wird angenommen, dass Menschen verdeckte Mängel aufweisen oder ihr wahres „Ich“ vor anderen verbergen können. Deshalb müssen Verfahren eingesetzt werden, welche diesen verborgenen Mängeln auf die Spur zu kommen. Dies geschieht, ohne dass die Relevanz dieser Mängel oder der „Schauspielerei“ hinterfragt wird. Demgegenüber ist die „soziale Passung“ von untergeordneter Bedeutung. Die Auswahlverfahren berücksichtigen diese Dimension fast nicht oder schliessen sie sogar aus methodischen Gründen aus. Dies steht im Widerspruch zum (vordergründig) anerkannten Grundsatz, dass sich (zukünftige) Mitarbeiter möglichst gut in das Beziehungsnetz der Unternehmung integrieren können sollten.

## 2. Einflüsse auf die Personalauswahl



Für den geplanten Reformentwurf der Personalauswahl sollen neben den klassischen und den alternativen Vorstellungen der Personalauswahl auch die sozio-ökonomischen Einflüsse sowie die aktuellen Trends in der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Die Inhaltsanalyse der wissenschaftlichen Publikationen belegt, dass die Forschung und die Theorieentwicklung auf die Entwicklungen im Management kaum Bezug nehmen. Die im Einführungskapitel 1.4 erarbeiteten theoretischen Grundlagen der Selektion haben jedoch klar aufgezeigt, dass die (Personal-)Selektion nicht unabhängig von der Konstruktion des Systems Unternehmung gestaltet und beurteilt werden kann.

Im folgenden sollen deshalb kurz die wichtigsten sozio-ökonomischen Einflüsse auf die Unternehmensführung und die Entwicklungen in der Unternehmensorganisation im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Personalauswahl dargestellt werden. Da diese Entwicklungen noch jung und auch Gegenstand von Praktikerliteratur verschiedenster Qualität sind, werden die entsprechenden Konzepte und Begriffe sehr unterschiedlich definiert und gedeutet. Mit der kurzen Darstellung sollen die wesentlichen Trends aufgezeigt werden. Sie kann weder vollständig sein noch die verschiedenen Konzepte gegeneinander abwägen und integrieren.

### 2.1. Sozio-ökonomische Einflüsse

Die Trends in der Unternehmensführung sind nicht losgelöst von äusseren, gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Einflüssen. Aber auch die Gestaltung der Personalauswahl - sowohl in der Praxis als auch in der Theorie - kann nicht unabhängig von diesen Einflüssen erfolgen.

Der wichtigste aktuelle Trend ist wohl die *Globalisierung der Wirtschaft*. Diese führt dazu, dass die verschiedenen Märkte stärker miteinander verbunden werden, die Unternehmungen wesentlich schneller als bisher einem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind und die Produktionstechnologien praktisch auf der ganzen Welt verfügbar sind. Für die Unternehmungen ist es so nicht nur möglich, die Absatzmärkte auf der ganzen Welt zu suchen, auch bezüglich der Wahl ihrer

Produktionsstandorte stehen ihnen je länger je mehr Alternativen offen (vgl. z.B. WÜTHRICH & WINTER 1994).

In diesem Zusammenhang ist auch der gesellschaftliche Wandel, der zur Öffnung der ehemaligen Ostblockstaaten geführt hat, zu erwähnen. Dieser hat einerseits zu einem weltweiten Abbau der Rüstungsindustrien geführt und andererseits eine intensive Zusammenarbeit zwischen den jahrzehntelang getrennten Märkten der sozialistischen und marktwirtschaftlichen Staaten ausgelöst.

Seit jeher führt der *technologische Fortschritt* zu entscheidenden Änderungen in der Unternehmensführung und es ist kein Ende dieses Fortschritts abzusehen. Im Gegenteil ist festzustellen, dass sich dieser Fortschritt noch zusätzlich beschleunigt und sowohl die Entwicklungszeiten als auch die Produktlebenszyklen noch kürzer werden. Der technologische Fortschritt hat mittlerweile neben dem primären und dem sekundären Sektor auch den Dienstleistungssektor erfasst und dazu geführt, dass die Produktivität stark gestiegen ist. Entsprechend beeinflusst dieser Fortschritt den Strukturwandel in allen wirtschaftlichen Bereichen.

Allerdings haben nicht nur die wirtschaftliche Entwicklungen sondern auch die Umweltbelastungen globale Dimensionen angenommen. So wurde versucht, mit dem UN-Umweltgipfel von Rio im Juni 1992 einen Kurswechsel (SCHMIDHEINY/BCSD 1992) einzuleiten. Dieser Kurswechsel scheint - möglicherweise aufgrund der wirtschaftlichen Rezession - langsamer als geplant zu erfolgen. Die mit diesem Kurswechsel verbundenen Änderungen würden jedoch wesentliche Auswirkungen haben. So würde der „nachhaltige“ Umgang mit den Ressourcen (insbesondere der Energie) einen markanten Strukturwandel auslösen und die laufende Substitution von Arbeit durch Energie bremsen, wenn nicht sogar umkehren. Dies würde zu - eine scharfe Rezession ausgeschlossen - einem quantitativ wie qualitativ höheren Bedarf an Mitarbeitern führen. Dieser Kurswechsel setzte zudem (umwelt-)ethisches Handeln (der Mitarbeiter) voraus, denn Umweltgüter sind in der Regel öffentliche Güter und deren Verwendung kann praktisch nicht oder nur schlecht kontrolliert werden.

Die *Konjunktur* hat einen weiteren wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensführung und auch direkt auf die Gestaltung der Personalauswahl. Die gegenwärtig ablaufende wirtschaftliche Rezession hat einerseits den Strukturwandel beschleunigt, da vor allem Unternehmungen aus dem Markt gedrängt wurden, deren Produkte und Leistungen oder deren Leistungserstellungsprozesse in irgendeiner Weise nicht mehr konkurrenzfähig waren. Andererseits führte diese Rezession zu einer hohen Arbeitslosigkeit und es erhärten sich die Anzeichen, dass auch bei einer weiteren Erholung der Konjunktur die Arbeitslosigkeit aufgrund der Fortschritte in der Produktivität auf einem höheren Niveau als vor der Rezession verharren wird. Dabei sind nicht nur schlecht qualifizierte sondern auch gut qualifizierte Arbeitnehmer vom der Arbeitslosigkeit betroffen (vgl. z.B. BERGMANN & PASQUIER-DORTHE 1994).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die „äusseren Einflüsse“ dazu führen, dass sich die wirtschaftlichen Prozesse immer noch beschleunigen und dass die Unternehmungen entsprechend flexibel reagieren müssen. Dies hat zur Folge, dass der Auf- und Abbau von Produktionsstätten oder ganzen Dienstleistungs- oder Industriezweigen häufiger und rascher als bisher erfolgt. Die Arbeitskräfte sind gezwungen, flexibel auf dieses wechselnde wirtschaftliche Umfeld zu reagieren. Die Bindung an eine Stelle, einen Arbeitgeber, einen Beruf oder geographischen Ort nimmt ab.

Die weniger intensiven und auf kürzere Dauer angelegten Unternehmung-Mitarbeiter-Beziehungen und die aufgrund der höheren Sockelarbeitslosigkeit bessere „Verfügbarkeit“ von Arbeitnehmern haben auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehung und auf die Auswahlverfahren einen massgeblichen Einfluss. Da die Arbeitsbeziehungen nicht mehr auf Dauer angelegt sind und auch die Tätigkeiten erfolgsbezogen bewertet werden, ist eher eine Abnahme der Bedeutung von Personalauswahlverfahren zu erwarten. Allerdings finden gleichzeitig mehr Stellenwechsel statt, und lokal (auf einen geographischen Ort, einen Sektor, Dienstleistungs- oder Industriezweig bezogen) können grössere Nachfragen nach Arbeitskräften entstehen<sup>59</sup>. Damit wird es für die Unternehmungen schwieriger, die Mitarbeiter mit den gewünschten Qualitäten zu finden und folglich gewinnt gegenüber der Personalauswahl im engeren Sinn die Personalrekrutierung an Gewicht.

## 2.2. Aktuelle Trends im Management

In diesem Kapitel sollen die Entwicklungen in der Gestaltung der Unternehmungen diskutiert werden. Dabei liegt das Hauptgewicht nicht auf der Darstellung der einzelnen Konzepte sondern in der Analyse von deren Grundzügen, Gemeinsamkeiten und Folgen für die Personalauswahl.

In jüngerer Zeit hat das Konzept Lean Production wohl die grösste Beachtung erfahren. Wenn wir HENTZE & KAMMEL (1992, 320) folgen, so können wir Lean Production als „ganzheitlich-gewachsenes und pragmatisches Management-Konzept“ verstehen, welches verschiedenste Ansätze in sich vereinigt. Zu den Kernelementen der Lean Production zählen HENTZE & KAMMEL Teamarbeit, Total Quality Control (Kaizen), Kundenorientierung, Simultaneous Engineering, Einbeziehung der Zulieferer, Komplexitätsreduktion und Funktionalität, flexible Fertigung und Informationssysteme. Damit wird Lean Production recht umfassend definiert und es werden viele, von anderen Autoren als eigenständig definiert Konzepte integriert. Zur Diskussion dieser Konzepte ist diese integrative Betrachtung jedoch günstig.

---

<sup>59</sup> Dies war in der Vergangenheit beispielsweise beim Aufbau der Informatik zu beobachten.

Lean Production bedeutet eine Abkehr von der standardisierten Massenproduktion<sup>60</sup>, mit der starr nur die geplante Quantität und Qualität hergestellt werden konnte. Die im vorangegangenen Unterkapitel diskutierten „äußeren Einflüsse“ machen zudem deutlich, dass starre Systeme nicht mehr konkurrenzfähig sind. Das Ziel der Lean Production ist die Flexibilisierung der Produktion unter Beibehaltung der Vorteile der Massenproduktion (Economies of Scale, Erfahrungslernen) und anstelle der (teuren) Qualitätssicherstellung am fertigen Produkt der Einbau einer laufenden Qualitätskontrolle im Herstellungsprozess.

Die Ausrichtung der Produktion wird durch eine möglichst enge Kopplung an die Kunden gesteuert. Die notwendige Flexibilität wird dadurch erreicht, dass die Produktentwicklung und Produktionsmittelentwicklung parallel erfolgen (Simultaneous Engineering, vgl. HAEFFNER 1993) und die Komplexität der Produktion so reduziert wird, dass, wo möglich, Teile des Leistungsprozesses und unterstützende Funktionen fremdbezogen werden und die eigenen Prozesse soweit wie möglich vereinfacht und vollautomatisiert werden. Die Zulieferer werden entsprechend eng (bereits bei der Entwicklung) eingebunden und ein Gesamtinformationssystem erlaubt jedem Mitarbeiter die Herstellung von Transparenz, vor allem hinsichtlich der Kostenstruktur. Mit der Konzentration auf Teamarbeit wird versucht, die Idee der permanenten Qualitätssicherung (Kaizen, vgl. IMAI 1993) bei jedem Arbeitsvorgang zu integrieren und jeden Mitarbeiter durch Job-Rotation polyvalent einsetzbar zu machen.

Wenn wir uns an die in dieser Arbeit diskutierten theoretischen Grundlagen erinnern (vgl. Kapitel 1.4), so stellen wir fest, dass die Lean Production eng mit dieser Thematik verflochten ist. Es wird versucht, mit der Auslagerung einzelner Leistungsprozesse die Komplexität zu reduzieren. Das damit verbundene, erhöhte Risiko wird minimiert, indem die Lieferanten wiederum möglichst eng an die Unternehmung gebunden werden. Für die Mitarbeiter der zuliefernden Unternehmungen ergeben sich, wie vermutet, problematische Beziehungen zu den hergestellten Produkten und zur eigenen Unternehmung. ERNST (1989) berichtet, dass diese abhängigen Unternehmungen zu einer mit frühkapitalistischen Verhältnissen vergleichbaren Personalpolitik gezwungen sind und anstelle der in Japan verbreiteten lebenslangen Anstellung eine „hire and fire“-Politik haben und nur geringe Löhne und Sozialleistungen bezahlen (vgl. auch DAUM & PIEPEL 1992, 43). Diese in Japan schon länger beobachtete Entwicklung konnte mittlerweile auch in Europa

---

<sup>60</sup> Begonnen hat die Lean Production in der japanischen Automobilindustrie. In Europa und in den USA wurde Lean Production ebenfalls zuerst in der Automobilindustrie übernommen, wo die traditionelle (Massen-)Fertigungstechnologien lange Zeit vorherrschte. Einige Elemente der Lean Production (z.B. Kaizen und gewisse Formen der Teamarbeit) sind aus der japanischen Kultur heraus entstanden, deshalb kann das Konzept nicht unverändert auf Europa und die USA übertragen werden (vgl. auch S. 14). Mittlerweile ist das „Lean ...“-Gedankengut in allen Bereichen der Unternehmen und der Wirtschaft zu finden, z.B. Lean Organization als Konzept einer flachen Hierarchie (vgl. SCHREYÖGG & NOSS 1994), Lean Service als Konzept für Dienstleistungsunternehmen und Non-Profit-Organisationen (vgl. BEHAL 1994); es gibt sogar die schlanke öffentliche Verwaltung (vgl. METZEN 1994).

festgestellt werden, wie am Beispiel des Geschäftsgebahrens des von Opel/GM zu VW übergetretenen für die Zulieferer zuständigen Managers López zu sehen war (vgl. z.B. LINDEN 1994, HILLEBRAND 1994).

Dies gilt jedoch nicht für die Hauptunternehmungen. Bei diesen wird weiterhin von langen (in Japan lebenslangen) Unternehmungszugehörigkeiten ausgegangen. Dementsprechend wird der Personalauswahl grosses Gewicht beigemessen und neben den fachlichen Eignungsprüfungen werden die Bewerber in Kontakt mit dem möglichen Arbeitsplatz, dem Vorgesetzten und dem Team gebracht. HENTZE & KAMMEL (1992, 329) betonen: „Die (externe) Personalbeschaffung ist mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrages keinesfalls beendet, sondern mündet direkt in eine intensive Einarbeitungsphase“. Für die flexible Leistungserstellung werden qualifizierte, polyvalente Mitarbeiter benötigt, welche im und für das Team eine optimale Leistung erbringen können. Allerdings setzt die Realisierung dieser Polyvalenz ebenfalls „eine möglichst weitgehende Arbeitsvereinfachung voraus“ (ebd., 323), was wiederum etwas im Widerspruch zu einer qualifizierten Tätigkeit steht.

Angesichts dieser möglichen Zweiteilung der Wirtschaft in zuliefernde Unternehmungen und Unternehmungen, welche für den Konsumenten produzieren, stellt sich unmittelbar die Frage, ob diese Unterteilung auf Dauer Bestand haben kann. In einer funktionierenden Marktwirtschaft ist es nicht denkbar, dass es langfristig einerseits Unternehmungen gibt, welche sichere und interessante Arbeitsplätze mit höheren Löhnen anbieten, und andererseits andere Unternehmungen, mit unsicheren, weniger interessanten Arbeitsplätzen und tieferen Löhnen. Die zuliefernden Unternehmungen werden nur solange genügend Mitarbeiter finden, wie genügend Stellensuchende vorhanden sind. Allerdings stellt sich in diesem Fall die Frage, weshalb die (Endprodukt-)Unternehmungen höhere Löhne als die Zulieferer bezahlen sollen. Es mehren sich tatsächlich die Anzeichen, dass die Lean Production an Grenzen gestossen ist, dies vor allem aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (abnehmende Akzeptanz langer Arbeitszeiten und geringere Hingabe für die gemeinsame Sache) und ökologischer Probleme (z.B. durch extrem steigendes Transportaufkommen) (vgl. DEMES 1992).

Wenn wir die gegenwärtig diskutierten Konzepte im allgemeinen betrachten, so stellen wir bei fast allen fest, dass sie das System Unternehmung in irgendeiner Weise flexibilisieren: So werden Hierarchien abgebaut (z.B. Empowerment, Heterarchie, Lean Organization), die Kopplung mit dem Markt wird verstärkt, die Leistungserstellung wird entkoppelt (z.B. Outsourcing, lose Kopplung) resp. neu strukturiert (z.B. durch atomisierte Strukturen, vernetzte Systeme, Reengineering), die Qualitätssicherung wird im Leistungsprozess eingebaut (z.B. Total Quality Management). Diese Flexibilisierungen, wie sie auch aufgrund äusserer Einflüsse notwendig sind, verändern jedoch die Identität der Unternehmungen. Die Einzelteile des Systems werden unabhängiger und entsprechend wird die Gestalt des Gesamtsystems unschärfer und verliert an Selektivität. Das heisst, dass die Unternehmung

Kriterien für die Selektionsvorgänge beispielsweise für die Wahl des Leistungsprogrammes, der Mitarbeiter usw. verliert. Auf der anderen Seite wird es auch für die potentiellen Mitarbeiter schwierig, eine Unternehmung als Arbeitgeber einzuschätzen, sich zu orientieren und sich zu identifizieren<sup>61</sup> (vgl. z.B. WEHRLI 1994).

Die unter den Begriffen „nachhaltiges Wachstum“ und „Öko-Management“ diskutierten Aspekte der Unternehmensführung machen deutlich, dass ökologisches Verhalten analog dem Total Quality Management im Leistungsprozess eingebaut werden muss<sup>62</sup> (vgl. z.B. SCHMIDHEINY/BCSD 1992, 129ff). Allerdings setzt ökologisches Verhalten, wie bereits erwähnt, auch eine hohe ethische Kompetenz der Mitarbeiter voraus, da dies fast nur in Selbstkontrolle umgesetzt werden kann. Entsprechend wichtig wird es für die Unternehmungen, Mitarbeiter mit dieser Kompetenz auszuwählen und diese Kompetenz zu entwickeln.

### 2.3. Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Personalauswahl

Die aufgezeigten wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die Trends im Management dokumentieren eine Flexibilisierung und Dynamisierung des gesamten wirtschaftlichen Handelns. Diese haben für die Gestaltung der Personalauswahl bedeutende Folgen:

Einerseits ist eher damit zu rechnen, dass die durchschnittliche Dauer einer Unternehmungszugehörigkeit abnimmt. Damit würden auch Stellenwechsel und Personalselektionen häufiger. Gleichzeitig setzen die flexiblen Strukturen und Leistungsprozesse entsprechend flexible Mitarbeiter voraus. Das heisst, der Mitarbeiter muss selbständiger handeln können und es wird je länger je weniger möglich sein, eine einmal erworbene Fähigkeit, das ganze Leben lang einsetzen zu können. Umgekehrt ist es auch für die Unternehmungen kaum mehr möglich, Mitarbeiter mit den erfordernten Qualitäten einfach einzukaufen. Das bedeutet, dass trotz (allfälliger) kürzerer Unternehmungszugehörigkeiten die Personalentwicklung wichtiger wird. Folglich verliert die Personalauswahl im klassischen, engen Sinn etwas an Bedeutung und sie muss vermehrt auf das Entwicklungspotential sowie das Passen zur Organisation achten. Da zunehmend mündige und selbständig handelnde Mitarbeiter benötigt werden, müssen auch die Personalauswahlverfahren entsprechend gestaltet werden und dürfen nicht wie bisher den Bewerber als zu

---

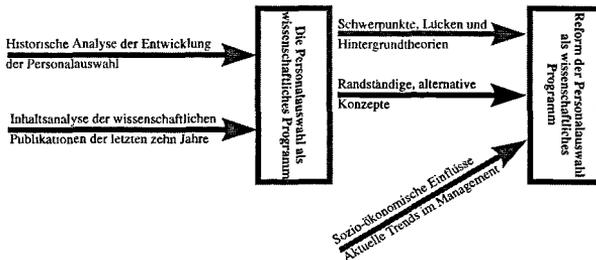
<sup>61</sup> Die Bildung kleiner, möglichst autonomer und flexibler Einheiten ermöglicht es, dass diese sich marktgerechter und individueller Verhalten können. Das führt dazu, dass im Unternehmen auch grössere kulturelle Unterschiede entstehen können. Für den Mitarbeiter bedeutet dies, dass er weniger mit dem Gesamtunternehmen verbunden ist, da in den anderen Unternehmenseinheiten auch andere Normen und Werte gelten können. Von aussen betrachtet, z.B. vom Bewerber, wird die Kontur des Gesamtunternehmens weniger wahrnehmbar. Ein Bewerber hat folglich weniger Orientierungshilfe für seine Überlegung, ob ihm dieses Unternehmen zusagt oder nicht.

<sup>62</sup> Die Analogie stimmt auch für den Vergleich der traditionellen Qualitätssicherung mit dem traditionellen Umweltschutz. In der traditionellen Qualitätssicherung wurde das fertige Produkt geprüft und allenfalls korrigiert. Der traditionelle Umweltschutz hat ebenfalls versucht, die angefallenen Umweltgifte, Schäden usw. zu neutralisieren (sog. End-of-Pipe-Umweltschutz).

„vermessendes Objekt“ betrachten. Im weiteren gewinnt die Personalrekrutierung an Bedeutung, da es schwieriger wird, überhaupt an die geeigneten Bewerber zu gelangen.

Damit wird offensichtlich, dass die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl einer Revision unterzogen werden muss, denn sie berücksichtigt die beschriebenen aktuellen Entwicklungen praktisch nicht und steht sogar zum Teil im Widerspruch zu ihnen.

### 3. Alternative Konzepte für die Personalauswahl



Im vorangehenden Kapitel wurde die klassische Konstruktion der Personalauswahl kritisch analysiert, Hintergrundtheorien wurden beleuchtet und es wurden Schwerpunkte und Lücken in der Forschung und Theorie aufgezeigt. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Ausarbeitung eines Reformentwurfs für die Personalauswahl. Zu diesem Zweck wurde zusätzlich nach bereits bekannten Konzepten gesucht, welche Alternativen zum Mainstream anbieten. Aus diesen alternativen Konzepten sollen die Grundprinzipien als Grundlage für den Reformentwurf abgeleitet werden.

In der wissenschaftlichen Diskussion können wir bereits Teilkonzepte finden, welche die Personalauswahl nicht konkret thematisieren, jedoch Lösungen für die geschilderten Probleme der klassischen Personalauswahl darstellen können.

Neben Konzepten, die eine alternative Perspektive der Personalauswahl einnehmen, wurden auch Konzepte ausgewählt, welche grundsätzlicher Natur sind, aber für die Personalauswahl bedeutend sind.

Im folgenden sollen diese Puzzleteile einzeln dargestellt werden, mit dem Ziel, dass schliesslich daraus ein Gesamtbild, wenn auch mit Lücken, entsteht. Diese Puzzleteile wurden oft isoliert entwickelt und sind folglich nicht einfach zusammenzufügen, jedoch weisen sie durchaus Bezüge zueinander auf und greifen oft ineinander. Als Titel wurden jeweils die von den Autoren verwendeten Bezeichnungen übernommen, obwohl in einigen Fällen klarere Bezeichnungen wünschbar wären.

Die Darstellung dieser alternativen Konzepte erweckt bei den Lesern möglicherweise den Eindruck, die wissenschaftliche Diskussion der Personalauswahl erfolge - im Gegensatz zu den Ergebnissen der inhaltsanalytischen Untersuchung der Publikationen - breit und differenziert. Die Leser müssen deshalb berücksichtigen, dass es sich hier um randständige Konzepte handelt, welche zum Teil zwar akzeptiert sind, sich jedoch nicht durchgesetzt haben und vor allem keine ersichtliche Auswirkung auf die Forschungen haben.

Nach dieser deskriptiv gehaltenen Darstellung wird schliesslich versucht, die wesentlichen Elemente dieser „Puzzleteile“ im Hinblick auf den Reformentwurf zusammenzufassen.

### 3.1. Alternative diagnostische Zielsetzungen (PAWLIK 1976)

Die Infragestellung der diagnostischen Zielsetzungen der angewandten Psychologie liegt bereits länger zurück. Im Anschluss an das Symposium des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 1974, wurden von PAWLIK (1976) die Beiträge für die „Diagnose der Diagnostik“ herausgegeben, welche noch immer einen richtungsweisenden Anspruch erheben können. Mit der Darstellung der vier Dimensionen der diagnostischen Zielsetzungen können bei der klassischen Testtheorie die Grundelemente in Frage gestellt und einige (implizite) Hintergrundtheorien aufgedeckt werden. Im folgenden soll die Bedeutung der vier Dimensionen, welche jeweils mit ihren beiden Polen bezeichnet werden, für die Personalauswahl kurz dargestellt werden:

#### 1. Statusdiagnostik $\Leftrightarrow$ Prozessdiagnostik

Wie bereits dargestellt, ist die klassische Personalauswahl am Ist-Zustand (insbesondere des Bewerbers) interessiert. Bei der Statusdiagnostik wird angenommen, dass „das diagnostische Ergebnis, der Befund, entweder selbst eine hohe Stabilität besitzt (zeit- und situationsinvariant und daher auf andere Zeitpunkte und Erhebungsbedingungen verallgemeinerbar ist) oder die spätere Entwicklung statisch so bestimmt, dass eine den Status gleichförmig fortschreibende (extrapolierende) Prognose zulässig und hinreichend ist“ (ebd., 24). Der Selektionsstrategie im engeren Sinn liegt eine Statusdiagnostik zu Grunde.

Die Prozessdiagnostik hat dagegen zum Ziel, „Veränderungen in psychologischen Variablen“ (ebd.) festzustellen. „Auch die Prozessdiagnostik kann entweder diagnostisch im engeren Sinne (auf die Feststellung der Art und Grösse einer zeitgleichen Erlebnis- oder Verhaltensänderung gerichtet) oder prognostisch (auf die Vorhersage einer mit Wahrscheinlichkeit zu erwartenden zeitgleichen Erlebnis- oder Verhaltensänderung, z.B. des voraussichtlichen Lern- oder Therapieerfolgs) angelegt sein. Dabei wird der Diagnostiker nicht mehr als invarianter, objektiver Beobachter sondern als handelnder und wirkender Mitspieler betrachtet.

Die beiden diagnostischen Prinzipien unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer statischen resp. prozessorientierten Perspektive. Ihr Gegenstand und ihre Gütekriterien sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Bei der Statusdiagnostik wird von einem Messfehler gesprochen, wenn eine Testwiederholung für ein Individuum unterschiedliche Werte ergibt. Demgegenüber interessiert sich die Prozessdiagnostik gerade für diese Veränderungen. In der Folge wird in der Statusdiagnostik nach stabilen Kriterien gesucht, damit ihr Axiom (ein korrekter Test ermittelt für eine Person wiederholt dieselben Testergebnisse) nicht verletzt wird. Dadurch ist sie gezwungen, Kriterien auszuschliessen, welche Entwick-

lungen der Person wiedergeben würden, und sie schränkt sich damit auch inhaltlich ein<sup>63</sup>.

## 2. normenorientierte ↔ kriterienorientierte Diagnostik

Unter normenorientierter Diagnostik wird das Konzept verstanden, dass die Untersuchungsergebnisse relativ zu Sollwerten (Testnormen) angegeben werden. Die Instrumente der klassischen Personalauswahl basieren in der Regel auf Testnormen, das heisst, es werden beispielsweise Mindestanforderungen formuliert. Die normenorientierte Diagnostik kommt ebenfalls in den Gütekriterien der klassischen Personalauswahl zum Ausdruck. Mit diesen wird beurteilt, wie trennscharf individuelle Unterschiede gemessen werden.

„Im Gegensatz dazu zielt die kriterienorientierte Diagnostik darauf ab, die einzelne Person im Hinblick auf ein vorgegebenes Erlebnis- oder Verhaltensziel, das sogenannte Kriterium, zu untersuchen und das Untersuchungsergebnis entsprechend auszudrücken und zu interpretieren“ (PAWLIK 1976, 29). Für die Personalauswahl heisst dies, es werden nicht diejenigen Personen gesucht, welche die festgelegten Bedingungen mindestens erreichen resp. am besten erfüllen (z.B. Intelligenzquotienten), sondern es wird untersucht, wie die Person die Stellenaufgaben erfüllen wird.

Anhand der folgenden Diskussion der normenorientierten Diagnostik wird klar, wo die Vorteile der kriterienorientierten Diagnostik liegen können.

Um ein Selektionsverfahren zu validieren, muss der Test mit einer Gruppe geeicht werden, bei der die „wahren“ Werte bekannt sind. Beispielsweise kann der Test mit den Mitarbeitern gemacht und so validiert werden. Damit handelt man sich jedoch einige Probleme ein. Die Normierung von Tests ist beispielsweise problematisch, wenn die inhaltliche Validierung zu wenig überprüft wird. Das bekannteste Beispiel dafür sind die ersten Intelligenztests, welche im 1. Weltkrieg vom Militär in den USA eingesetzt wurden. Erstmal verfügte man damals über sehr grosse Datenmengen und konnte definitiv feststellen, dass Schwarze und gewisse ethnische Gruppen signifikant weniger intelligent waren. Erst später wurde klar, dass in diesen Intelligenztests kulturelle und gelernte Eigenschaften erhoben wurden, welche nur bei der (kulturell homogenen) Mehrheit mit der Intelligenz korreliert waren. Ein weiteres Problem ergibt sich auch dadurch, dass Persönlichkeitsmerkmale, Eigenschaften oder Fähigkeiten nur hinsichtlich **einer** Ausprägung oder Dimension gemessen werden, denn für die Präzision der Auswahlinstrumente ist es notwendig, möglichst trennscharfe, eindeutige Kriterien zur Verfügung zu haben. Dadurch erfolgt eine weitere Einengung der Kriterienwahl, welche **nicht inhaltlich** begründet ist.

---

<sup>63</sup> Diese Einschränkung kann mit der „Dällebach“-Parabel illustriert werden. Dällebach, ein Berner Original, verlor in der Nacht seinen Hausschlüssel und suchte diesen unter der Strassenlaterne. Ein Polizist fragte ihn, wo er denn seinen Schlüssel verloren habe. Darauf meinte Dällebach, dass er ihn auf der anderen Strassenseite verloren habe; dass er aber dort ohne Licht nichts sehe.

### 3. Testen $\leftrightarrow$ Inventarisieren

PAWLIK (1976, 32) geht davon aus, dass diese diagnostische Dimension Testen versus Inventarisieren, „vor allem im klinisch-psychologischen Bereich erörtert wird“. Die nähere Analyse zeigt, dass sie für die Personalauswahl ebenfalls von Bedeutung ist. Wenn wir davon ausgehen, dass die Arbeitsleistung auf verschiedenste Weise erfolgreich erbracht werden kann und dass der Mitarbeiter (als Mitunternehmer) an der Weiterentwicklung seines Bereiches mitgestaltet, so müssen die Annahmen verworfen werden, dass die notwendigen Fähigkeiten und Eigenschaften genau vorherbestimmbar sind und dass es eine beste Ausprägung gibt. Dieser Gedanke steckt schlussendlich auch im „Critical Incidents-Verfahren“ mit dem auf qualitativen Weg versucht wird, erfolgskritisches Verhalten arbeitsanalytisch zu erheben. Je mehr Entwicklungspotential eine Stelle aufweist und je stärker die erfolgreiche Aufgabenerfüllung vom Mitarbeiter abhängt, desto mehr ist auch eine Personalauswahl angezeigt, welche die Fähigkeiten und Eigenschaften des Bewerbers inventarisiert und so zeigt, wie er die Aufgabe erfüllen wird. Dies im Gegensatz zum Testen, bei dem überprüft wird, ob der Bewerber die Voraussetzungen für **eine vorbestimmte** Art und Weise der Aufgabenerfüllung mitbringt.

### 4. Diagnostik als Vermessung $\leftrightarrow$ als Information

Die Vermessung hat zum Ziel, „die Mess- oder Kennwerte von Personen in gewählten Merkmalen festzustellen“ (ebd., 33). In der klassischen Diagnostik werden die eingesetzten Methoden fast ausschliesslich anhand von Messgütekriterien beurteilt. Die Diagnostik ist jedoch gerade im Rahmen der Personalauswahl „Teil eines Handlungsablaufs“ (ebd.) und deshalb sind Kriterien für die Entscheidungsgüte von gleich grosser Bedeutung. Schlussendlich geht es gerade im Rahmen der Personalauswahl nicht darum, bei den Bewerbern möglichst präzise gewisse Merkmale zu erheben, sondern für die Entscheidungsfindung relevante Informationen zu erheben. Wird die Personalauswahl als Prozess verstanden, so müssen ihre Instrumente vermehrt auch hinsichtlich ihres Beitrags zur Entscheidung und nicht ausschliesslich aufgrund ihrer Messgütekriterien - sprich Validität - beurteilt werden.

### 3.2. Alltagstheorien (LAUCKEN 1974, NEUBAUER 1989, 1990, BIRKHAN 1990)

Unter Alltagstheorien<sup>64</sup> (vgl. LAUCKEN 1974), verstehen wir handlungsleitende Kognitionen, welche wir dafür verwenden, Handlungen anderer Personen erklären zu können, oder die das eigene Handeln beeinflussen und leiten. Alltagstheorien werden nicht schulmässig erlernt, sondern durch die eigene und kollektive Erfahrung angeeignet und laufend korrigiert. Der Begriff „Alltagstheorie“ hat folglich keine abwertende Bedeutung, wie es vielleicht die auf Anhieb etwas widersprüchlich erscheinende Wortkombination erscheinen lässt. Nicht nur die Wissenschaftler entwickeln Theorien über Abläufe und Zusammenhänge, jeder Mensch versucht seine Umwelt zu verstehen und sein Handeln gegebenenfalls zu begründen und entwickelt dafür Theorien.

Diese Konzepte sind seit einiger Zeit sehr bekannt (vgl. LAUCKEN 1974) und haben auch einige Forschungsarbeiten ausgelöst. Zum Beispiel gaben sie der Pädagogik und der Andragogik wichtige Impulse. Obwohl die Personalauswahl eng mit Fragen der Schulung und der Persönlichkeitsentwicklung verknüpft ist, sind die Alltagstheorien kaum in einen Zusammenhang mit ihr gebracht worden.

Nach NEUBAUER (1990) sind die Alltagstheorien in der Personalauswahl in dreierlei Hinsicht von Bedeutung:

1. Die Alltagstheorien der zukünftigen Vorgesetzten und Mitarbeiter sollten nicht in Konflikt mit denen des neueinzustellenden Mitarbeiters stehen.
2. Die Alltagstheorien der Bewerber sind für die Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten der entsprechenden Person von Bedeutung.
3. Die Alltagstheorien über das Funktionieren von Auswahlverfahren und die Persönlichkeitstheorien können unerwünschte Wirkungen haben, solange sie implizit bleiben.

NEUBAUER (1990, 135) hält dazu fest: „Seit es Personalentscheidungen gibt, kämpfen Forscher und Praktiker um die Objektivität und Richtigkeit dieser Entscheidungen. So sympathisch dieser Kampf auch erscheinen mag, er war unserer Meinung nach von Anfang an verloren, denn die Vielfalt der beteiligten individuellen Theorien über Eignung wurde meist als ‘subjektiv schmutzende’ Fehlerquelle betrachtet und nicht als Ursache vielfältiger Einflüsse auf die Wirklichkeit. Die Grundlage individueller Eignungsurteile nennen wir ‘implizite Eignungstheorie’ eines Urteilers.“

---

<sup>64</sup> Synonym werden auch die Begriffe naive (Verhaltens-)Theorien, subjektive (Verhaltens-)Theorien verwendet. In diese Kategorie gehören auch die impliziten Persönlichkeitstheorien, welche entsprechend der Wortbedeutung spezifisch auf den Menschen resp. sein Verhalten bezogen und implizit sind, das heisst, nicht reflektiert werden. NEUBAUER (1989 & 1990) verwendet den Begriff implizite Eignungstheorien. Er bezeichnet damit die subjektiven Theorien, mit denen das Individuum die Eignung einer Person erklärt.

„Zusammengefasst können wir sagen, dass implizite Eignungstheorien individuell, von Person zu Person (sowohl struktural als auch inhaltlich) unterschiedlich sind. Es würde uns sehr verblüffen, wenn wir in den Theorien und in der Wirklichkeit die einzige objektive Wahrheit über Eignung wiederfänden. Die Frage lautet für uns also nicht, welche Theorie ist richtig (und macht damit die anderen Millionen Theorien zu subjektiven Irrtümern), sondern welche der vielfältigen Inhalte wollen wir verstärkt in die Wirklichkeit einfließen lassen und welche allmählich aus ihr herausnehmen. Diese Vereinbarungen sind jedoch nur dann möglich, wenn wir zunächst die Vielfalt der Theorien erkunden.“ (ebd., 136)

Diese impliziten Eignungstheorien sind oft in Äusserungen von Personalverantwortlichen zu finden. Ein beliebtes Analyseobjekt der Personalverantwortlichen sind offenbar die Schuhe der Bewerber, von denen auf den Charakter des Bewerbers geschlossen wird (vgl. z.B. ABEGG 1994, 20). Neben solchen mehr oder weniger explizit formulierten Alltagstheorien, haben auch andere, weniger bewusste Theorien einen Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Dies können zum Beispiel persönliche Theorien über „gute Führung“ sein (vgl. z.B. MÜLLER 1988, BIEDERMANN 1989).

**EDV-Organisator/Wirtschaftsinformatiker**  
 Verantwortungsvolle und selbständige Tätigkeit in einem internationalen Umfeld

Ref. 6433 js **Platzm. Zug**

**Umfeld:** Der Hauptzweig einer führenden internationalen Firmengruppe in der Medizintechnik. Die heutige Informatikabteilung genügt den gestiegenen Anforderungen nicht mehr und wird weltweit durch eine neue Standardsoftware ersetzt.

**Aufgaben:** Sie bilden in erster Linie die Schnittstelle zwischen Informatik, Anwendern, Soft- und Hardware-Lieferanten und sind zuständig für eine konsistente und fachgerechte Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Rahmen der neuen Informatik-Lösung. Zusammen mit Ihrem Mitarbeiter garantieren Sie zudem einen reibungslosen Systemerwerb und betreuen die Anwender in EDV-technischen und organisatorischen Belangen.

**Hervorzuheben:** Vielseitige und interessante Aufgaben verbunden mit der Chance, am weiteren Ausbau einer modernen Informatik-Struktur massgebend mitzuwirken.

**Anforderungen:** Informatik- und betriebswirtschaftlich orientierte Ausbildung wie Uni, HWY, SOG, WIS usw. Einige Jahre Berufserfahrung sowie Kenntnisse der IBM-Midrange- oder Mainframe-Umgebung. Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten und sich in Englisch gut zu verständigen.

**Von Vorteil:** IBM AS/400-Kenntnisse (ca. 26- bis 33jährig)

**Kontaktperson:** Wir verfallen Ihnen gern mehr über diese interessante Position. Rufen Sie uns an oder senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen. Ihr Ansprechpartner ist Herr J. Ober.

**Computer Brainware Advisors**  Industriestrasse 7 Postfach 6301 Zug, Tel. 042 - 22 64 55 Mitglied Stadthausstrasse 4 Postfach 8002 Luzern, Tel. 041 - 23 39 39  

Basel - Bern - Genf - Lausanne - Luzern - Winterthur - Zug - Zürich

 **Kantonsspital Basel**  
 Universitätsklinik

**Leiter/LeiterIn Finanzen & Controlling**

Das Kantonsspital Basel mit seinen Universitätsklinken befindet sich im Wandel. Deshalb verstärken wir unsere Führungsstruktur, um uns optimal auf die Herausforderungen der Zukunft im Gesundheitswesen vorbereiten zu können. Für die Leitung des Bereichs Finanzen und Controlling suchen wir eine starke und führungserfahrene Persönlichkeit.

**Erziele ist**

**Mitglied der Spitalleitung**

In ihrer/seiner Zuständigkeit fällt zusätzlich die Führungsverantwortung für die Informatik. Eine der Hauptaufgaben liegt im Aufbau von neuen und im Weiterentwickeln bestehender Führungsinstrumente.

Voraussetzung für diese erstangige Kaderposition sind Innovationsfreude, Durchsetzungsvermögen, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sowie **mehrfach erfolgreiche Führungserfahrungen im Fachbereich (idealiter: 37-45 Jahre).**

Für diese Stelle wird die Wohnzuznahme im Kanton Basel-Stadt vorausgesetzt. Ihre Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an den

Verwaltungsdirektor, Herr D. Biedermann, Direktion, Kantonsspital Basel, Hebelstrasse 32, 4031 Basel. 

Abb. 18 Inserate mit Altersangaben, welche auf implizite Theorien hinweisen (Cash 7.10.94 und Basler Zeitung 23.9.94)

Da derartige Überlegungen sehr versteckt wirken, wäre es angezeigt, genau diese impliziten Theorien zu erheben, wie es beispielsweise NEUBAUER (1990) vor schlägt. Mit qualitativen Methoden wäre es möglich, implizite Eignungstheorien zugänglich zu machen, zu reflektieren und schliesslich explizit und gewünscht einzusetzen.

NEUBAUER (1989) hat die Wirkungsweise impliziter Eignungstheorien im Assessment Center untersucht. Er unterscheidet dabei drei Arten dieser Theorien:

1. *Entwicklertheorien*, das heisst, die Annahmen, Theorien, Hypothesen und Zielvorstellungen der Konstrukteure des Assessment Centers.
2. *Beobachtertheorien*, das heisst, die Alltagstheorien der Beobachter anhand derer diese ihre Wahrnehmungen bezüglich der Bewerber interpretieren und deuten und auf zukünftiges Verhalten extrapolieren.
3. *Teilnehmertheorien*, das heisst, die Erwartungen und Hypothesen der Teilnehmer bezüglich des Auswahlverfahrens sowie deren allgemeinen Alltagstheorien.

Diese Unterscheidung ist entsprechend auch für andere Personalauswahlinstrumente und insbesondere für den ganzen Personalauswahlprozess gültig. Denn es ist in jedem Fall notwendig, das Personalauswahlverfahren für den jeweiligen Fall zu konstruieren. Es müssen Personen anhand der Ergebnisse des Auswahlverfahrens entscheiden und es sind Bewerber an der Auswahl beteiligt. Die Einteilung macht vor allem die vielfältigen Wirkungsmöglichkeiten der Alltagstheorien in der Personalauswahl deutlich.

NEUBAUER (1989, 215) hält seine Schlussfolgerungen mit folgenden Thesen fest:

- *„Die Vielfalt impliziter Eignungstheorien ist noch weit grösser als dieser Artikel vermuten lässt.*
- *Das was wir für individuelle Eignung halten, ist zu einem Grossteil Ergebnis der Interaktionen zwischen Beobachter- und Teilnehmertheorien.*
- *Individuelle Eignung ist vor allem zu Beginn einer beruflichen Laufbahn weit wandlungsfähiger, dynamischer in der Entwicklung als die meisten impliziten Theorien vermuten, spätere Stabilitäten haben mehr mit der Übernahme stabiler Theorien zu tun als mit der Stabilität der Eignung.*
- *Die Praxis der Eignungsfeststellung (Diagnostik) droht auf eine Feststellung (Stabilisierung) der Eignung hinauszulaufen.*
- *In vielen (wenn nicht den meisten) impliziten Eignungstheorien schafft vielfältiges Verhalten eines Betrachteten Unsicherheiten, die dem Betrachteten zur Last gelegt werden.*
- *Es gibt keine ‘Zuschauertheorien’; wir beeinflussen die Wirklichkeit auch dann, wenn wir versuchen, in ihr nicht wirksam zu sein. Wir sind immer ‘Täter’.*“

Diese Thesen stellen einen interessanten Bezug zu den möglichen diagnostischen Zielsetzungen her (vgl. S. 130ff). Die Problematik der „Feststellung“ wird dort unter den Aspekten „Testen versus Inventarisieren“ diskutiert. Unter dem Titel „Statusdiagnostik versus Prozessdiagnostik“ wird zusätzlich auch der „Täter-

Aspekt“ angesprochen, da bei der Prozessdiagnostik sowohl die Reaktivität des Verfahrens als auch der Einfluss des Diagnostikers thematisiert wird. Der hier hervorgehobene „Täter-Aspekt“ macht noch einmal die Problematik der Stabilitätsannahmen bezüglich der Verfahren und Personen deutlich.

### 3.3. Impression Management Theory<sup>65</sup>

Die Impression Management Theory ist Ausdruck eines Perspektivenwechsels oder mindestens einer Erweiterung der Perspektive in der Sozialpsychologie. Zum Impression Management wird jede Handlung gezählt, mit welcher der Eindruck oder die Attributionen von anderen Individuen beeinflusst werden soll. Obwohl es offensichtlich ist, dass alle Menschen laufend versuchen, den Eindruck, den sie auf andere Menschen machen, zu beeinflussen (z.B. mit Kleidung, Kosmetik, Schmuck und „guten“ Ideen), wurde diese Dimension in der experimentellen Psychologie kaum beachtet (vgl. TESDESCHI & RIESS 1981).

Eine wichtige Erklärung (neben anderen) für das Impression Management der Individuen bietet der symbolische Interaktionismus (vgl. MEAD 1934), vor allem in bezug auf die Rollentheorie. Das heisst: Die Individuen erlernen Rollen und leiten daraus ihre Identität ab. Aufgrund dieser sozialen Erfahrungen interpretieren, definieren und deuten die Individuen sich selbst, andere und soziale Situationen. Die Handlungen der Individuen beziehen sich folglich nicht auf die Situationen oder Individuen an sich, sondern sind in diesem Kontext als Selbstdarstellungen, als Deutungen zu verstehen.

Die Vertreter des Impression Management haben in der Folge verschiedene psychologische Experimente und Situationen aus dieser Sicht neu interpretiert. Die Bedeutung des Impression Management wird bei folgendem Beispiel aus der klinischen Psychologie deutlich: In einer Studie von ROSENHAN (1973) simulierten Psychologen Halluzinationen, um in eine Klinik eingewiesen zu werden. Sobald sich diese Testpersonen normal verhielten, wurde dieses Verhalten vom Klinikpersonal als Ausdruck einer besonders starken psychischen Krankheit interpretiert. Hier wird deutlich, dass Verhalten nicht als solches interpretiert wird, sondern als Deutungen in der sozialen Interaktion. Gerade bei Therapeut-Patient-Beziehungen wird deutlich, dass die Patientenrolle so „gespielt“ und entwickelt werden kann, dass der Patient das erreicht, was er will, und auch der Therapeut seine Ziele erreicht (vgl. z.B. BRAGINSKY ET AL. 1969).

Bei der Beziehung „Bewerber und Arbeitgeber“ sind analoge Verhaltensweisen zu erwarten. Der Bewerber versucht, sich so geeignet wie möglich darzustellen, und setzt dafür verschiedenste Strategien ein (z.B. „gefügiges“ Verhalten). Aber auch der Arbeitgeber versucht, von sich ein Bild zu vermitteln, um beispielsweise einen

---

<sup>65</sup> Es wird bewusst der englische Ausdruck verwendet, da sich noch keine eindeutige deutsche Übersetzung durchgesetzt hat.

Bewerber positiv zu stimmen oder zu beeindrucken (z.B. Überzeichnung der Bedeutung der Stelle).

Zwar sind in der Personalauswahl Forschungen zum Themenbereich des Impression Managements zu finden (z.B. Auswirkung des Kleidungsstils, der physischen Attraktivität). Allerdings erfolgen diese Forschungen sehr punktuell und ohne einen theoretischen Rahmen. Die Impression Management Theory würde aber einen guten Rahmen für eine systematische Erforschung der ganzen Personalauswahl abgeben.

### 3.4. Der psychologische Vertrag (ARGYRIS 1954 u.a.)

Für eine erfolgreiche Eingliederung in die Unternehmung muss ein neuer Mitarbeiter nicht nur den juristischen Vertrag unterschreiben sondern auch den psychologischen<sup>66</sup>. Das heisst, er muss eine persönliche Beziehung zum Kollektiv finden, dem er beizutreten erwägt. Der juristische Vertrag regelt die Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung. Die Qualität und Intensität der Leistung des Mitarbeiters ist dadurch jedoch noch nicht definiert. Dies ist eine unmittelbare Folge der Gegebenheit, dass die Unternehmung die Ressource Arbeit beschaffen will, diese aber nur in untrennbarer Einheit mit dem Ressourcenlieferanten Mitarbeiter erhält.

Die Ausgestaltung des psychologischen Vertrags beeinflusst schliesslich massgeblich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dieser Aspekt wurde von ARGYRIS (1954, 1957) und SCHEIN (1965, 1968) thematisiert. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass eine Stellenbesetzung dann erfolgreich und von Dauer sein wird, wenn der psychologische Vertrag sehr tragfähig ausgestaltet ist. Der wesentlichste Teil dieses Vertrages ist die Entsprechung der Normen und Werte der Organisation und des Individuums. Schlussendlich geht es also um ein „Passen“ eines Bewerbers zur Organisation.

Der „psychologische Vertrag“ ist in zweierlei Hinsicht sehr interessant:

1. Die durch die Studie von ARGYRIS (1954) ausgelösten Folgestudien (KATZELL 1968, KOTTER 1973, MORSE 1975, SCHNEIDER 1975a & 1975b), weisen nach, dass die Passung einen bedeutenden Erklärungsbeitrag für den Erfolg eines neuen Mitarbeiters geben kann. Diese Erkenntnis ist nahe verwandt mit dem, im folgenden beschriebenen, Konzept der realistischen Stelleninformation.
2. Die erwähnten Studien weisen jedoch auch nach, dass eine „zu gute“ Passung kontraproduktiv wirkt. Wenn die neuen Mitarbeiter sehr konform sind, so verliert die Unternehmung an Problemlösungs- und Innovationspotential. ARGYRIS

---

<sup>66</sup> Der Begriff „psychologischer Vertrag“ wird verschiedenen Autoren zugeschrieben (v.a. Argyris 1954, 1957, 1960, LEVINSON 1962 und SCHEIN 1965, 1968, 1980). MÜLLER & WIDMER (1989) beschreiben mit dem Konzept der „beziehungsorientierten Arbeitsgestaltung“ die Vielfältigkeit dieser psychologischen Vertragsbeziehung.

(1954) und vor allem SCHNEIDER (1975a & 1975b) haben gezeigt, dass dies bei Unternehmungen mit Problemen (z.B. organisatorische Ineffizienz, schlechtes Unternehmensklima, Marktveränderungen) eine besondere Rolle spielt, da durch eine auf enge Passung ausgerichtete Auswahl die Probleme perpetuiert werden können.

Wie bereits im Rahmen der Selektionstheorie diskutiert, führt die bewusste oder unbewusste Einengung der Selektionskriterien auch zu einer Einengung der Beziehung der Unternehmung zur Umwelt. Wenn die Unternehmung die Kriterien für die Personalauswahl nur aus innerbetrieblichen Gegebenheiten ableitet (z.B. der neue Mitarbeiter sollte ähnlich wie sein Vorgänger sein), so schliesst sie für sich neues Problemlösungspotential aus.

Die Erkenntnisse aus den Forschungen zu diesem Thema verdeutlichen die im Rahmen der Selektionstheorie (vgl. S. 28ff) ausgeführten, grundlegenden Überlegungen: Eine bewusste oder unbewusste Fixierung der Selektionskriterien engt die Beziehung und die Anpassungsmöglichkeit der Unternehmung zur Umwelt ein und beschränkt deren Problemlösungspotential. Die Einengung oder Fixierung der Selektionskriterien erfolgt beispielsweise, wenn Personalauswahlverfahren wieder gleich gestaltet werden, weil sie bisher erfolgreich waren, oder wenn aus dem Erfolg oder Misserfolg eines allfälligen früheren Stelleninhabers geschlossen wird, dass der neue Mitarbeiter ähnlich oder ganz anders sein soll.

Zu gute Passung von neuen Mitarbeitern kann durch die Einengung der Personalauswahl ausgelöst werden und führt dazu, dass sich die Unternehmung stabilisiert anstatt flexibilisiert und sich Problemlösungsstrategien im Sinne von „Mehr-des-Gleichen“ durchsetzen, welche nicht mehr in Frage gestellt werden können<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Das von WATZLAWICK (1978, 59) geschilderte „neurotische Pferd“ illustriert diesen Sachverhalt: Einem der Hufe eines Pferdes wird nach Ertönen einer Glocke über eine Metallplatte am Boden ein schwacher elektrischer Schock erteilt. Das Pferd „lernt“ in der Folge das Huf bei Ertönen der Glocke zu heben. Später hebt es sein Huf auch, ohne dass ein elektrischer Schock abgegeben wird. Das Pferd behält sein Verhalten bei und wird darin bestätigt, da es keinen elektrischen Schock erfährt. Dieses Verhalten wird einerseits sinnlos und andererseits irgendwann auch hinderlich.

### 3.5. Die realistische Stelleninformation (Realistic Job Preview (RJP), WANOUS 1973)

Im angelsächsischen Sprachraum ist ein teilweise mit dem psychologischen Vertrag verwandtes Konzept in Diskussion (vgl. WANOUS (1973, 1976, 1977, 1989) & DILLA (1987)): The Realistic Job Preview.

Ausgehend von der Grundhypothese, dass falsche Erwartungen an die neue Stelle zu erhöhter Frühfluktation, niedriger Arbeitszufriedenheit und damit verbunden einer geringeren Arbeitsleistung führen, wurde versucht, mit verschiedenen Untersuchungen die Wirkung von realistischen Stelleninformationen zu erfassen. Verglichen mit anderen Konzepten, welche sich nicht auf die Personalauswahl im engeren Sinn beschränken, wurden die Wirkungen der realistischen Stelleninformation am intensivsten erforscht. Im wesentlichen bestätigen alle Untersuchungen die Grundhypothese. MCEVOY & CASCIO (1985) haben beispielsweise die Ergebnisse von 15 Experimenten metaanalytisch ausgewertet und weisen nach, dass mit der realistischen Stelleninformation eine durchschnittliche Senkung der Fluktuation um 9% erreicht wird. Wobei die Resultate bei verschiedenen Unternehmungsarten und Berufskategorien (=Moderatoren) deutlich variierten. So ist bei hohen Stellenanforderungen mit einer grösseren Senkung der Fluktuation zu rechnen als bei sogenannten „einfachen“ Stellen. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass „einfache“ Stellen in arbeitsgestalterischer Hinsicht oft ungenügend sind und so bereits Fluktuation induzieren, da die arbeitsgestalterischen Mängel selbstverständlich auch mit realistischen Stelleninformationen nicht behoben werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die realistische Stelleninformation offensichtlich zu einer Selbstselektion<sup>68</sup> führt, welche sich positiv auf die Frühfluktation auswirkt; und dies ganz besonders bei „qualifizierten“ Stellen.

### 3.6. Die partizipative Personalauswahl (NEWSTROM ET AL. 1987, WATZKA 1988)

NEWSTROM ET AL. (1987, 121) führen ihren Beitrag ganz im Sinne der Feststellung der Inhaltsanalyse ein: „Listen to discussions about hiring and promotion. These debates usually center on such issues as validity, reliability, fairness and qualifications - on every element of the equation except **who** should make the decision“. WATZKA (1988, 100) postuliert als „Diskussionsbeitrag“ eine partizipative Personalauswahl<sup>69</sup>. Er stellt fest: „der Partizipationsgedanke im Sinne einer Beteiligung der Mitarbeiter nimmt in der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis einen breiten Raum ein. Partizipative Führung gilt als zeitgemäss und der auto-

---

<sup>68</sup> Wie weit sie ausschliesslich zu einer erwünschten Selbstselektion führt wurde noch nicht untersucht.

<sup>69</sup> Ein ähnliches Ziel verfolgen HOHMANN, LAMERS & STUBENRAUCH (1988) mit einem „Konsensmanagement im Auswahlprozess“.

ritären Führung vorzuziehen. Ziele werden zusammen mit dem Mitarbeiter vereinbart, wichtige Unternehmungsentscheidungen werden unter seiner direkten oder indirekten Mitwirkung getroffen. Personalentwicklung wird partizipativ betrieben, und auch die Ergebnisse von Leistungsbeurteilungsprozessen kommen unter Mitwirkung des Mitarbeiters zustande. [...] Die personalwirtschaftliche Forschung hat bisher keine Theorien und Instrumentarien für einen partizipativen Auswahlprozess entwickelt. Eigentlich unverständlich, da ein solcher Prozess für alle an ihm Beteiligten Vorteile in sich birgt. [...] Durch Einbeziehen der Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, die Validität des Personalauswahlverfahrens zu steigern. Denn die Mitarbeiter kennen die Anforderungen eines konkreten Arbeitsplatzes meist besser als die mit der Personalauswahl betrauten Personen“. NEWSTROM ET AL. (1987) sehen noch weitere Vorteile in einer partizipativen Ausgestaltung der Personalauswahl: Die Mitarbeiter entwickeln mit dieser Auseinandersetzung ein grösseres Verständnis für diese Aufgaben, sie sind dem Entscheid stärker verpflichtet und es kann möglicherweise eine erwünschte selbsterfüllende Prophezeiung herbeigeführt werden.

Mit diesem Konzept soll vor allem die „soziale Passung“ (WATZKA 1988, 101) verbessert und auch die Eingliederung des neuen Mitarbeiters erleichtert werden, um so die Erfolgsvoraussetzungen für den neuen Mitarbeiter weiter zu verbessern. Bemerkenswert ist dabei auch, dass WATZKA die Personalauswahl als „Prozess“ betrachtet. NEWSTROM ET AL. weisen allerdings auch auf einige Gefahren hin. So soll die partizipative Personalauswahl nur in Unternehmungen installiert werden, deren Kultur vom Partizipationsgedanken geprägt ist. Diese Art der Auswahl sollte nicht ein selbstverständliches Recht der Mitarbeiter darstellen und es müssen Sicherheitsmechanismen vorhanden sein, welche dafür sorgen, dass beispielsweise aufgrund der entsprechenden Zusammensetzung keine Diskriminierung entsteht, bei knappen Mehrheitsverhältnissen keine Blockierungen der Teamarbeit auftreten und dass zwischen dem ausgewählten Bewerber und den Mitarbeitern, welche diesen Bewerber im Auswahlverfahren abgelehnt haben, keine Beziehungsprobleme aufkommen.

Es bleibt hingegen unverständlich, wieso WATZKA und NEWSTROM ET AL. die Partizipation nur auf die Unternehmungsmitglieder und nicht auch auf die potentiellen Unternehmungsmitglieder - die Bewerber - erstrecken.

### 3.7. Die soziale Validität (SCHULER & STEHLE 1983)

Einer der bedeutendsten Impulse aus dem deutschsprachigen Raum, ist die Erweiterung der Validitätsdiskussion um die soziale Validität von SCHULER & STEHLE (1983 & 1985). Ihren Ausgangspunkt bildete die Frage, „welche Parameter dafür verantwortlich sind, dass die Personalauswahl als letzte Insel der Intransparenz und Nichtpartizipation im heutigen Verständnis organisationalen Handelns gilt. Wodurch sind jene Selektionssituationen ausgezeichnet, die als offen, fair und respektierend und rational erlebt werden? Was beeinflusst, die Akzeptabilität in den Augen der Bewerber, und was sind die Voraussetzungen, dass sie wirklich fair behandelt werden.“ (SCHULER 1990, 185)

In ihrem Konzept haben SCHULER & STEHLE die folgenden vier Situationsparameter als die wichtigsten unabhängigen Variablen identifiziert, welche den Auswahlprozess zu einer sozial akzeptablen Situation machen: Die Information über die Tätigkeitsanforderungen, Merkmale der Unternehmung und das Auswahlverfahren; die Partizipation der Mitarbeiter an der Entwicklung und Anwendung der Auswahlverfahren; die Transparenz der Situation und schliesslich die Urteils-kommunikation hinsichtlich ihrem Inhalt und ihrer Form.

Das Konzept der sozialen Validität konnte mit einigen empirischen Studien untermauert werden. Die wissenschaftliche Diskussion hat in der Folge die soziale Validität aufgenommen, jedoch nicht richtig integriert. In den Nachschlagewerken finden wir dieses Konzept zwar bereits gut vertreten, aber nur in dem Sinn, dass die Personalauswahl einem zusätzlichen Kriterium zu genügen hat (vgl. z.B. FINZER & MUNGENAST 1992). Aber in den Validitätsstudien wird die soziale Validität bestenfalls mit einer Nebenbemerkung bedacht.

## Die Situationsparameter der sozialen Validität

### 1. „Information

- über die Aufgabenbereiche der Tätigkeit,
- über erfolgskritische Anforderungen,
- über wichtige Organisationsmerkmale und -ziele,
- über Unternehmenskultur und -stil (z.B. Interaktion, Führung, Klima),
- über Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung und weitere Aspekte, die sich als bedeutsam für Leistung und Befinden erwiesen haben und [wünschenswerte] Selbstselektion erleichtern.

### 2. Partizipation

- im engeren Sinn als Beteiligung an der Gestaltung der Auswahlssituation oder -instrumente oder an der Entscheidung (in direkter oder repräsentativer Form, also etwa mittels Arbeitnehmervertretung),
- im weiteren Sinn als Möglichkeit, Kontrolle über die Situation auszuüben oder über das eigene Verhalten oder über das Verhalten anderer oder die Entscheidung relevanter anderer, oder verstanden als Freiheit von der Machtausübung anderer.

### 3. Transparenz

- der Auswahlssituation incl. der handelnden Personen, ihrer Rollen, Intentionen und Kompetenzen sowie Verhaltenserwartungen an die Bewerber,
- der Bedeutung und des Aufgabenbezugs der diagnostischen Instrumente (dieser Aspekt ist der Augenscheingültigkeit eng verwandt),
- des Bewertungsprozesses und der Bewertungsregeln, d.h. der Beurteilungskriterien, Standards, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und der Aggregation der Daten in Urteile oder der Urteile in Entscheidungen,
- des diagnostischen Prozesses in einer Form, die Selbstbeurteilung begünstigt (und in deren Konsequenz Selbstselektion erleichtert wird, wie beispielsweise durch Arbeitsproben oder via sozialem Vergleich im Assessment Center).

### 4. Urteilskommunikation

- inhaltlich: offen, wahrhaftig, bezogen auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten,
- formal: verständlich (semantisch und pragmatisch), rücksichtsvoll, unterstützend; Selbstsicht, Integration in das Selbstkonzept und informierte Entscheidung der Kandidaten erleichternd.“

Abb. 19 Die Situationsparameter der sozialen Validität (SCHULER 1990, 185).

Der mit diesem Konzept verbundene Perspektivenwechsel wird nicht vorgenommen und die etablierten Auswahlinstrumente werden lediglich noch hinsichtlich

ihrer sozialen Validität qualifiziert (oft reduziert auf die Akzeptanz des Verfahrens durch die Bewerber).

### **3.8. Die Personalauswahl als sozialer Prozess (HERRIOT 1989a)**

Die Forschung konzentrierte sich bis anhin stark auf die Phase der Personalauswahl nach der Vorselektion und auf die Personalauswahlinstrumente. Dagegen vernachlässigte sie die Zusammenhänge zwischen Stellenanalyse, Stellenausschreibung, Personalauswahlinstrument, Mitarbeiter Einführung, Bewerbereinstellungen und -verhalten. Die Betrachtung der Personalauswahl als sozialen Prozess ist ein nützliches Konzept, um diese Zusammenhänge und Abläufe erfassen zu können. HERRIOT (1989a) geht bei diesem Konzept vom Rollenmodell von Katz & Kahn (1978), vom psychologischen Vertrag, vom Episodenkonzept von ARGYLE ET AL. (1981) und von BANDURA's (1977, 1978) Selbstkonzept aus.

HERRIOT betrachtet die Personalauswahl als Sequenz von Episoden, welche im allgemeinen dadurch definiert werden, dass sie sich jeweils durch eine Entscheidung von der folgenden Episode abgrenzen (z.B. Lesen eines Stelleninserates und Entscheid zur Einsendung der Bewerbungsunterlagen). Die Entscheidungsfindung der Beteiligten basiert massgeblich auf sozialen Interaktionen:

Wenn beispielsweise ein Stelleninserat männlich formuliert wird - dabei kommt es nicht nur auf das in Klammer gesetzte (in) an - kann es sein, dass sich durchaus geeignete Frauen nicht angesprochen fühlen, was sie daran hindert, sich für die Stelle zu bewerben. Diese Episode liefere also so ab, dass eine mögliche Bewerberin das Stelleninserat liest und entscheiden muss, ob sie sich bewirbt oder nicht. Wenn sie sich aufgrund des vielleicht unzutreffend oder unpräzise formulierten Stelleninserates nicht bewirbt, wurde eine unerwünschte Selbstselektion verursacht.

Die folgende Abbildung gibt einen möglichen Ablauf eines Personalauswahlprozesses aus dieser Sicht wieder:

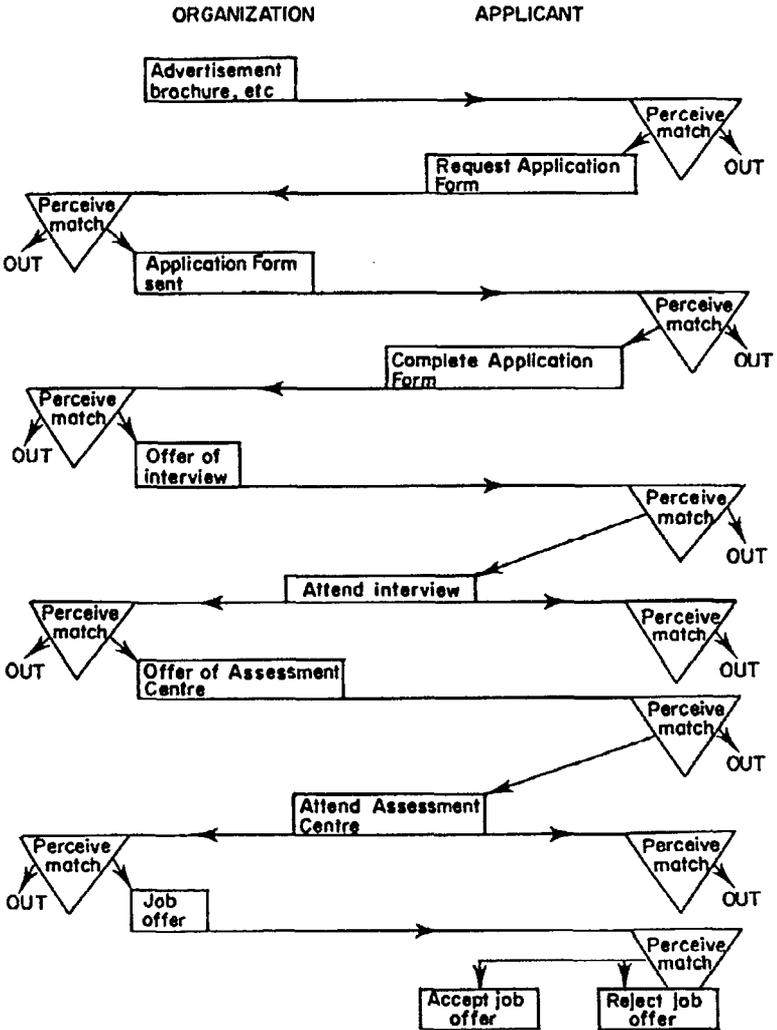


Abb. 20 Episoden eines Auswahlprozesses (HERRIOT 1989a, 176)

JÜTTEMANN (1990) bezieht die Prozessperspektive zudem auf die Eignung. Er vertritt die Auffassung, dass aufgrund der prognostischen Zielsetzung der Personalauswahl eine statusdiagnostische Selektionsstrategie (vgl. S. 130) ungenügend ist. Er plädiert denn auch dafür, dass die Personalentwicklung als weiterer Teil des Auswahlprozesses behandelt werden soll.

Bei BEER & SPECTOR (1985, 227ff) findet sich die Prozessperspektive sogar auf das ganze Personalmanagement bezogen, da sie unter anderem von einem Personalfluss ausgehen, welcher den gesamten Verlauf der Beziehung des Mitarbeiters zur Unternehmung beschreibt: Die Beziehungsaufnahme mit der Personalauswahl, die Mitgliedschaftsphase und die Austrittsphase.

### **3.9. Die Personalrekrutierungs-Theorie (RYNES 1991)**

Als letztes Puzzle-Teil wird die Personalrekrutierungs-Theorie von RYNES (1991) vorgestellt. Diese Theorie integriert verschiedene, zum Teil in den vorhergehenden Abschnitten beschriebene Ansätze, wie beispielsweise die realistische Stellenbeschreibung (RJP, vgl. S. 139f). Deshalb wird diese integrative Theorie am Schluss dargestellt.

RYNES argumentiert, dass die bisherige Personalauswahlforschung viele wichtige Fragen darüber, wie Bewerber für eine Unternehmung gewonnen werden können, unbeantwortet lässt. Sie analysiert die bisherigen Forschungserkenntnisse und leitet daraus eine erweiterte Rekrutierungstheorie ab. Die bisherigen (verglichen mit der Personalauswahl zahlenmässig wenigen) Forschungsarbeiten, konzentrierten sich auf den Zusammenhang zwischen Rekrutierungsaktivitäten und Rekrutierungsergebnis verbunden durch den Rekrutierungsprozess als intervenierende Variable. RYNES (1991) belegt, dass der Rekrutierungskontext einen wesentlichen Einfluss auf diese drei Untersuchungsfelder hat. Zum Rekrutierungskontext zählt sie die Arbeitsmarktcharakteristika (z.B. angespannte Lage), die rechtlichen Anforderungen, Unternehmenscharakteristika (z.B. Unternehmungsgrösse, Strategie, Geschäftsfeld) und die Normen der Unternehmung (z.B. Belohnungspraxis, Karrieremöglichkeiten und auf die Rekrutierungspraxis bezogen, Head-hunting, Intensität der Werbeanstrengungen usw.). Der Einfluss des Rekrutierungskontextes auf die weitere Personalauswahl ist bisher praktisch nicht erforscht. Verglichen damit finden sich zu den Feldern Rekrutierungsaktivitäten, Rekrutierungsprozess und Rekrutierungsergebnis deutlich mehr Untersuchungen.

RYNES (1991) stellt ihre Theorie wie folgt dar:

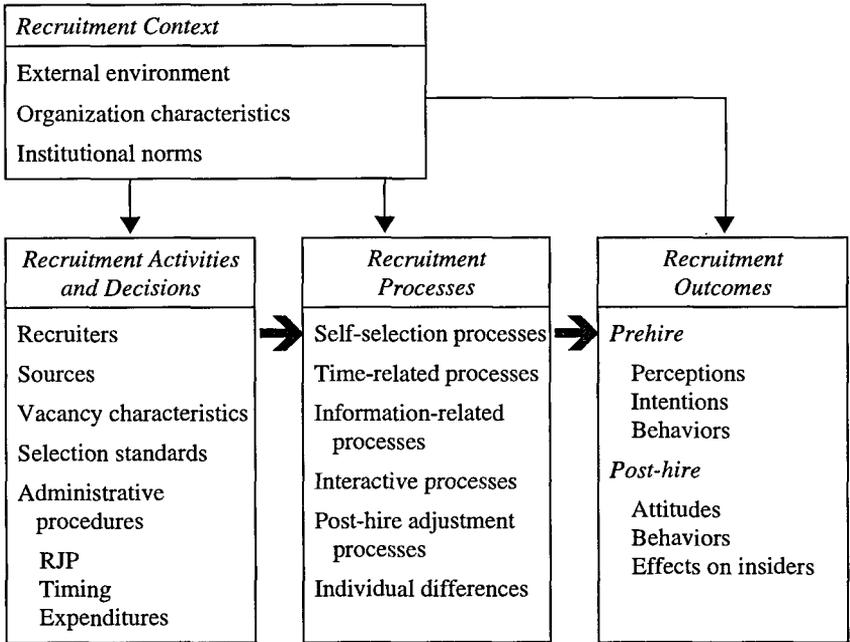


Abb. 21 Modell für die zukünftige Rekrutierungsforschung (RYNES 1991, 430)

Unter Rekrutierungsaktivitäten und -Entscheiden fasst RYNES folgende Elemente zusammen:

- Die Arbeitgebervertreter (deren Charakteristika, wie Geschlecht, Hautfarbe, Personeneigenschaften usw.),
- den Rekrutierungskanal (z.B. Bewerbung aufgrund eines Inserats, einer Mitarbeiterempfehlung, einer Direktsuche usw.) und
- Stellencharakteristika (z.B. Arbeitszeiten, Belastung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Prestige, Arbeitsplatzsicherheit, Kinderhort, Teilzeitmöglichkeit)
- die Auswahlstandards (z.B.: Werden formale Erfordernisse vorausgesetzt? Sind die Minimalanforderungen höher oder tiefer als bei vergleichbaren Unternehmungen?)
- die Ausgestaltung des Personalauswahlverfahrens (z.B. realistische Stelleninformationen, zügige oder langsame Bearbeitung der Bewerbungen, Aufwand für die Personalauswahl).

In diesem Feld liegen die primären Gestaltungsmöglichkeiten, welche schliesslich den Rekrutierungsprozess und das Ergebnis massgeblich beeinflussen. Wenn die Unternehmung beispielsweise einen Kinderhort anbietet oder Teilzeitarbeit ermöglicht, ist zu erwarten, dass sich mehr Frauen bewerben. Wenn der Arbeitsplatz sehr sicher ist, so ist zu erwarten, dass sich entsprechend mehr Bewerber mit einem grossen Sicherheitsbedürfnis melden. Ebenso haben die Unternehmungen oft die Möglichkeit, die Stelle mit jemanden zu besetzen, der nicht über eine entsprechende formale Qualifikation verfügt. Wenn auch solche Bewerber zugelassen werden, ist der Bewerberpool nicht nur grösser sondern auch qualitativ anders. Werden Bewerbungen langsam bearbeitet, so steigt die Möglichkeit, dass „interessante“ Bewerber in der Zwischenzeit eine andere Stelle finden oder nicht bei einer derart „lahmen“ Unternehmung arbeiten wollen.

Mit dieser kurzen Beschreibung der Gestaltungsmöglichkeiten wurde bereits deutlich, wie diese den Rekrutierungsprozess beeinflussen könnten. So zum Beispiel als mögliche Selbst-Selektion, als Zeiteffekte, als Zusammenhang mit individuellen Personeneigenschaften usw. Entsprechend sind Auswirkungen auf das Ergebnis der Rekrutierung zu erwarten.

Eigentlich könnte im Rahmen der Personalrekrutierungs-Theorie noch das Personalmarketing erläutert werden. Das gegenwärtige Verständnis von Personalmarketing ist jedoch derart umfassend, dass es nicht mehr vom Personalmanagement selbst - einfach in einer mitarbeiterfreundlichen Ausgestaltung - zu unterscheiden ist (vgl. z.B. STRUTZ 1989 und 1993).

### 3.10. Praktikabilität und Ökonomie

Zum Schluss soll noch auf zwei Puzzleteile hingewiesen werden, welche implizit vorausgesetzt, jedoch kaum thematisiert werden: Die Praktikabilität und die Ökonomie. Diese Kriterien müssen bei allen Personalauswahlverfahren oder -Instrumenten erfüllt sein. Da die hier vorgestellten Puzzleteile zu einem neuen Bild zusammengefügt werden sollen, müssen diese Kriterien auch hier bedacht werden.

Das heisst, neue Personalauswahlverfahren resp. dafür eingesetzte Instrumente dürfen

- nicht teurer (unter Berücksichtigung des nachweisbaren, zusätzlichen Nutzens),
- nicht zeitaufwendiger (insbesondere für die Unternehmungsmitglieder),
- nicht komplizierter und
- für die mit der Durchführung betrauten Unternehmungsmitglieder nicht unangenehm sein,

als herkömmliche Verfahren.

Das Kriterium Praktikabilität wird in Anlehnung an die soziale Validität auch so verstanden, dass die Gestaltung der Auswahlverfahren auch für die mit der Auswahl

beauftragten Personen gut erlebt wird. Ist dies nicht der Fall, so ist kaum anzunehmen, dass diese Verfahren in der Praxis angewendet werden.<sup>70</sup>

### 3.11. Zusammenfassung

Bezüglich der Zielsetzungen und der Methodik der Bewerberbeurteilung sind alternative Sichtweisen vorhanden, welche zur aktuellen Problemstellung „Personalauswahl“ wesentlich besser passen als die derzeit eingesetzten.

Die Alltagstheorien und hier speziell die impliziten Eignungstheorien leiten unser Handeln. Das Transparentmachen dieser Theorien erlaubt ein besseres Verständnis der Funktionsweise der Auswahlinstrumente und stellt selbst eine Hilfe bei der Personalauswahl dar.

Die Impression-Management-Theorie kann einen Erklärungsbeitrag zur Interaktionsdynamik der Personalauswahl liefern. Vor allem, da „einen guten Eindruck machen“ in der Personalauswahl ein dominantes Beziehungsthema darstellt.

Das Konzept des „psychologischen Vertrags“ weist nach, dass die emotionale Bindung des neuen Mitarbeiters an die Unternehmung einen wichtigen Erklärungsbeitrag für den Erfolg dieser Beziehung liefert. Zudem belegt dieses Konzept, wie das soziale System „Unternehmung“ durch die Personalauswahl hinsichtlich seiner Problemlösungskompetenz beeinflusst wird.

Die „realistische Tätigkeitsinformation“ kann als Baustein für den psychologischen Vertrag betrachtet werden. Die empirischen Studien weisen ausserdem einen grossen Einfluss der Tätigkeitsinformationen auf die Qualität der Personalauswahlverfahren nach.

Der Vorschlag der „partizipativen Personalauswahl“ verdeutlicht, dass die Personalauswahl im Widerspruch zu den gegenwärtig vertretenen Führungskonzepten steht. In dieser Arbeit wird im folgenden unter partizipativer Personalauswahl auch eine Partizipation der Bewerber verstanden.

Die „soziale Validität“ integriert und erweitert mit den vier Situationsparametern die angeführten Konzepte. Der Situationsparameter „Information“ steht der „realistischen Tätigkeitsinformation“ nahe, die Partizipation ist eine erweiterte Sicht der „partizipativen Personalauswahl“, die „Transparenz“ und die „Urteilkommunikation“ weisen schliesslich auf zwei zusätzliche Dimensionen der sozialen Qualität der Personalauswahl hin.

Die Betrachtung der Personalauswahl als sozialen Prozess kann schliesslich die verschiedenen Konzepte vereinen. Zum einen wird damit die soziale Qualität der

---

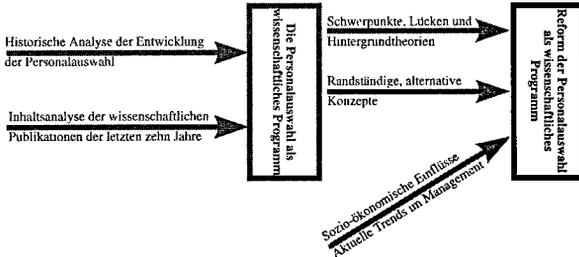
<sup>70</sup> SCHWARB (1993) führt als einen der wichtigsten Gründe für die Beliebtheit des graphologischen Gutachtens in der Praxis an, dass die mit der Auswahl betrauten Personen auf diese Weise die Beurteilung des Bewerbers ohne direkte Konfrontation durchführen können und das Urteil auch nicht persönlich vertreten müssen. Das heisst, die Handhabung des graphologischen Gutachtens ist problemlos und für den Arbeitgeber angenehm.

Personalauswahl deutlich gemacht. Zum anderen wird mit diesem Konzept auch klar, dass die Personalauswahl ein systemisch verknüpfter Prozess ist und Verbesserungen, welche nur an einem isolierten Teil ansetzen, nur beschränkt Erfolg haben können.

Die Rekrutierungs-Theorie stellt schliesslich den umfassendsten Ansatz zur Erfassung des Gesamtkomplexes dar. Aufgrund dieser Breite gehen jedoch wiederum wichtige Dimensionen, wie Fragen der diagnostischen Zielsetzung, Alltagstheorien, Impression Management unter.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass höchstens noch kleine Puzzleteile fehlen. Die Schwierigkeit ist aber das Zusammenfügen dieser Teile zu einem Gesamtbild.

## 4. Die Neukonstruktion der Personalauswahl



In diesem Kapitel sollen nun die gewonnen Erkenntnisse dazu dienen, eine neue und umfassende Perspektive für das wissenschaftliche Programm der Personalauswahl zu entwickeln. Zu diesem Zweck wird ein betriebswirtschaftliches Modell für die Personalauswahl entwickelt, aus dem die wesentlichen Prinzipien abgeleitet werden können. Diese Prinzipien werden so konkretisiert, dass den klassischen Gütekriterien ebenfalls neue Kriterien gegenübergestellt werden können. Zur Vertiefung und Verdeutlichung werden die entwickelten Prinzipien beispielhaft illustriert.

Die Ausführungen beziehen sich vor allem auf die Konstruktion des wissenschaftlichen Programms, die Prinzipien und die Qualitätskriterien sind jedoch genauso für die praktische Anwendung gültig. Alleine schon deshalb, weil versucht wird, einen möglichst umfassenden und damit auch praxisbezogenen Ansatz zu entwickeln. Im weiteren werden die neuen Forschungsfragen und -schwerpunkte, welche sich aus diesem Reformentwurf ergeben, explizit ausgeführt.

### 4.1. Die betriebswirtschaftliche Einordnung der Personalauswahl

Einer der Mängel der klassischen Betrachtungsweise der Personalauswahl ist die ungenügende Verknüpfung mit den betrieblichen Rahmenbedingungen. Eine konzeptionelle Einordnung der Personalauswahl ist jedoch wichtig, um ihre Bedeutung, Abhängigkeiten und Auswirkungen analysieren und verstehen zu können und Gestaltungsmaßnahmen daraus abzuleiten.

In einem ersten Schritt soll ein Gesamtrahmen für das Personalmanagement entworfen werden. Mit diesem soll gezeigt werden, welches die wesentlichen Einflüsse auf die Ausgestaltung des Personalmanagements sind und welche Ziele mit dem Personalmanagement verfolgt werden können.

Das Personalmanagement hat zum Ziel, die Unternehmung in quantitativer und qualitativer Hinsicht mit genügend Mitarbeitern zu versorgen, welche

- über das betrieblich benötigte Potential verfügen und
- sich für die Unternehmung engagieren, das heisst, ihr Potential auch umsetzen.

Damit sind die beiden zentralen Bereiche des Personalmanagements angesprochen. Zum ersten, die Beschaffung des Ressourcenlieferanten Personal in der benötigten Quantität und Qualität. Zum zweiten, die Aktivierung der Ressource Arbeit selbst, da die Unternehmung mit dem benötigten Personal erst über das entsprechende Potential und noch nicht über die benötigte Ressource selbst verfügt. Das Mitarbeiterengagement bestimmt schliesslich die Quantität und Qualität der abgegebenen Ressource Arbeit. Das Engagement selbst hängt wiederum massgeblich davon ab, **WIE** das Personalmanagement ausgestaltet wird. Unter dem **WIE** dieser Ausgestaltung wird hier die **Personalpolitik** verstanden<sup>71</sup>.

Die Personalpolitik definiert die Art und die Inhalte der Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmung. Damit regelt sie auch die Austauschmodalitäten und den Bedingungsrahmen (die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinn) für den Einsatz des Ressourcenlieferanten „Personal“<sup>72</sup>. Personalpolitik steht damit zum einen für die politischen Aushandlungsprozesse, in welchen die monetären und nicht-monetären Ansprüche zum Ausgleich gebracht werden. Das Ergebnis dieses politischen Prozesses sind gegenseitige Rechte und Pflichten der Mitarbeiter einerseits und der kollektiven Einheit resp. ihrer Repräsentanten andererseits. Sie bilden die Grundlage für die „gelebte Ordnung“, die jedoch mit der „formulierten Ordnung“ (oft als „Personalpolitik“ bezeichnet) nicht deckungsgleich zu sein brauchen. Im Rahmen der Personalpolitik wird auch die Frage der Verteilung der in der Unternehmung geschaffenen Werte an den Ressourcenlieferanten Mitarbeiter geregelt. Die Resultate der Aushandlungsprozesse im Personalbereich dürfen die Stellung anderer Ressourcenlieferanten nicht in Frage stellen (vgl. MÜLLER 1995).

Die Personalpolitik ist aber auch in das **gesellschaftliche Umfeld** eingebettet. Sie darf nicht gegen die in der Gesellschaft verankerten Normen und Werte verstossen und muss gesellschaftliche Gegebenheiten, wie den Wertewandel, den demographischen Wandel (zunehmender Anteil der Älteren - gerade im Erwerbsleben), die Sozialpartnerschaft und die Gesetzgebung berücksichtigen. Ein Verstoss gegen die soziokulturelle Rationalität, beispielsweise durch Diskriminierung, kann dazu führen, dass die Ressourcenlieferanten ihre Beziehungen zur Unternehmung abbrechen oder die Unternehmung über andere Wege zu beeinflussen versuchen und sie so existentiell gefährden können.

---

<sup>71</sup> Eine gute Abgrenzung verschiedener Politikverständnisse findet sich bei HILL (1994).

<sup>72</sup> Genau genommen ist die gebräuchliche Bezeichnung Arbeitnehmer und Arbeitgeber falsch, denn der Arbeitgeber nimmt Arbeit oder Arbeitsleistung entgegen und der Arbeitnehmer gibt Arbeitsleistung, genau wie auch die Kapitalgeber Ressourcen einbringen. Diese merkwürdige Nomenklatur hat bereits FRIEDRICH ENGELS, Mitverfasser des kommunistischen Manifests, 1883 im Vorwort zum *Kapital* von KARL MARX beklagt. Er sagt dazu: „Es konnte mir nicht in den Sinn kommen, in das 'Kapital' den landläufigen Jargon einzuführen, in welchem deutsche Ökonomen sich auszudrücken pflegen, jenes Kauderwelsch, worin z.B. derjenige, der sich für bare Zahlung von anderen Arbeit geben lässt, der Arbeitgeber heisst, und Arbeitnehmer derjenige, dessen Arbeit ihm für Lohn abgenommen wird.“ (ENGELS 1975/1883, 35)

Die Ausstattung der Unternehmung mit der Ressource Arbeit erfolgt nicht ziellos, sondern muss den Unternehmungszielen entsprechen und wirtschaftlich erfolgen. Damit ist das zweite Feld, die **Personalstrategie** angesprochen. Unter Personalstrategie werden hier die grundsätzlichen Vorgehensweisen im Bereich des Personalmanagements zur Sicherung der künftigen Wertschöpfung verstanden. Die Personalstrategie bezieht sich im Unterschied zur Personalpolitik nicht auf den Mitarbeiter als Menschen, sondern auf die von den Mitarbeitern gelieferte Ressource „Arbeit“ im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Leistungserstellung. Bei der Entwicklung und Realisierung von Personalstrategien stehen die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse im Vordergrund. Die Personalstrategie sagt aus, **WAS** mit der Ressource „Arbeit“ gemacht werden soll und beeinflusst so wesentlich die Entstehungsseite der Wertschöpfung.

Es können dabei drei Strategieverständnisse unterschieden werden:

- Die Personalstrategie als Umsetzung der Unternehmungsstrategie: Hier wird aus der Unternehmensstrategie der Personalbedarf abgeleitet und beschafft.
- Die Personalstrategie als Unternehmungsstrategie: Dieses Verständnis ist die Umkehrung des ersten. Es wird aus dem vorhandenen und beschaffbaren Humanpotential abgeleitet, welche Unternehmungsstrategie möglich ist.
- Die Personalstrategie als integraler Teil der Unternehmungsstrategie: Dieser Fall stellt die Synthese der zuerst genannten idealtypischen Strategieverständnisse dar. Neben den traditionellen Bereichen wird eine strategische Analyse des vorhandenen und beschaffbaren Humanpotential vorgenommen und daraus wird integrativ die Unternehmensstrategie abgeleitet.

Die Personalstrategie ist entsprechend in das **wirtschaftliche Umfeld** der Unternehmung eingebettet. Sie wird durch die Situation auf dem Absatzmarkt und dem Arbeitsmarkt, durch die Konjunkturlage und die Ertragskraft der Unternehmung mitbestimmt.

Personalpolitik und Personalstrategie können nur gedanklich getrennt werden. In der Praxis handelt sich um eng verknüpfte Konzepte, deren Ausgestaltung nicht unabhängig erfolgen kann. In der Abbildung wird diese Beziehung mit einer Verbindungslinie wiedergegeben.

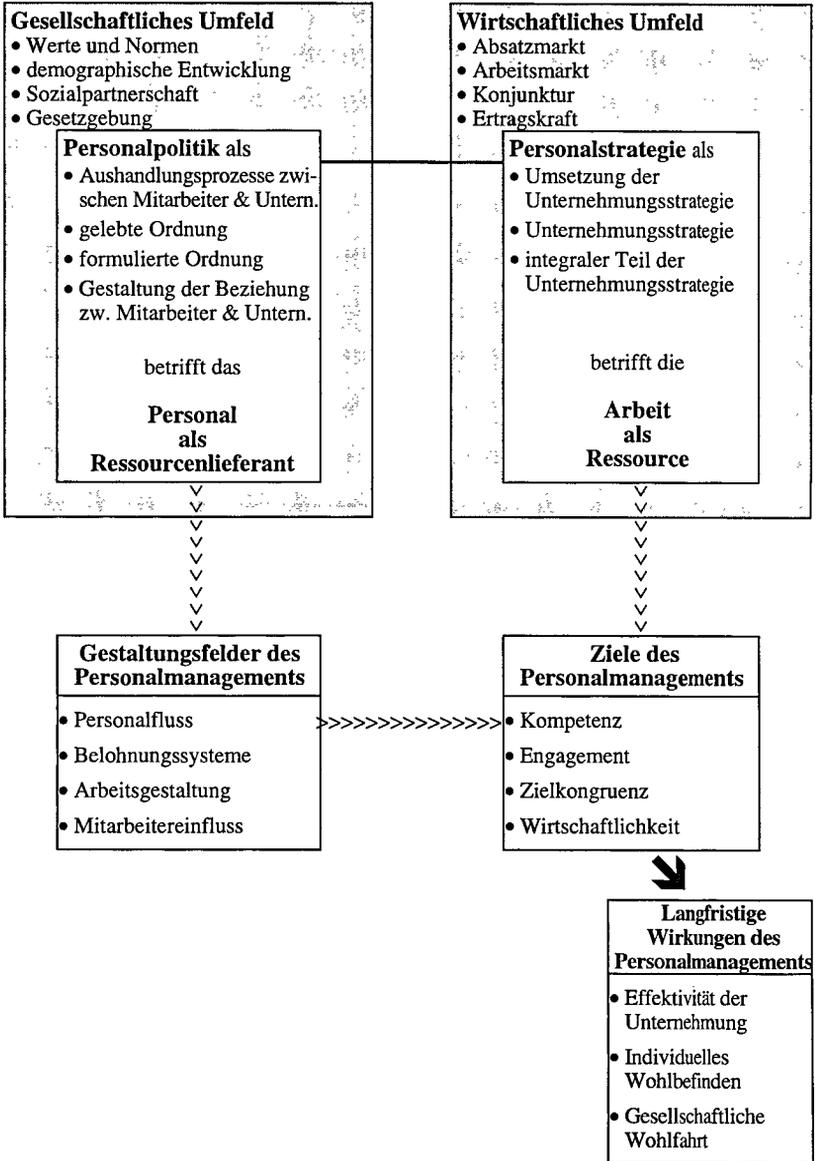


Abb. 22 Orientierungskarte des Personalmanagements (in Anlehnung an MÜLLER & SCHWARB 1991 & BEER ET AL. 1984)

Als Einteilung der Gestaltungsfelder des Personalmanagements wurde in Anlehnung an BEER ET AL. (1984) folgende Gliederung gewählt:

1. Der *Personalfluss* steht für alle Aspekte, bei denen es um die Eintritts-, Mitgliedschafts- und Austrittsphase geht, und umfasst die Bereiche Personalplanung, -rekrutierung, -auswahl, -einsatz, -entwicklung und -freisetzung.
2. Mit den *Belohnungssystemen* wird die Abgeltung der menschlichen Leistung geregelt.
3. Mit der *Arbeitsgestaltung* werden die Mitarbeiter, die Aufgaben, die Informationen und die Technologien einander zugeordnet. Einzelne Massnahmen der Arbeitsgestaltung können beim Arbeitsplatz, dessen Umgebung, beim Arbeitsablauf, bei der Arbeitszeit und beim Inhalt der Arbeit ansetzen.
4. Beim *Mitarbeiterinfluss* geht es um die Gestaltung der Einflussbeziehung zwischen dem Betrieb als Institution einerseits und den Mitarbeitern als Individuen oder Kollektiv andererseits. Das Gestaltungsfeld erstreckt sich auch auf die ganz grundsätzliche Machtverteilung im Betrieb, z.B. auf die Frage: Wer bestimmt den Personalfluss, die Entlohnung und die Arbeitsgestaltung?

Diese vier Gestaltungsfelder können gedanklich gut getrennt werden. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass sie nicht nur einen Ausdruck der betrieblichen Personalpolitik darstellen und das gesellschaftliche Umfeld zum Hintergrund haben, sondern untereinander eng verknüpft sind. Beispielsweise ist ein nach dem hire+fire-Prinzip gestalteter Personalfluss nicht kompatibel mit einem weitgehenden Mitarbeiterinfluss.

Die Personalauswahl ist, wie im ersten Punkt angeführt, ein Element des Personalflusses. Im Rahmen der Personalpolitik ist die betriebliche Gestaltung der Personalauswahl ebenfalls ein Aushandlungsprozess um den gegenseitigen Ausgleich der monetären und nicht-monetären Ansprüche sowie der gegenseitigen Rechte und Pflichten. Verglichen mit den anderen Aushandlungsprozessen sind an der Personalauswahl jedoch erst potentielle Mitarbeiter beteiligt. Damit erhält das gesellschaftliche Umfeld für die Personalauswahl ein besonderes Gewicht. Zum einen hängen die Möglichkeiten der Personalrekrutierung stark von den demographischen Gegebenheiten ab, und zum anderen ist bei der Personalauswahl die Respektierung der gesellschaftlichen Normen und Werte besonders zu beachten.

Die oben vorgestellte Orientierungskarte erinnert an das spezifische Personalauswahlmodell von RYNES (1991), welches als eines der alternativen Konzepte (vgl. S. 145ff) vorgestellt wurde. Tatsächlich sind einige Parallelen feststellbar. RYNES fasst die Einflüsse auf die Personalauswahl etwas stärker zusammen und bezieht

deren Wirkung sowohl auf die Gestaltung der Auswahl als auch auf den Auswahlprozess und das Auswahlergebnis. Durch die starke Zusammenfassung der Einflüsse kann deren Wirkungsweise und Bedeutung nicht mehr differenziert werden. Insbesondere ist der (betriebswirtschaftlich) politische und strategische Zusammenhang nicht mehr erkennbar.

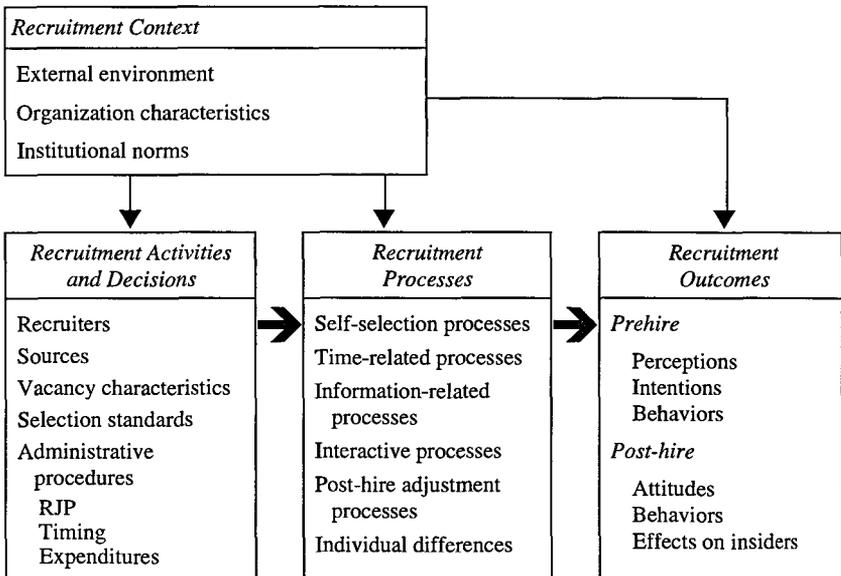


Abb. 23 Modell für die zukünftige Rekrutierungsforschung (RYNES 1991, 430)

Ein weiterer Mangel des Modells von RYNES ist die Erfassung der Rolle des Bewerbers. Es wird lediglich im Feld Auswahlprozess auf die individuellen Unterschiede zwischen den Bewerbern hingewiesen, wobei nur die Bewerberperspektive in Betracht gezogen wird und die Auswählenden unter den Auswahl- und Entscheidungsaktivitäten subsumiert werden. Damit werden beispielsweise die Prozesse (z.B. aufgrund impliziter Theorien) bei den Arbeitgebervertretern ebenso wenig beachtet wie die Tatsache, dass sich in diesem Auswahlprozess zwei Parteien gegenüberstehen.

Ein umfassendes Modell der Personalauswahl sollte das überbetriebliche Umfeld, die strategische und politische Orientierung der Unternehmung als Gesamtrahmen berücksichtigen. Die Ausgestaltung der Personalauswahl im weitesten Sinn (es wird auch die Stelle und deren Gestaltung dazu gezählt) erfolgt in diesem Rahmen und ist eng verknüpft mit den anderen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements.

Die Darstellung des (Aus-)Wahlprozesses sollte dessen Zweiseitigkeit deutlich machen. Denn die Unternehmung und der Bewerber müssen sich gegenseitig wählen, und es ist weder möglich, dass die Unternehmung irgendeinen Bewerber noch ein Bewerber irgendeine Unternehmung einseitig auswählen kann.

Die Personalauswahl beeinflusst bei der Unternehmung deren verfügbares Potential und Kompetenz, aber auch das Engagement der neuen Mitarbeiter. Denn der Auswahlprozess beeinflusst massgeblich die Erwartungen und Einstellungen der neuen Mitarbeiter (vgl. z.B. die realistische Stellenbeschreibung). Die Personalauswahl leistet einen Beitrag an die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, da sie einerseits wesentlich ist für den Erfolg der Beschaffung des Humanpotentials in qualitativer und quantitativer Hinsicht (Zielkongruenz) und andererseits auch die Personalkosten beeinflusst.

Aus diesem Grund wurde eine eigene Darstellung erarbeitet, in der einige Elemente des Modells von RYNES eingearbeitet wurden.

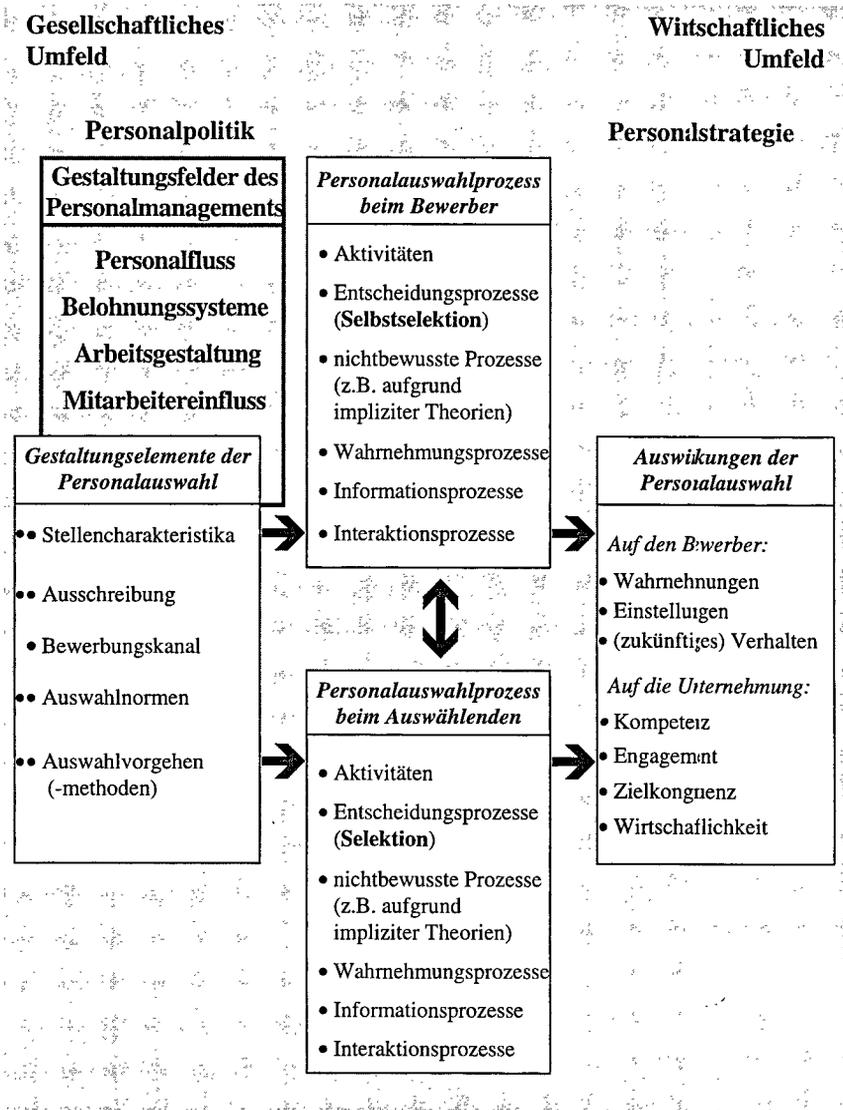


Abb. 24 Reformmodell für die Personalauswahl

Dieses Modell dient als Grundlage für die weiteren Ausführungen und wird in den nun folgenden Kapiteln konkretisiert.

## 4.2. Die Prinzipien

Im folgenden soll aufgezeigt werden, wie eine Personalauswahl aussehen könnte, welche die Ideen der geschilderten Personalauswahlkonzepte integriert. Zu diesem Zweck werden zuerst die Prinzipien für das neue Programm der Personalauswahl aufgeführt und dann in einem zweiten Schritt beispielhaft illustriert.

Ein Kernproblem der klassischen Sicht ist die Fokussierung auf die Personalauswahl im engeren Sinn. Wenn wir uns an das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis der Personalauswahl und das dafür entwickelte Prozessmodell erinnern (vgl. S. 21) und dieses mit dem in der historischen und inhaltsanalytischen Untersuchung erarbeiteten klassischen Verständnis vergleichen, wird deutlich, dass lange vor der Personalauswahl im engeren Sinn wesentliche Entscheide getroffen werden. Vorab bei der Stellenanalyse und der Kommunikation der Vakanz:

- Mit der Stellenanalyse werden die Stelle als Aufgabenbündel sowie die Gestaltung definiert. Daraus sind auch die Anforderungen an den potentiellen Stelleninhaber weitgehend ableitbar.

Es ist jedoch möglich, eine Stelle ganz verschieden zu gestalten und die Aufgabenerfüllung immer noch zu gewährleisten. Aus den möglichen Stellengestaltungen muss schliesslich eine Variante ausgewählt werden. Damit werden die Anforderungen an den Mitarbeiter bereits enger definierbar. Allerdings ist es auch bei einer fest definierten Stelle möglich, dass verschiedene „Typen“ von Mitarbeitern für die Stelle in Frage kommen. Daher muss das gesuchte Mitarbeiterprofil zusätzlich konkretisiert werden. Die Erarbeitung der Mitarbeiterprofile ist notwendig, da (mindestens beim klassischen Verständnis) die Auswahl aufgrund der individuellen Merkmale getroffen wird und angenommen wird, dass es eine geeignete Kombination dieser Merkmale gibt, welche den Erfolg der Stellenbesetzung ausmacht.

Sowohl bei der Stellenanalyse als auch bei der Ableitung der Anforderungen an den Stelleninhaber spielen die impliziten Theorien der Personalverantwortlichen eine wesentliche Rolle. Solange diese impliziten Theorien nicht reflektiert werden, können sie die Ergebnisse der Personalauswahl ungünstig beeinflussen.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> So ist es zwar eindeutig, dass für einen Spitalarzt ein erfolgreich abgeschlossenes Medizinstudium vorausgesetzt wird oder dass der Elektriker aus rechtlichen Gründen ein Fähigkeitszeugnis besitzen muss. Oft enthalten Mitarbeiterprofile aber auch Altersangaben (vgl. auch die bei der Behandlung der impliziten Theorien aufgeführten Beispiele auf S. 134). Es ist in den seltensten Fällen klar, wie aus einer definierten Stelle abgeleitet werden kann, dass der Mitarbeiter zwischen 26 und 33 resp. im anderen Beispiel zwischen 37 und 45 Jahre alt sein soll. Derartige Ableitungen beruhen stark auf impliziten Persönlichkeits- und anderen Alltagstheorien. Vor allem bei arbeitsanalytisch schwer erfassbaren Stellen, wie beispielsweise bei Leitungsstellen, wäre es angezeigt, die im Unternehmen allgemein geteilten Alltagstheorien zu erheben. Diese Erhebung würde es einerseits den Unternehmungsmitgliedern erlauben, ihre eigenen Vorstellungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln, andererseits aber auch ein Bild des passenden Bewerbers zu entwerfen, dessen Grundannahmen transparent, akzeptiert und kommunizierbar sind.

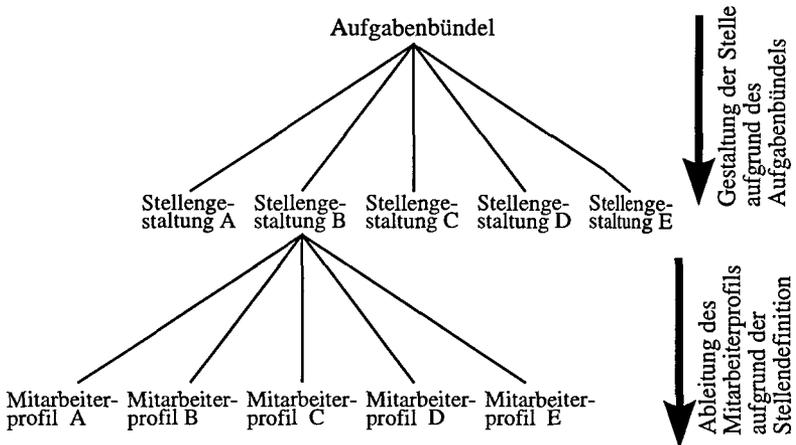


Abb. 25 Idealisierte Ableitung des gesuchten Mitarbeiterprofils

Diese Abbildung illustriert, dass aus einer Vielzahl von Varianten und Kombinationen ein Profil abgeleitet wird.

- Die Kommunikation der Vakanz bestimmt schliesslich die Zusammensetzung des Bewerberpools, das heisst, wer sich überhaupt bewirbt. Wenn sich aus irgendwelchen Gründen vor allem Personen mit gewissen Einstellungen (z.B. „Beamtentyp“ oder „karriereorientiert“) melden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ungewollt auch jemand mit diesen Eigenschaften ausgewählt wird. Am deutlichsten tritt dieses Problem zutage, wenn sich die geeignetsten potentiellen Bewerber nicht angesprochen fühlen oder nicht erreicht werden und sich nicht bewerben. In diesem Fall kann auch ein perfektes Auswahlinstrument diese Personen nicht auswählen.

Zusätzlich können bei der Personalauswahl im engeren Sinn nochmals Verzerrungen entstehen. Grafisch lässt sich dieser Sachverhalt mit folgendem

---

Zur Illustration impliziter Alterstheorien noch folgendes Beispiel: Der Autor war als Berater in eine Personalauswahl involviert, bei der es um die Besetzung einer Geschäftsleiterstelle eines Verbandes ging. Die Auftraggeber kamen zum Schluss, dass der Stelleninhaber ungefähr fünfzig Jahre alt sein sollte, da er einerseits eine gewisse charakterliche Reife mitbringen sollte und andererseits nicht zu ambitios sein sollte, damit er den Verband nicht zu stark prägen würde und die Stelle (twa zehn Jahre (bis zur Pensionierung) behalten würde. Das Auswahlkriterium Alter, welches im späteren Auswahlprozess zum „harten Kriterium“ wurde, war in diesem Fall aber höchst fragwürdig fundiert. Anstatt nach einer Person zu suchen, welche eine gereiften Charakter hat und eher dazu neigt, Strukturen und Abläufe zu akzeptieren, wurde (aufgrund impliziter Theorien über das Alter) eine Altersgrenze gewählt. Tatsächlich kann jedoch festgestellt werden, dass auch jüngere Personen (als Fünfzigjährige) eine Stelle durchaus zehn Jahre lang inne haben können und dass das Alter weder eine Gewähr für einen gefestigten Charakter noch für Zurückhaltung im Ausnutzen der Macht gibt.

Gedankenmodell illustrieren. Stellen wir uns vor, dass wir vier vergleichbare Stellen zu besetzen haben und sich viele Bewerber melden, wovon ein grosser Anteil ungeeignet ist (dies wäre bereits ein Hinweis auf eine mangelhafte Kommunikation). In den folgenden Grafiken sind ähnliche Mitarbeiter, nahe beieinander gezeichnet<sup>74</sup>. Wenn nun das Auswahlverfahren schlecht ist, dann werden auch ungeeignete Bewerber ausgewählt:

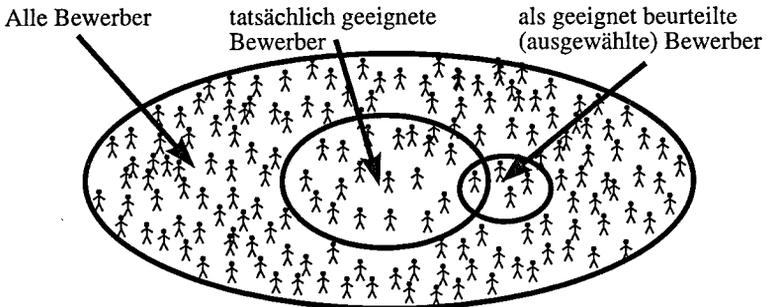


Abb. 26 Auswahl mit schlechtem Verfahren

Nehmen wir an, das Verfahren wählt nur tatsächlich geeignete Bewerber aus, so kann sich folgendes Bild ergeben.

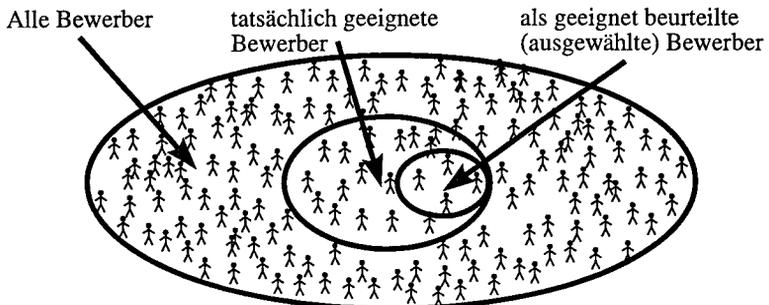


Abb. 27 Auswahl mit perfektem, allerdings ebenfalls einengend wirkendem Verfahren

<sup>74</sup> In dieser Darstellung kann die Ähnlichkeit nur in zwei Dimensionen erfasst werden. Eine mehr als dreidimensionale Darstellung der Ähnlichkeit kann grafisch nicht mehr transparent abgebildet werden. Zur Erstellung eines „Ähnlichkeitsdiagramms“ könnte die Paarvergleichsmethode verwendet werden.

Dieses Verfahren wählt nun nur geeignete Bewerber aus und ist nach dem klassischen Validitätskonzept perfekt. Es fällt jedoch auf, dass nur sehr ähnliche Bewerber ausgewählt werden. Das bedeutet, dass offenbar zusätzliche Auswahlkriterien angewendet wurden, die über die reine Eignung für die Stelle hinausgehen und so zu einer unnötigen Homogenität der ausgewählten Bewerber führen.

Die zusätzlich angewandten Auswahlkriterien können beispielsweise durch implizite Theorien ausgelöst werden und dazu führen, dass nur Frauen oder nur Bewerber mit einem bestimmten Alter usw. ausgewählt werden. Die Anwendung nicht stellenrelevanter Kriterien ist jedoch diskriminierend, im Extremfall sogar im juristischen Sinn.

Dementsprechend müsste das Idealbild wie folgt aussehen:

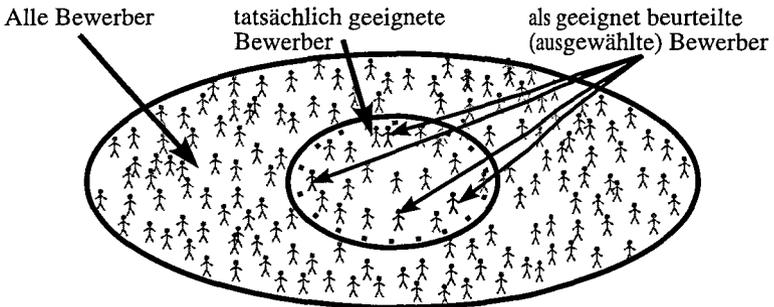


Abb. 28 Auswahl mit perfektem und nicht diskriminierendem Verfahren

Bei dieser Auswahl wurden zwar gleichviele Bewerber nicht angestellt, wie im vorher gezeigten Fall. Dabei handelt sich jedoch nicht um eine Diskriminierung, da keine nicht stellenrelevanten Auswahlkriterien angewendet wurden.

Es gilt zu beachten, dass eine grosse Varietät bei den ausgewählten Bewerbern positiven Einfluss auf das Problemlösungspotential der Unternehmung hat. Ähnliche Mitarbeiter werden jeweils ähnliche Wege zur Problemlösung einschlagen und vergleichbare Ideen entwickeln. Die äusseren Rahmenbedingungen, die neuen Strukturen und Managementkonzepte (vgl. S. 122) verlangen jedoch zunehmend ein grosses Kreativitäts- und Problemlösungspotential, damit die notwendige Flexibilität und Dynamik der Unternehmung überhaupt aufrechterhalten werden kann. Deshalb ist es wichtig, dass die Personalauswahl dieses Potential nicht einengt.

Neben den der Personalauswahl im engeren Sinn vorangegangenen Phasen sind auch die nachgelagerten Phasen bedeutend. Nach dem eigentlichen Auswahlentscheid ist zwar die voraussichtlich am besten geeignete Person bestimmt, aber

diese Person muss einerseits noch das Stellenangebot akzeptieren und es müssen andererseits die Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit diese Person ihr Potential auch realisieren kann:

- Der ausgewählte Bewerber kann aus vielfältigen Gründen das Stellenangebot ablehnen. Ihm können beispielsweise die Arbeitsbedingungen oder die Entlohnung nicht genügen. Oder er kann keine tragfähige Beziehung zur Unternehmung aufnehmen. Dabei wird er sich vor allem auf Informationen und Erlebnisse aus dem Auswahlverfahren stützen. Eine Ablehnung eines Stellenangebots vermindert den Nutzen des Personalauswahlverfahrens in zweifacher Hinsicht: Wenn der aus der Sicht der Unternehmung geeignete Bewerber absagt, wird zum einen das Ergebnis des Auswahlverfahrens bedeutungslos und die Aufwendungen für das Auswahlverfahren verpuffen wirkungslos. Zum anderen ist anzunehmen, dass diesem Bewerber alternative Arbeitsgeber offenstehen. Dies bedeutet, dass eine andere Unternehmung (welche möglicherweise im Wettbewerb mit der eigenen steht) über zusätzliches Potential verfügen kann.
- Auch wenn der ausgewählte Bewerber die Stelle akzeptiert hat, ist noch nicht gewährleistet, dass die Stellenaufgaben im vorgesehenen Sinn wahrgenommen werden. Es müssen dafür einerseits die notwendigen organisatorischen (z.B. Arbeitsmittel) und personellen (z.B. Schulung) Voraussetzungen geschaffen werden. Andererseits müssen auch die psychologischen Rahmenbedingungen (z.B. Aufbau eines Beziehungsnetzes) so sein, dass der neue Mitarbeiter eine optimale Arbeitsleistung erbringen kann. Das heisst, die beschaffte Quantität und Qualität an Mitarbeiterpotential muss auch genutzt werden (vgl. z.B. STREIB 1988a+b).

Es wurde deutlich, dass bei der klassischen Personalauswahl einzelnen Phasen, wie beispielsweise der Vorauswahl, keine besondere Bedeutung zugemessen wird.<sup>75</sup> Da diese Phasen jedoch zwangsläufig durchlaufen werden müssen, erfolgt dies somit unreflektiert und zufällig. Vor allem werden kaum Bezüge zu den folgenden Phasen aufgestellt. Zur systematischen Diskussion dieser Problematik wird nochmals auf das in der Einleitung zu dieser Arbeit vorgestellte Prozessmodell der Personalauswahl (vgl. S. 21) zurückgegriffen.

---

<sup>75</sup> Diese Feststellung kann nicht durch das Postulat widerlegt werden, dass in der klassischen Personalauswahlforschung einfach prioritär die Auswahlinstrumente untersucht würden, womit jedoch nicht unterstellt würde, dass die anderen Phasen weniger wichtig seien oder weniger gut ausgestaltet werden müssten. Vielmehr ist festzustellen, dass die Auswahlinstrumente Informationen aus den vorgängigen Auswahlritten nicht berücksichtigen und auch keine Informationen für die nächsten Schritte liefern (z.B. Hinweise auf Entwicklungsbedarf). Diesen Sachverhalt belegen auch die monetären Nutzenanalysen, wo konsequent nur der Einsatz verschiedener Instrumente abgewogen wird, ohne Alternativen bei den anderen Auswahlritten zu berücksichtigen. Die einzige Information, welche die Nutzenanalysen indirekt von den vorgängigen Auswahlritten berücksichtigen, ist die Auswahlquote, das heisst, der relative Anteil der eingestellten Bewerber an der Zahl der mit dem Instrument begutachteten Bewerber.

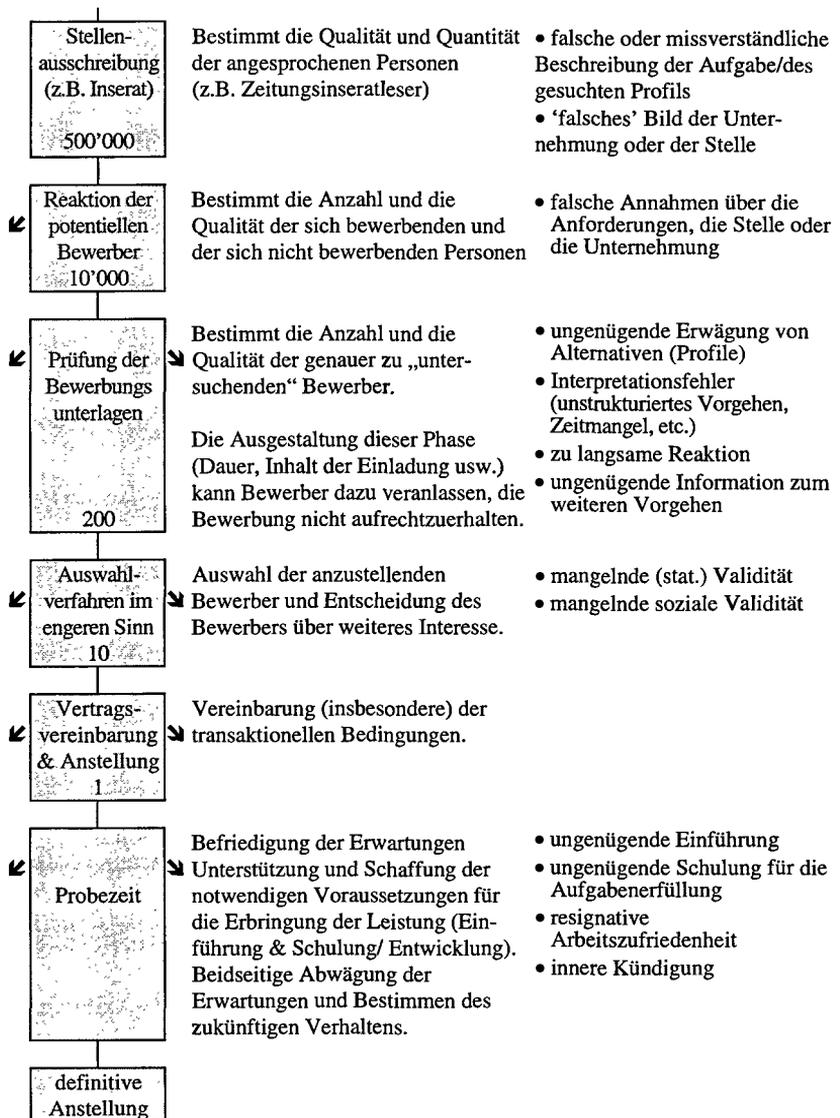
Die Diskussion der einzelnen Phasen und Elemente der Personalauswahl erlaubt das Erfassen des Einflusses möglicher impliziter Theorien. Zudem wird es so möglich, die Personalauswahl als Ganzes integriert zu betrachten. Denn bei der klassischen Personalauswahl besteht sowohl in den Forschungsarbeiten als auch im konkreten Ablauf keinerlei Gewähr, dass die Datenerhebung und Auswertung systematisch erfolgt und dass Forschungsgegenstand, -Ziel und -Methoden zueinander passen<sup>76</sup>.

In der folgenden Abbildung sollen für jede Phase die Auswirkungen und die möglichen Fehler dargestellt werden. Zusätzlich sind in den Kästchen zur Verdeutlichung eine hypothetische Anzahl der betroffenen Personen angegeben. Es wird von einer zu besetzenden Stelle ausgegangen und angenommen, dass etwa 10 Bewerber in die engste Wahl kommen. In der Schweiz gehen zur Zeit für qualifizierte Stellen in der Regel zwischen 100 und 200 Bewerbungen ein, in Deutschland muss bei einer nationalen Ausschreibung von Einstiegsstellen für Akademiker mit 1'000 und mehr Bewerbern gerechnet werden. In diesem Beispiel wird von 200 Bewerbungen ausgegangen<sup>77</sup>:

Bezeichnung der Phase	Auswirkungen	Mögliche Fehler
Vakanz		
Stellenanalyse	Legt die Quantität und die Qualität der geforderten Arbeitsleistung (und des erforderlichen Personals) fest.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denken in Form von Stellen (als fixierte Aufgabenbündel anstatt in Aufgaben).</li> </ul>
Ableitung des Anforderungsprofils	Bestimmt die Qualität der anzusprechenden Personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>nicht reflektierte Annahmen und</li> <li>implizite Persönlichkeits-, Führungs-, Organisations-, &amp; Eignungstheorien</li> </ul>
Auswahl des Personalwervungsvorgehens	Bestimmt die Anzahl der angesprochenen Personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>ungeeignete Wahl des Rekrutierungskanals (Mediawahl)</li> </ul>

<sup>76</sup> Beispielsweise wird in den Forschungsarbeiten nicht problematisiert, wie der Forschungsgegenstand (=Bewerberpool) aussieht oder zustande gekommen ist. Belege für diese Sorglosigkeit sind der häufige Einsatz von Studenten sowie die Nichtexistenz von Validitätsstudien für die Personalwerbung oder Vorauswahl.

<sup>77</sup> Die Angaben für die Schweiz stammen von verschiedenen Personalberatern und Personalverantwortlichen, für Deutschland vgl. z.B. RISCH (1994). Die weiteren Zahlen für diese Illustration könnten sich auf eine kaufmännische Stelle in Deutschland beziehen, für die etwa 10 Millionen Personen qualifiziert sein könnten.



Auch wenn es sich um hypothetische (jedoch nicht unrealistische) Zahlen handelt, wird dennoch deutlich, dass mehrere bedeutende Selektionsvorgänge ausserhalb der Unternehmung ablaufen. So erfolgt im dargestellten Modell eine

erste Selektion, da nicht alle Personen erreicht werden können sowie eine Selbstselektion der Empfänger der Botschaft (z.B. Zeitungsleser), indem für einige der Aufmerksamkeitswert der Botschaft zu gering ist, so dass sie diese gar nicht beachten. Bei denjenigen, welche die Botschaft beachten, erfolgt danach eine ganz wesentliche Selbstselektion indem sie sich überlegen, ob sie sich für die Stelle bewerben sollen oder nicht. Danach erfolgt mit der Vorauswahl ein immer noch erheblicher Auswahlsschritt vor der Personalauswahl im engeren Sinn. Im Beispiel finden bei jeder Phase numerisch grössere Selektionsschritte als bei der Endauswahl statt.

Anzahl Personen ausgewählte	mögliche	Selektions- verhältnis	Selektionsschritt
500'000	: 10'000'000	= 1:20	Anteil der Personen, welche die Botschaft erreicht.
10'000	: 500'000	= 1:50	Anteil der Botschaftsempfänger, welche sich überlegen, ob sie sich bewerben sollen.
200	: 10'000	= 1:50	Anteil der sich zur Bewerbung entschliesst.
10	: 200	= 1:20	Anteil der Bewerber, welche zur Personalauswahl im engeren Sinn eingeladen werden.
1	: 10	= 1:10	Anteil der ausgewählten Bewerber.

Auch bei kleineren Zahlenverhältnissen werden die vorgelagerten Phasen insgesamt auf jeden Fall einen grösseren Selektionsschritt darstellen als die Personalauswahl im engeren Sinn. Das bedeutet, dass sich selbst kleine Fehler oder Verzerrungen stärker auswirken.

Eine starke Vorauswahl findet vor allem statt, wenn es darum geht, wenige oder sogar nur eine Stelle zu besetzen. Denn für die Besetzung einer Stelle ist es nicht ökonomisch, 100 Bewerber in einem Assessment Center zu überprüfen<sup>78</sup>. Aber gerade bei Einzelvakanzen, bei denen eher aufwendige Auswahlinstrumente eingesetzt werden, handelt es sich öfter um Stellen, welche für den Erfolg und Misserfolg der Unternehmung massgeblich verantwortlich oder sogar ursächlich sind (z.B. Leitungsstellen).

Genauso wesentlich wie die Auswirkungen von Fehlern im Verfahren sind die Auswirkungen der unternehmensspezifischen Ausprägungen der Gestaltungsfelder des Personalmanagements auf die Personalauswahl, das heisst, die Gestaltung der Arbeit, des Lohnsystems, des Mitarbeiterinflusses, des Personalflusses und dabei spezifisch des Personalauswahlverfahrens. Diese bestimmen auf der einen Seite das Bild der Unternehmung als Arbeitgeber und damit, welche und wieviele Bewerber

<sup>78</sup> Dieser Sachverhalt lässt sich bereits mit dem Konzept von BROGDEN (1949) oder auch anhand des Beispiels von GERPOTT (1989 & 1990) nachvollziehen.

sich melden. Auf der anderen Seite werden dadurch die Stelle und die spezifischen Anforderungen an den Stelleninhaber definiert. Eine ungenügende Verknüpfung mit der Personalpolitik oder gar eine widersprüchliche Gestaltung der Personalauswahl wird deren Qualität deutlich vermindern.

Mit der Einführung von Teilzeitarbeit, gleitender Arbeitszeit, Cafeteria-Ansätzen<sup>79</sup> wird die Unternehmung als Arbeitgeber für neue Bewerbergruppen attraktiv. Beispielsweise ermöglicht Teilzeitarbeit auch Personen, welche noch Betreuungsaufgaben nachgehen, eine berufliche Tätigkeit und das Cafeteria-System kommt den individuellen Bedürfnissen der Bewerber besser entgegen. Das heisst, dass die Ausprägung dieser Gestaltungsfelder bereits die Zusammensetzung des Bewerberpools beeinflusst.

Ein ebenso wichtiger Punkt sind die Mitarbeiteranforderungen. Da die Ableitung der Mitarbeiteranforderungen von impliziten Persönlichkeitstheorien gelenkt werden kann, ist beispielsweise möglich, dass nach dynamischen und initiativen Mitarbeitern gesucht wird und diese möglicherweise auch ausgewählt werden, diese Eigenschaften an der entsprechenden Stelle jedoch überhaupt nicht gefordert werden und möglicherweise sogar kontraproduktiv wirken (vgl. dazu MÜLLER & SCHWARB 1992).

Diese Zusammenhänge machen deutlich, dass die Beurteilung der ökonomischen Erfolgswirkung von Personalauswahlverfahren nicht so einfach ist, wie in der Regel unterstellt wird. Die bisherigen Kosten-Nutzenanalysen wogen nur die Kosten eines Verfahrens gegen den zusätzlichen Nutzen ab. So kann es sein, dass ein kostengünstigeres Instrument weniger ökonomisch ist als ein teureres. Dies gilt beispielsweise, wenn die Validität des teureren Instrumentes besser ist und der Stelleninhaber einen massgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Unternehmung haben wird. So wurde in verschiedenen Fällen nachgewiesen, dass es ökonomischer sein kann, das „teure“ Assessment Center an Stelle des „billigen“ Interviews zu verwenden (z.B. GERPOTT 1989). Der Kosten-Nutzenvergleich unterschiedlicher Instrumente ist jedoch in verschiedener Hinsicht ungenügend. Bei einer gleichgewichtigen Betrachtung aller Phasen der Personalauswahl wird beispielsweise klar, dass ein vermehrter Mitteleinsatz in einer anderen Phase der Personalauswahl (z.B. in der Personalwerbung) noch ökonomischer sein kann. Es können sogar andere Gestaltungsoptionen gewählt werden, welche, im Gegensatz zu aufwendigeren Auswahlinstrumenten, sogar kostenneutral sein können (z.B. mit Cafeteria-Systemen).

Die beschriebenen Gestaltungsoptionen des Personalmanagements beeinflussen das Ergebnis eines Auswahlverfahrens genauso wie ein Auswahlinstrument. Das

---

<sup>79</sup> Unter Cafeteria-Ansätzen werden Angebote der Unternehmung an die Mitarbeiter verstanden, unter denen die Mitarbeiter nach ihren eigenen Präferenzen auswählen können. Z.B. bei der Arbeitszeit Wahl zwischen entsprechenden Monatsarbeitszeiten und Feriendauern, Sabbaticals bis hin zum „Ersparen“ einer frühzeitigen Pensionierung; in Lohnsystemen Wahl zwischen Lohn und Versicherungsbeiträgen, (Dienst-)Fahrzeug und anderen nicht monetär ausgerichtete Leistungen (fringe benefits).

heisst, dass der Erfolg der Stellenbesetzung nicht ursächlich auf das (bessere oder schlechtere) Funktionieren des Auswahlinstruments zurückgeführt werden darf. Sobald aber die Erfolgswirkung nicht mehr ursächlich dem Auswahlinstrument zugeschrieben werden kann, sind auch die bisher eingesetzten Bewertungsmethoden für den Erfolgsbeitrag von Auswahlinstrumenten nicht mehr gültig.<sup>80</sup>

Die Betrachtung des Ressourceneinsatzes in der klassischen Personalauswahl zeigt ausserdem, dass mit Sicherheit nicht ökonomisch vorgegangen wird. Bei Entscheidungsprozessen sind oft zuwenig Informationen verfügbar und die zusätzliche Beschaffung von Informationen ist sehr aufwendig. Dem wird aber keine Rechnung getragen und die Beschaffung und Vermittlung von (wertvollen) Informationen wird eher behindert als ermöglicht<sup>81</sup>. So sehen die Auswahlverfahren nicht vor, dass der Bewerber über seine besonderen Eignungen für die Stelle informieren kann, und es werden ihm sogar Informationen vorenthalten. Wenn etwa Stellen ohne Angaben zur Unternehmung ausgeschrieben werden, wird dem potentiellen Bewerber nützliche Information vorenthalten. Dies kann dazu führen, dass sich jemand nicht bewirbt, der sich bei Nennung der Unternehmung beworben hätte oder umgekehrt. Ausserdem finden sich in der wissenschaftlichen Literatur,

<sup>80</sup> Dieser Sachverhalt kann formal bewiesen werden. Hier eine kurze Begründung. Der traditionelle, dynamische Ansatz zur Erfolgsbewertung von Auswahlinstrumenten sieht als Formel wie folgt aus:

$$N = B_e \cdot r_{xy} \cdot SD_m \cdot z_x \cdot ((1 + i)^t - 1) / (i \cdot (1 + i)^t), \text{ wobei}$$

$N$  = Bruttonutzen des Verfahrens,  $B_e$  = Anzahl eingestellte Bewerber,  $r_{xy}$  = Validitätskoeffizient des Verfahrens,  $SD_m$  = Standardabweichung des jährlichen monetären Erfolgsbeitrages in der Zielpositionsfamilie,  $z_x$  = standardisierter, durchschnittlicher Punktwert des monetären Erfolgsbeitrages der eingestellten Bewerber,  $t$  = durchschnittliche Anstellungsdauer in Jahren,  $i$  = Kalkulationszinsfuss.

Das Problem liegt bei  $z_x$ . Diese multiplikativ verknüpfte Konstante gibt an, wieviel (monetär bewertet) die ausgewählten Bewerber mehr leisten als der Durchschnitt. Die Verknüpfung ist unbestritten, denn es ist logisch, dass der Nutzen eines Instruments 0 wäre, wenn jedermann die Arbeit gleich gut erledigen könnte und der Nutzen eines validen Instruments wächst, wenn die Eignungen sehr unterschiedlich sind. Nur ist dieses  $z_x$  schlussendlich ein Ergebnis der Qualität der vorangegangenen Auswahlsschritte. Wenn der Bewerberpool in der Folge anteilmässig mehr geeignete Bewerber enthält, sinkt  $z_x$  und der Nutzen nimmt (als Funktion der Qualität der vorangegangenen Schritte) ab. (Nebenbei bemerkt, auch die durchschnittliche Anstellungsdauer wird als Konstante, welche aber vom Unternehmen mindestens beeinflussbar wäre, verrechnet und zudem wäre auch zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter nicht nur Nutzen, sondern auch Schaden erbringen können.)

<sup>81</sup> Bei den Forschungsarbeiten, die dem klassischen Paradigma folgen, finden sich kaum explizite Angaben zum Informationsfluss. Das heisst, dass zum einen diesem Aspekt keine besondere Bedeutung zugemessen wird. Es gibt zum anderen jedoch deutliche Hinweise, dass beispielsweise den Bewerbern und den Testleitern möglichst wenig Information zugestanden wird. Dies wird beispielsweise bei der Diskussion der face validity ersichtlich, bei der sich die Meinung durchsetzte, dass das Verstehen des Verfahrens nur zu Verzerrungen führen würde. Aber auch der Umstand, dass versucht wird, den Bewerber in aller Regel objektiv zu vermessen (Objektivität), weist deutlich darauf hin, dass nicht darauf abgezielt wird, dass der Bewerber genügend Informationen erhält, um selbst einen Entscheid treffen zu können.

In der Praxis ist dieses Verständnis ebenfalls anzutreffen und da diese keine anderen Impulse erhält, überdauert dieses Verständnis. Verschiedene Untersuchungen belegen nämlich im Widerspruch zu gängigen Annahmen, dass die Praxis wissenschaftliche Erkenntnisse sehr wohl berücksichtigt (vgl. z.B. SCHULER ET AL. 1991 & 1993, SHACKLETON & NEWELL 1991).

abgesehen von den erwähnten Beiträgen über eine partizipative Personalauswahl, keine Belege, dass die bei den Mitarbeitern vorhandenen Informationen über die Stelle in der Personalauswahl verwendet werden. Es wird angenommen, dass der Anstellungsentscheid sowieso von Vorgesetzten getroffen werden muss, welche allenfalls Unterstützung durch Fachspezialisten benötigen. Dagegen werden die Mitarbeiter und zukünftigen Kollegen bewusst nicht in das Auswahlverfahren involviert.

Es konnte gezeigt werden, dass sowohl in den Forschungsarbeiten zur Personalauswahl als auch im konkreten Ablauf keinerlei Gewähr besteht, dass die Datenerhebung und Auswertung systematisch erfolgt und dass Forschungsgegenstand, -Ziel und -Methoden zueinander passen.<sup>82</sup> Wenn es beispielsweise eindeutig ist, wie die Aufgaben an der zu besetzenden Stelle erfolgreich bewältigt werden, so können quantitative, vermessende Verfahren adäquat sein. Diese setzen voraus, dass bekannt ist, wie die Aufgaben ausgeführt werden müssen und welche Fähigkeiten und Eigenschaften dazu notwendig sind. Ist dies nicht der Fall, so ist der Forschungsprozess (die Personalauswahl) so zu gestalten, dass auf qualitativem Weg erfasst wird, in welcher Art die Bewerber die Aufgaben lösen würden. In diesem Fall ist es nicht zweckmässig, festzustellen, wie gut die Bewerber mit einem vorgegebenen Fähigkeits- und Eigenschaftsprofil übereinstimmen. Eine qualitative Erfassung der Arbeitsweise von Bewerbern macht es aber notwendig, dass die impliziten Theorien der am Auswahlprozess beteiligten Personen aufgedeckt und reflektiert werden.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen und die Trends in der Unternehmensführung führen zunehmend dazu, dass jeder Mitarbeiter selbständig handeln muss. So führen die Flexibilisierungen der Unternehmungen dazu, dass die Verantwortung auf (verglichen mit traditionellen Strukturen) tiefer hierarchischer Ebene wahrgenommen wird, ja sogar das Konzept der Hierarchien in Frage gestellt wird.<sup>83</sup> Ebenso werden die einzelnen Unternehmenseinheiten möglichst nahe an den Markt herangeführt und jeder Mitarbeiter wird zu seinem eigenen Kontrolleur bezüglich der Qualität seiner Arbeitsleistung (TQM) und des ökologischen Handelns. Das heisst, die Unternehmungen benötigen für alle Funktionen auf allen Ebenen mündige, verantwortungsvoll und selbständig handelnde Mitarbeiter.

---

<sup>82</sup> Dies ist kein Widerspruch zum Nachweis der Situationsunabhängigkeit der Validität der Personalauswahlinstrumente. Denn einerseits gilt dieser Nachweis nur bei Berücksichtigung gewisser Moderatoren und für eine Stellenfamilie, also unter Berücksichtigung situationsspezifischer Einflüsse und nur für Auswahlinstrumente. Die Wirkung der Ausgestaltung der Personalauswahl als Ganzes ist dagegen mit Sicherheit situationsspezifisch.

<sup>83</sup> Entsprechende theoretische Konzepte sind beispielsweise Heterarchie (d.h. fluktuierende Hierarchien), lean management (d.h. flache Hierarchien). In der Praxis äussern sich diese Entwicklungen in der Abschaffung oder Reduktion der Kadertitel und der Übertragung der Unterschriftsberechtigung an alle Mitarbeiter für deren jeweiligen Aufgabenbereich (z.B. bei IBM (Schweiz), Ciba, Schweizerische Kreditanstalt, Bâloise).

Dieser Anspruch an die Mitarbeiter richtet sich nicht nur an die gegenwärtig bei der Unternehmung angestellten, sondern auch an die potentiellen Mitarbeiter. Dies hat unmittelbar zur Folge, dass im Personalauswahlverfahren (und nicht erst nach der Anstellung) davon ausgegangen werden muss, dass die Bewerber gleichberechtigte Entscheidungsträger sind.

Das heisst, dass die Bewerber

- nicht in eine Objektkontrolle gedrängt werden dürfen, da sonst ihre Qualitäten (als mündige Personen) nicht zum Tragen kommen können,
- in der Lage und willens sind, ihre (wahren) Eigenschaften und Fähigkeiten zu kommunizieren,
- auch entsprechende Informationen über die Unternehmung, die Stelle und das Auswahlverfahren bekommen sollten, um selbst ebenfalls qualifiziert entscheiden zu können.

Im weiteren vergegenwärtigt die Betrachtung der Personalauswahl als Prozess die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Schritten der Personalauswahl. So führt beispielsweise eine zweckmässige Personalwerbung dazu, dass der Anteil an geeigneten Bewerbern höher ist und somit mit den nachher eingesetzten Personalauswahlinstrumenten eine Auswahl unter grundsätzlich geeigneten Bewerbern durchgeführt werden kann. Zudem kann eine bewusste Erwartungsabstimmung erfolgen, welche einerseits den Bewerbern ermöglicht, einen fundierten Entscheid zu treffen (erwünschte Selbstselektion) und andererseits den ausgewählten Bewerbern die betriebliche Integration erleichtert, da ihre Erwartungen realistisch sind. Es ist daher angezeigt, die Personalauswahl nicht nur als administrativen sondern als sozialen Prozess zu anzusehen.

Aus dieser Sichtweise lassen sich einige wichtige Prinzipien ableiten. Das heisst, dass die Personalauswahl:

- als gegenseitige Wahl und nicht als einseitige Auswahl zu gestalten ist,
- so ausgestaltet wird, dass alle involvierten Personen (direkte Vorgesetzte, Mitarbeiter, Bewerber) **aktiv** am Prozess beteiligt werden,
- beide Seiten ihre (realistischen) Informationen einbringen können und so der gegenseitige Entscheid ermöglicht wird,
- in gleichwertigen Phasen verläuft, welche aufeinander aufbauen,
- als sozial akzeptable Situation ausgestaltet sein muss,
- fair und transparent ist (wie es bei der finanziellen Rechnungslegung gemäss dem „true-and-fair-view-Prinzip“ längst Standard ist),
- implizite Theorien aufdeckt und sie so zu einer bewussten Entscheidungsgrundlage macht,

- bezüglich der Personen eine möglichst grosse Varianz zulässt, da nicht nach bestimmten Personen, sondern nach Personen, welche die Aufgaben erfüllen können, gesucht wird. Wenn die Verschiedenartigkeit der Menschen nicht als unabhängige, gegebene Personeneigenschaften, sondern kontextgebunden als veränder- und entwickelbare Qualitäten betrachtet werden, wird auch der Gefahr der Diskriminierung begegnet.

Ganz offenkundig wird die Notwendigkeit der strengen Beachtung der sozialen Dimension der Personalauswahl angesichts der juristischen Entwicklungen. Die juristischen Einschränkungen der Möglichkeiten in der Personalauswahl sind Ausdruck einer gesellschaftlichen Vorstellung von Fairness und Nichtdiskriminierung. Die Antidiskriminierungsgesetze und deren Anwendung belegen zudem, dass oft Kriterien in die Auswahlinstrumente Eingang gefunden haben, welche für die Stellenbesetzung ohne Relevanz sind. Daneben ist auch das individuelle Erleben der beteiligten Personen wichtig.

Wenn wir davon ausgehen, dass die Bewerber an der Stelle wirklich interessiert sind, so befinden sie sich in einer Neuorientierung und die Wahl der Stelle wird den kommenden Lebensabschnitt entscheidend prägen. Für die Bewerber handelt es sich folglich um eine wichtige Episode. Sie versuchen deshalb, einerseits Informationen über die Stelle zu erhalten und andererseits ihre Fähigkeiten zu beweisen.

Die Personalauswahl sollte diesen Interessen soweit wie möglich entgegenkommen. Das bedeutet beispielsweise, dass die Interaktion der Auswählenden mit den Bewerbern eine „natürliche“ bleiben muss und die Bewerber das Auswahlverfahren mitgestalten können. Im weiteren ist es ebenfalls angezeigt, dass alle Beteiligten die eingesetzten Personalauswahlinstrumente verstehen, damit die Ergebnisse akzeptiert werden. Entscheide, welche aufgrund nicht nachvollziehbarer Informationen zustande kommen, werden für die Betroffenen weniger verbindlich sein und auch den Erfolg des neuen Mitarbeiters beeinflussen<sup>84</sup>.

Bei vermessenden Auswahlverfahren besteht das Problem, dass die Bewerber eine andere Testleistung erbringen, wenn sie den Test bereits einmal ausgeführt haben, oder dass der Bewerber unter Stress nichttypische Leistungen erbringt usw.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Der Bewerber kann bei intransparenten Auswahlverfahren nicht von einer positiven selbsterfüllenden Prophezeiung profitieren. Beispielsweise führt KOMPA (1990, 1991) die hohe Validität des Assessment Centers auch auf den Effekt der selbsterfüllenden Prophezeiung und der Legitimierung zurück. Das heisst, dass die auswählenden Personen aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres Vertrauens in das Auswahlverfahren im betrieblichen Alltag davon ausgehen, dass der neue Mitarbeiter geeignet ist und daher seine Handlungen positiv werten, Probleme eher extern attribuieren und ihn auch unterstützen.

<sup>85</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund sind die psychologischen Tests für Laien nicht zugänglich und die Testleiter müssen jeweils wissen, ob der Prüfling den Test schon einmal gemacht hat. Analoge Fragestellungen werden auch beim Assessment Center diskutiert. Es wird beispielsweise vermutet, dass Erfahrungen in führerlosen Gruppendiskussionen dazu führen könnten, dass die Untersuchungsperson die Übung besser (als echte Situationen) meistern kann und so den Eindruck verfälscht. Aus der hier vertretenen Perspektive heisst dies jedoch, dass diese Person eine persönliche Entwicklung gemacht hat, welche in dieser Übung ihren Ausdruck findet. Deshalb ist es beispielsweise auch sinnvoll, das Assessment Center auch in der Personalentwicklung einzusetzen. Denn wenn eine für den Betroffenen

Die bewusste Interaktion und die Transparenz schaffen ebenfalls die Voraussetzung dafür, dass die Reaktivität des Verfahrens kein Problem darstellt, denn diese Reaktivität wird so bewusst gemacht und zum gewollten Bestandteil des Verfahrens.

Für die Personalauswahl ist auch das Bild der Unternehmung in der Öffentlichkeit von Bedeutung. Das Bild der Unternehmung beeinflusst nachweislich das Bewerberverhalten (BARBER & ROEHLING 1993, TURBAN & KEON 1993, TAYLOR & BERGMANN 1987). Sofern dieses Bild nicht falsch ist, kann die damit verbundene (Selbst-)Selektionswirkung positiv sein, da sich vermehrt Personen melden, welche zur Unternehmung passen. Aus dieser Sicht ist es sinnvoll, wenn die Unternehmung anstrebt, dass ihr Bild in der Öffentlichkeit richtig ist und deutliche Konturen aufweist. Aber auch im 'positiven' Fall kann die Selektionswirkung kontraproduktiv sein. Der gegenwärtige Strukturwandel und die wirtschaftlich angespannte Lage haben beispielsweise dazu geführt, dass Personen mit grossem Sicherheitsbedürfnis versuchen, bei Grossunternehmungen angestellt zu werden (TURBAN & KEON 1993). Daraus folgt, dass diese Personen unter den Bewerbern einen überproportionalen Anteil ausmachen. Dies kann dazu führen, dass die Unternehmung auch mehr derartige Mitarbeiter einstellt, was sich wiederum ungünstig auf die Problemlösungskompetenz auswirken kann. Das heisst, dass beispielweise bürokratische, unflexible Strukturen unerwünschterweise überdauern können, da sie von den Mitarbeitern nicht in Frage gestellt werden.

Die klassischen Qualitätsmassstäbe für die Personalauswahl müssen ebenfalls revidiert werden. Zum einen müssen die technischen Kriterien, wie Validität und Reliabilität auf das ganze Verfahren bezogen werden. Denn es liegt auf der Hand, dass es wenig sinnvoll ist, eine Validität für ein Auswahlinstrument auf zwei Komma Stellen zu berechnen und gleichzeitig keine Information über die Effektivität der Personalwerbung als Ganzes zu haben. Zudem muss berücksichtigt werden, dass der klassischen Validität ein Konzept einer erfolgreichen Stellenbesetzung zugrunde liegt, welches stark am „Passen“ des Bewerbers orientiert ist. Verschiedene Forschungen haben jedoch gezeigt, dass es für die Unternehmung besser sein kann, wenn jemand ausgewählt wird, der nicht präzise passt<sup>86</sup>. Die engen Grundannahmen der Validitätsberechnung müssten also erweitert werden. Im weiteren muss in die

---

einleuchtende die Diagnose gemacht wird, so wird dies bei ihm einen Entwicklungsprozess auslösen, und damit hat die Diagnose das diagnostizierte Subjekt bereits verändert.

<sup>86</sup> Die Validität eines Verfahrens wird beispielsweise berechnet, indem überprüft wird, wie lange die Mitarbeiter tatsächlich im Unternehmen bleiben. Der Arbeitererfolg der Mitarbeiter wird beispielsweise anhand ihrer Lohnhöhe oder der Beförderungen gemessen. Diese Art von Erfolg haben jedoch vor allem Mitarbeiter, welche sich konformistisch verhalten. Währenddem denjenigen Mitarbeitern, welche die gewohnten Vorgehensweisen und Arbeitsmethoden in Frage stellen, dieser Erfolg weniger oft beschieden ist. Gleichwohl kann ihr Erfolgsbeitrag für das Unternehmen wesentlich grösser sein. Die Forschungen zum psychologischen Vertrag haben gezeigt, dass konformistische Mitarbeiter ein Unternehmen in unerwünschter Weise stabilisieren und es beispielsweise an Flexibilität, Kreativität oder ethischer Kompetenz verliert.

Qualitätsbeurteilung der Personalauswahl auch die soziale Validität aufgenommen werden.

Bei der klassischen Konzeption der Personalauswahlforschungen lassen sich die typischen Probleme der quantitativen Sozialforschung identifizieren (vgl. LAMNEK 1988). Die hier vorgeschlagene Reform der Prinzipien der Personalauswahl weist denn auch weitgehende Parallelen mit der Entwicklung der Methodologie der qualitativen Sozialforschung auf. Deshalb werden als Zusammenfassung die Prinzipien der qualitativen Sozialforschung aufgeführt (ebd., 21ff):

- „Die Offenheit [gegenüber den Beteiligten, dem Prozess und der Methodik].
- Die Forschung als Kommunikation.
- Der Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand.
- Die Reflexivität von Gegenstand und Analyse.
- Die Explikation [=Transparenz über den Ablauf für die Beteiligten].
- Die Flexibilität“, das heisst, keine fixierten Hypothesen über mögliche Zusammenhänge, wie z.B. implizite Persönlichkeitstheorien.

### 4.3. Die neuen Gütekriterien

Die „klassischen“ Gütekriterien von Personalauswahlverfahren sind die Validität (Gültigkeit), die Reliabilität (Zuverlässigkeit) und die Objektivität. Wobei die Validität das eindeutig wichtigste Kriterium ist. Alle drei Kriterien drücken die Qualität der Verfahrensergebnisse aus. Mit der Validitätsmessung wird versucht, zu ermitteln, wie gut die Auswahlverfahren den Erfolg einer Person an einer Stelle angeben können. Die beiden Kriterien Reliabilität und Objektivität sind ebenfalls ergebnisbezogen, da mit ihnen ausgedrückt werden soll, dass die Ergebnisse der Verfahren bei wiederholter Anwendung resp. bei verschiedenen Testleitern unverfälscht bleiben.

Obwohl - mindestens auf den ersten Blick - nichts dagegen spricht, dass man die Ergebnisse eines Verfahrens zu überprüfen versucht, wurde immer wieder deutlich, dass mit diesen Kriterien gewisse Qualitäten eines Auswahlverfahrens nicht erfasst werden können. Schon sehr früh wurde diskutiert, ob denn die Funktionsweise des Auswahlverfahrens nicht nachvollziehbar sein sollte (face validity), damit die Testleiter oder Bewerber sich nicht aufgrund spekulativer Annahmen testverfälschend verhalten. Ausserdem wurde klar, dass die klassischen Gütekriterien die Diskriminierung nicht erfassen können und dass das Erleben der Bewerber und deren dadurch veränderte Einstellungen und Entscheide (z.B. Selbstselektion) genauso wenig erfasst werden können (soziale Validität).

Die radikale Gegenposition zur klassischen Perspektive lautet: Die Qualitätsbeurteilung von Ergebnissen von Auswahlverfahren ist immer spekulativ und sowohl die Messung der Prädiktoren als auch diejenige des Erfolgs ist immer

kontaminiert. Zudem ist jede soziale Situationen einmalig, und deshalb sind Messungen weder wiederholbar, noch sind die Messergebnisse vergleichbar.

Das wesentliche Problem ist, wie einleitend angedeutet, dass die Qualitätsbeurteilung nur auf das Ergebnis abstützt. Demgegenüber werden die Qualitäten des Prozesses nicht erfasst. Aber gerade die Beurteilung der Qualität des Prozesses kann laufend erfolgen und ist nicht spekulativ, sondern wird in jedem Moment von den Betroffenen erfahren. Wenn zudem die Hypothese akzeptiert wird, dass die Qualität des Prozesses einen positiven Zusammenhang mit der Qualität der Ergebnisse hat, so sind die klassischen Gütekriterien nur noch eine Bedingung (neben der Prozessqualität) bei der Verfahrensentwicklung. Das heisst nicht, dass in Zukunft auf die Validierung von Auswahlinstrumenten verzichtet werden soll, aber dass der Forschungsaufwand für die Validierung so reduziert werden soll, dass nur für die Neu- und Weiterentwicklung (und Pflege) von Auswahlinstrumenten Validierungsstudien durchgeführt werden sollen, um nachzuweisen, dass die vorgeschlagenen Instrumente auch die erhoffte Leistung erbringen. Daraus folgt aber auch, dass die bisher nicht untersuchten Phasen der Personalauswahl, insbesondere die Verfahren der Personalwerbung, die Vorauswahl sowie die Personalauswahl als Ganzes, hinsichtlich ihrer Validität untersucht werden müssten.

Das wichtigste klassische Gütekriterium, die Validität, wird also nicht verworfen. Ihr wird jedoch nicht mehr eine zentrale Bedeutung zugeschrieben, sondern sie ist nur noch als Rahmenbedingungen zu betrachten.

Etwas anders ist die Bewertung der anderen beiden klassischen Gütekriterien, der Objektivität und der Reliabilität:

- Die Objektivität wird als Kriterium aus folgenden Gründen verworfen: Beim Bewerber handelt es nicht um ein Untersuchungsobjekt, sondern um ein selbständig entscheidendes und handelndes, mündiges Individuum. Zudem ist ein nichtreaktives (objektives) Auswahlverfahren nicht realisierbar, denn mit der Personalauswahl wird versucht, einen Bewerber auszuwählen, welcher (als Subjekt) mit den anderen Mitarbeitern, der Unternehmung usw. in Beziehung treten kann, sich dabei entwickelt und nicht autonom und isoliert funktioniert.
- Die Reliabilität wird als unbedeutendes Kriterium betrachtet, da Auswahlverfahren, wie erwähnt, als reaktiv betrachtet werden und jeder sozialen Situation eine gewisse Einmaligkeit zugesprochen wird. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Bewerber aufgrund der Erfahrungen in der Personalauswahl lernt und sein Verhalten ändert. Zudem kann die Offenheit und Flexibilität von Auswahlverfahren, welche als erforderliche Qualitäten betrachtet werden, dazu führen, dass eine (technisch verstandene) Reliabilität leidet, da keine exakten Wiederholungen möglich sind.

Die neuen Qualitätskriterien können in Anlehnung an die qualitative Sozialforschung entwickelt werden. Einige dieser Kriterien sind bereits in ähnlicher Form bei der Darstellung der sozialen Validität (vgl. S. 141ff) und der Augenschein-

validität (vgl. S. 50) beschrieben worden. Bei diesen Kriterien handelt es sich nicht um direkt umsetzbare Regeln, da dies einerseits im Widerspruch zur geforderten Offenheit und Flexibilität stünde und es andererseits vermessen wäre, aufgrund dieser Arbeit die Kriterien bereits präzise zu definieren, während die Entwicklung der klassischen Kriterien ein halbes Jahrhundert wissenschaftlicher Arbeit gebraucht hat.

Es werden im folgenden sechs Hauptkriterien unterschieden:

### **1. Vollständigkeit** der Erfassung und Verwendung von Informationen bezüglich

- der Aufgabenbereiche,
- der erfolgskritischen Anforderungen,
- der wichtigen Organisationsmerkmale und -ziele,
- der Unternehmens-/Abteilkultur (z.B. Interaktion, Führung, Klima),
- des Bildes der Unternehmung als Arbeitgeber,
- des Wissens, der Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Bewerbers sowie der zukünftigen Kollegen und Vorgesetzten,
- der Wünsche, Neigungen, Motivation und Absichten des Bewerbers.

### **2. Transparenz**

- bezüglich der Auswahlsituation und der handelnden Personen, ihrer Rollen, Intentionen und Kompetenzen sowie Verhaltenserwartungen an den Bewerber,
- bezüglich der Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung und weiterer Aspekte, die sich als bedeutsam für Leistung und Befinden erwiesen haben und (wünschenswerte) Selbstselektion erleichtern.
- bezüglich der Bewertungsregeln, der Bewertungskriterien, Standards, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und der Urteile resp. der Entscheidungen,
- bezüglich des diagnostischen Prozesses, damit erwünschte Selbstselektion gefördert und unerwünschter vorgebeugt wird.
- durch eine offene, realistische Kommunikation der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. In formaler Hinsicht verständlich (semantisch und pragmatisch), rücksichtsvoll, unterstützend; Selbsteinsicht, Integration in das Selbstkonzept und informierte Entscheidung der Bewerber erleichternd.

### 3. Kontextberücksichtigung

- Zielkongruenz mit den anderen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements sowie
- ökonomisch und
- soziokulturell rational.

### 4. Prozessberücksichtigung

- Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Phasen,
- Betrachtung der Personalauswahl als Aushandlungs- und Erwartungsabstimmungsprozess sowie
- als Aufbau einer sozialen Beziehung.

### 5. Offen, flexibel

- Partizipativ im engeren Sinn: Als Beteiligung und Gestaltung der Auswahl-situation oder Mitwirken an der Entscheidung (in direkter oder repräsentativer Form, also etwa mittels Arbeitnehmervertretung).
- Partizipativ im weiteren Sinn: Verstanden als Möglichkeit, Einfluss auf die Situation, das eigene Verhalten oder die Entscheidung nehmen zu können. Das heisst auch, Beschränkung der Machtausübung von anderen Beteiligten.
- Zulassen einer grossen Varietät des Bewerberpools in jeder Phase. Dabei ist nicht die Frage der Repräsentativität zu stellen. Wenn beispielsweise keine Frau zur Auswahl steht, fällt ein Thema, eine Alternative, weg und es ist nicht mehr möglich, diese Alternativen abzuwägen. Ebenso sollte eine grosse Varietät hinsichtlich des Potentials vs. bereits angeeignete Fähigkeiten, hinsichtlich des Werdegangs, des Ausbildungswegs usw. ermöglicht werden. Auf diese Weise wird auch einer möglichen Diskriminierung vorgebeugt.

### 6. Parallel zum Prozess erfolgende „Theorieentwicklung“

- Laufende Aktualisierung der geeigneten Stellengestaltung und
- der passenden Mitarbeiterprofile und
- des Auswahlverfahrens. Da es immer der Fall sein kann, dass sich ein Kandidat mit einem ganz anderen (als dem ursprünglich vorgesehenen) Profil meldet, der sich jedoch sehr wohl für die Stelle eignen würde, wenn die Stelle etwas anders gestaltet würde.
- Erweiterung der engen Perspektive des statischen Passens zu einer dynamischen Sicht des Passens (vgl. S. 24).

Die Schilderung der Kriterien stellt einen hohen Praxisbezug her. Diese Kriterien wurden jedoch als Gegenüberstellung zu den klassischen Gütekriterien der wissenschaftlich konstruierten Personalauswahl entwickelt. Entsprechend lassen sich diese Kriterien bei der Entwicklung neuer Personalauswahlverfahren anwenden und vor allem eröffnen sie ganz neue Forschungsfragen. Es muss beispielsweise versucht werden, diese Kriterien zu operationalisieren und die Wirkungszusammenhänge zu erforschen.

#### **4.4. Die wesentlichen Voraussetzungen**

Die im vorangegangenen Kapitel geschilderten neuen Gütekriterien werden besser operationalisierbar, wenn auch seitens der Unternehmung die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Das heisst, dass die Personalauswahl in die Personalpolitik und -strategie integriert ist, die ökonomische Erfolgskontrolle nicht punktuell sondern eingebettet im Personalcontrolling erfolgt und jede Personalauswahl wie ein Forschungsprojekt behandelt wird.

##### **4.4.1. Die personalpolitische und -strategische Ausrichtung der Personalauswahl**

Die wissenschaftlichen Arbeiten über die Personalauswahl haben in der Regel das Ziel, Instrumente oder Verfahrensregeln für die Personalauswahl zu entwickeln, welche in jeder Unternehmung eingesetzt werden können und eine stabile Leistungsfähigkeit aufweisen. Die Unternehmensspezifität wird einzufangen versucht, indem das Auswahlverfahren mit einer Stellenanalyse fundiert wird.

Dies ist jedoch völlig ungenügend, denn eine Unternehmung muss sich spezifisch positionieren, sie muss ein Leistungsprogramm bereitstellen, welches konkurrenzfähig ist. Zur Realisierung dieses Leistungsprogramms ist eine entsprechende, spezifische Personalstrategie erforderlich. Mit der Personalpolitik wird bestimmt, wie die benötigten Humanressourcen bereitgestellt werden sollen.

Beispielsweise bestimmt die Gestaltung der Arbeit weitgehend das erforderliche Personal in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Arbeit kann sehr unterschiedlich strukturiert werden: Wird eine hohe Arbeitsteilung (z.B. mittels Fließbandfertigung) gewählt, so sind die Stellenanforderungen entsprechend gering und die Bedeutung der Personalauswahl ist ebenfalls klein.

Der Personalfluss kann jedoch auch gestaltet werden, so stellen beispielsweise Revisionsfirmen bewusst auszubildende Mitarbeiter an, welche in der Regel nur solange bei dieser Revisionsfirma bleiben, bis sie den berufsbegleitenden Abschluss erreicht haben<sup>87</sup>. In diesem Fall müssen Bewerber ausgesucht werden, welche für die Stelle (noch) nicht qualifiziert sind.

---

<sup>87</sup> Dasselbe gilt auch für Beratungsfirmen und ganz grundsätzlich für die Anstellung Auszubildender.

Bereits diese beiden Beispiele belegen, dass die Gestaltung der Personalauswahl, selbst bei vergleichbaren Stellenfamilien, unternehmungsspezifisch erfolgen muss. Das heisst, es sollte weniger nach universell einsetzbaren Auswahlverfahren und -instrumenten gesucht werden, sondern nach Zusammenhängen zwischen Personalauswahl und Personalpolitik bzw. -strategie.

#### **4.4.2. Die Einbindung der Personalauswahl in das Personalcontrolling**

Die wirtschaftlichen Entwicklungen haben dazu geführt, dass die Personalkosten einen zunehmend grösseren Anteil an den Gesamtkosten der Unternehmungen ausmachen. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter für die Unternehmungen ein zentraler Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund wurde es notwendig, ein System für die Lenkung und Kontrolle der Personalarbeit und des Personaleinsatzes, das Personalcontrolling, zu entwickeln. Das (Personal-)Controlling soll als „informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens“ (SERFLING 1983, 17) im Hinblick auf den Unternehmungserfolg dienen.

In dieser Definition sind die vier Grundfunktionen des Personalcontrollings aufgeführt: Die Planung (aufgrund der Informationen und der Unternehmungsziele), die Information (über den Zustand des Systems, seine Zielerreichung), die Kontrolle und (Abweichungs-)Analyse und die Steuerung (als Korrektur unerwünschter Zielabweichungen). Das Personalcontrolling konzentriert sich auf die Beschreibung der Personalarbeit mittels ökonomischer Kriterien, das heisst bezüglich Kosten, Effizienz und Effektivität der Personalarbeit.

Das Personalcontrolling ist ein in die Unternehmung integriertes System, mit dem die Personalarbeit zielgerichtet evaluiert werden kann. Es bietet folglich die Möglichkeit, nicht nur isoliert die Effektivität einzelner Auswahlinstrumente zu bewerten, sondern die Personalauswahlpraxis als Ganzes zu evaluieren. (vgl. WUNDERER 1993)

Eine ökonomische Erfolgskontrolle der Personalauswahl macht deshalb nur Sinn, wenn sie in ein Personalcontrolling integriert wird.

#### **4.4.3. Die Personalauswahl als Forschungsprozess**

Jede Stellenbesetzung kann eigentlich als empirisches Forschungsprojekt betrachtet werden. Es werden verschiedene Datenerhebungen (bezüglich der Aufgaben und der verfügbaren Bewerber), Datenanalysen (Stellenanalyse, Analyse der Bewerbungsunterlagen), Messungen und Experimente (z.B. Tests, Assessment Center, Arbeitsproben) gemacht. Das bedeutet, dass die Kriterien der Wissenschaftlichkeit nicht nur bei der wissenschaftlichen Personalauswahlforschung, sondern auch bei der Personalauswahlpraxis gelten sollten. Die praktische Durchführung einer Personalauswahl sollte folglich nicht als schematische, operative Anwendung eines

wissenschaftlich fundierten Verfahrens, sondern jedesmal als neues Forschungsprojekt betrachtet werden.

Das heisst, dass an die Personalauswahlpraxis die Qualitätsstandards, gemäss der in diesem Kapitel (vgl. S. 172ff) für die wissenschaftliche Forschung entwickelten Kriterien, angelegt werden sollten.

#### **4.5. Die Folgen für das wissenschaftliche Programm der Personalauswahl**

Das Schwergewicht dieser Arbeit lag in der Erarbeitung der Grundlagen für die Reform des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl. Daraus lassen sich aber auch in groben Zügen die notwendigen Modifikationen dieses Programms ableiten. Es handelt sich im wesentlichen um einen Perspektivenwechsel, das Setzen neuer Forschungsschwerpunkte und einen neuen methodischen Ansatz.

##### **4.5.1. Der Perspektivenwechsel**

Das klassische Konzept der Personalauswahl basiert, vereinfacht ausgedrückt, auf den folgenden Grundannahmen:

- Es gibt relativ stabile, individuelle Unterschiede, die es erlauben, die Eignung von Personen zu unterscheiden
- Eine Stelle ist eine (durch Sachzwänge) objektiv determinierte, stabile Einheit.

Diese Grundannahmen stehen im Widerspruch zu den beobachtbaren Entwicklungen. Die Unternehmungen reorganisieren sich in immer kürzeren Abständen und versuchen die Organisation als Ganzes zu flexibilisieren. Von den Mitarbeitern wird Entwicklungsfähigkeit und Flexibilität verlangt und dementsprechend investieren die Unternehmungen in die Entwicklung der Mitarbeiter.

Deshalb ist für die Forschung und Theoriebildung in der Personalauswahl die Revision dieser Grundannahmen angezeigt:

- Das Individuum zeichnet sich durch seine Entwicklung aus. Von Interesse ist deshalb das Potential einer Person.
- Eine Stelle ist eine gestaltete und gestaltbare Einheit, welche von der Unternehmung und vom Stelleninhaber gemeinsam definiert wird. Das entscheidende Kriterium ist die Bewältigung der Aufgaben und nicht das Passen zur Stelle.

Im wesentlichen bedeutet die Veränderung der Grundannahmen einen Perspektivenwechsel weg von einer statistischen und mechanistischen Betrachtung des Passens hin zu einer dynamischen, sozialen und integrierten Sicht des Passens.

#### 4.5.2. Die Forschungsschwerpunkte

Der bisherige Forschungsschwerpunkt der Personalauswahl liegt auf den Instrumenten der Personalauswahl und auf der Validität. Demgegenüber hat sich gezeigt, dass die folgenden Schwerpunkte sehr wichtig, aber unerforscht sind:

- Die Vorauswahl,
- die Verknüpfung der Personalauswahl mit der Personalpolitik und -strategie,
- die Verknüpfung der Personalauswahl mit den anderen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements,
- die Verknüpfung der einzelnen Phasen,
- die individuellen Perspektiven (des Bewerbers, der zukünftigen Mitarbeiter, der Linienvorgesetzten und Personalverantwortlichen),
- der Zusammenhang der Personalauswahl mit der betrieblichen Integration und Sozialisation,
- die Validität und der Erfolgsbeitrag der Gesamtverfahren.

#### 4.5.3. Die Methodik

Der geforderte Perspektivenwechsel setzt auch eine neue Forschungsmethodik voraus. Der bisherige quantifizierende und objektivistische Forschungsansatz ist ungenügend, weil

- er den Forschungsgegenstand zu stark vorstrukturiert (z.B. vor allem die Stelle und die Persönlichkeitstypologie),
- er die Interaktivität der Personalauswahl nicht beachtet,
- er nur mit Momentaufnahmen arbeitet und Entwicklungen und Prozesse nicht erfassen kann,
- mit ihm die soziale Konstruktion der betrieblichen Gegebenheiten und der Personalauswahl und die damit verbundenen impliziten Theorien als Faktizität angenommen wird.

Eine mit dem Perspektivenwechsel im Einklang stehende Forschungsmethodik muss daher qualitativ ausgerichtet sein und muss

- offen und flexibel,
- prozesshaft,
- reflexiv und interaktiv,
- kommunizierend und explizierend ausgerichtet sein.

#### 4.6. Illustration des Vorschlags

Im folgenden soll beispielhaft ausgeführt werden, wie die Personalauswahl gestaltet werden könnte, um die geschilderten Prinzipien einer reformierten Personalauswahl zu konkretisieren. Diese Ausführungen haben einen rein illustrativen Charakter und sind praxisorientiert. Sie beziehen sich nicht auf ein mögliches Forschungsprogramm, es soll vielmehr gezeigt werden, wie ein konkreter Personalauswahlprozess gestaltet werden könnte. Der Vorschlag ist, wie die Mehrheit der diskutierten Auswahlinstrumente, auf die Besetzung einer qualifizierten Stelle ausgerichtet. Diesen skizzenhaften Ausführungen unterliegt zwangsläufig auch das persönliche Verständnis eines guten Auswahlprozesses des Autors. Trotzdem sollte die Illustration den Lesern helfen, die Folgen des Reformvorschlags beurteilen zu können.

Zur Strukturierung der Darstellung werden die Phasen des Prozessmodells verwendet, das heisst:

1. die Vakanz,
2. die Stellenanalyse,
3. die Ableitung des Anforderungsprofils,
4. die Wahl des Personalwerbungsvorgehens/ Rekrutierungskanals,
5. die Bewerberansprache/ Stellenausschreibung,
6. die Reaktion der potentiellen Bewerber,
7. die Prüfung der Bewerbungsunterlagen,
8. das Auswahlverfahren im engeren Sinn,
9. die Vertragsvereinbarung & Anstellung,
10. die Probezeit und
11. die definitive Anstellung.

##### 1. Die Vakanz

Die Vakanz entsteht aufgrund der Feststellung, dass Aufgaben nicht erledigt werden können. Dies aufgrund eines personellen Abgangs oder von Arbeitszunahme. Insbesondere bei einer Vakanz aufgrund eines Abgangs besteht die Gefahr, dass mit der Personalauswahl versucht wird, genau diese Person zu ersetzen. Aber auch bei einer Zunahme des Arbeitsvolumens ist es das einfachste Vorgehen, die bisherige Arbeitsgestaltung beizubehalten und die Aufgaben unverändert auf mehr Personen zu verteilen.

Bei der Feststellung einer Vakanz ist es angezeigt, die Gründe für diese zu untersuchen. Denn zum einen muss sowieso überprüft werden, ob die Aufgaben nach entsprechenden organisatorischen oder Ausbildungsmassnahmen nicht durch

vorhandene Mitarbeiter erledigt werden können. Zudem muss überprüft werden, ob die Stelle nicht aufgrund interpersoneller oder struktureller Probleme vakant ist. Falls solche Probleme vorliegen, ist zu erwarten, dass nach einer Stellenbesetzung die Stelle bald wieder vakant sein wird. Für diese Abklärungen kann ein Personalcontrolling sehr hilfreich sein.

## **2. Die Stellenanalyse**

Wenn nun festgestellt worden ist, dass die Aufgaben nicht von den vorhandenen Mitarbeitern wahrgenommen werden können, ist es notwendig, die Stelle zu analysieren und zu definieren. Das heisst auch, zu überprüfen, ob die dieser Stelle zugewiesenen Aufgaben dort zweckmässig sind und die gewählte Strukturierung der Arbeit vernünftig ist. Es sollte immer möglich sein, die Aufgaben neu zu bündeln und so auch die eigentlich unberührten Stellen neu zu gestalten. Neben den stellenanalytischen Informationen im engeren Sinn sollte auch die erforderliche Qualität der Aufgabenerfüllung erfasst werden, wie etwa die Analyse, ob die Bearbeitung der Aufgaben flexibel, innovativ, unternehmerisch, regelkonform oder präzis ausführend erfolgen muss.

## **3. Die Ableitung des Anforderungsprofils**

Aus den Informationen der Stellenanalyse kann ein Anforderungsprofil für den potentiellen Mitarbeiter abgeleitet werden. Dabei werden Anforderungen zu finden sein, welche faktisch gegeben sind, wenn beispielsweise aus rechtlichen Gründen zur Berufsausübung eine abgeschlossene, formelle Ausbildung verlangt wird. Ob jedoch nur ein Mann resp. eine Frau für eine Stelle in Frage kommt oder der Manager mindestens 40 Jahre alt sein muss, kann nicht zwingend abgeleitet werden. Derartige Ableitungen beruhen stark auf impliziten Persönlichkeits- und anderen Alltagstheorien. Dies gilt insbesondere für arbeitsanalytisch schwer erfassbare Stellen, wie beispielsweise Leitungsstellen.

Anforderungen, die aus impliziten Theorien abgeleitet wurden, sind zwar schwach fundiert, für die Eignungsprüfung bilden sie aber „harte“ Daten, weil eindeutig festgestellt werden kann, ob der Bewerber die Bedingung erfüllt oder nicht. Tatsächlich ist es einfach, Bewerber die jünger als 37 oder älter als 42 Jahre alt sind zu identifizieren. Weniger einfach dürfte jedoch eine Begründung dafür sein (vgl. dazu die Stelleninserate auf S. 134).

Da die impliziten Persönlichkeitstheorien auch die folgenden Phasen der Personalauswahl beeinflussen und auch (wie die Bezeichnung Alltagstheorien deutlich macht) den Alltag prägen, wäre es angezeigt, die in der Unternehmung allgemein geteilten Alltagstheorien zu erheben. Diese Erhebung würde es den Unternehmungsmitgliedern erlauben, einerseits ihre eigenen Vorstellungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln, andererseits aber auch ein Bild des passenden Bewerbers zu entwerfen, dessen Grundannahmen transparent, akzeptiert und kommunizierbar sind. Beispielsweise schlagen NEUBAUER (1990)

und BIRKHAN (1990) qualitative Methoden vor, mit denen implizite Eignungstheorien der Beteiligten zugänglich gemacht werden können.

Das Reflektieren der impliziten Eignungstheorien macht es möglich, zu analysieren, in welcher Hinsicht der Bewerber von seiner Persönlichkeit, seinem Verhalten her passen soll oder nicht. Falls beispielsweise im betreffenden Arbeitsumfeld Neuerungen notwendig werden, so sind von einem Mitarbeiter, welcher als „konstruktiver Störenfried“ agiert, mehr Impulse zu erwarten als von einem Mitarbeiter, welcher die „bewährten“ Problemlösungsstrategien bevorzugt.

In dieser Phase ist das partizipative Element von ganz besonderer Bedeutung. Zum einen können die zukünftigen Arbeitskollegen wichtige arbeitsanalytische Informationen liefern. Zum andern kann hier eine Erwartungsabstimmung bezüglich der Anforderungen und Erfolgskriterien für den neuen Mitarbeiter vorgenommen werden. Falls beispielsweise die Erwartungen der Kollegen mit den gegenüber den Bewerbern geäußerten Erwartungen nicht kongruent sind, sind Missverständnisse oder sogar Konflikte vorprogrammiert. Mit der Beteiligung von zukünftigen Kollegen am Auswahlverfahren wird auch deren Verpflichtung gegenüber dem neuen Mitarbeiter wachsen.

Die so gewonnenen Informationen bilden schliesslich die Grundlage für die Planung und Durchführung des „Forschungsprojekts“ Stellenbesetzung.

#### **4. Die Wahl des Personalwerbungsvorgehens/des Rekrutierungskanals**

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob nur der interne oder auch der externe Personalmarkt bearbeitet werden soll, ob aktiv gesucht werden soll, das heisst, ob geeignete Personen direkt angesprochen werden, oder ob die offene Stelle ausgeschrieben wird und geeignete Personen sich selbst melden müssen. Zudem muss man sich entscheiden, ob für die Personalwerbung Vermittler eingesetzt werden oder ob man diese selbst durchführt. Diese Entscheide werden die Quantität, Qualität und die Motivation der Bewerber beeinflussen und deshalb müssen die notwendigen Entscheide mit den Ergebnissen der Stellenanalyse übereinstimmen.

Wird beispielsweise die aktive Direktansprache gewählt und die Unternehmung versucht, Mitarbeiter abzuwerben, so wird sie bei diesen Bewerbern einen spezifischen Eindruck hinterlassen (möglicherweise den einer Unternehmung, welche alles mit Geld macht usw.). Auf jeden Fall fühlt sich der Bewerber deutlich weniger als Bittsteller und stellt grössere Ansprüche (z.B. bezüglich der sozialen Validität) an die Ausgestaltung des Auswahlverfahrens.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass bereits die Wahl des Rekrutierungskanals die Einstellungen und Motivation des Bewerbers gegenüber dem Auswahlverfahren und der Unternehmung beeinflusst.

## 5. Die Bewerberansprache / Stellenausschreibung

Zur Ausführung der vorliegenden Fragestellung eignen sich Stelleninserate sehr gut. Da diese einfach und in grosser Zahl zugänglich sind, wurden auch verschiedenste empirische Untersuchungen vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass in Inseraten viele nicht stellenrelevante Informationen enthalten sind. So sind Inserate unnötigerweise oft geschlechtsspezifisch formuliert oder enthalten Altersgrenzen oder formale Ausbildungserfordernisse, welche nicht zwingend sind. Die Analysen der Stelleninserate belegen zudem, dass diese stark dem „Zeitgeist“ unterworfen sind. So dominieren jeweils die entsprechend modernen Qualifikationen resp. Arbeitsbedingungen. Dies ist ein deutliches Indiz, dass Informationen vermittelt werden, welche eher zeitgemäss und schönfärberisch als stellenbezogen und realistisch sind (STROHMANN 1989, EIDG. BÜRO FÜR DIE GLEICHSTELLUNG VON FRAU UND MANN 1991). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen belegen, dass die Gefahr besteht, dass Alltagstheorien zum Tragen kommen und dafür weniger Informationen über die Stelle vermittelt werden. Die Information der Bewerber sollte sich daher vor allem auf die Beschreibung der Aufgaben konzentrieren, damit potentielle Bewerber einen möglichst qualifizierten Entscheid treffen können, und es sollten nur die Anforderungen mitgeteilt werden, welche sich bei der Ableitung des Profils als zwingend herausgestellt haben. Auch wenn gewisse Anforderungen nicht als zwingend, sondern nur als Idealprofil beschrieben werden, meldet sich möglicherweise ein Bewerber nicht, der (mit einem anderen Profil ebenfalls) sehr gut geeignet gewesen wäre.

In dieser Phase ist es zudem angezeigt, eine Auswertung des Erfolgs der Werbemassnahmen vorzunehmen. Das heisst, eine Auswertung nach Rekrutierungskanälen, nach Werbemedien usw. Dabei interessiert nicht nur, wieviele Bewerbungen aufgrund welcher Massnahme erfolgten, sondern vor allem, wieviele grundsätzlich geeignete Bewerbungen die Massnahmen ausgelöst haben, welche Motive die Bewerber haben und wie deren Erwartungen zur Stelle passen. Schliesslich kann auch die Zahl der Bewerber zusätzliche Massnahmen notwendig machen. Es kann beispielsweise notwendig sein, zusätzliche Werbeanstrengungen zu unternehmen, wenn sich „zuwenig“ geeignete Bewerber gemeldet haben.

## 6. Die Reaktion der potentiellen Bewerber

Diese Phase ist durch die Unternehmung nicht direkt gestaltbar. Es ist jedoch gerade für die Überprüfung der vorangegangenen Phasen nützlich, wenn sich die Personalverantwortlichen die Bewerberseite ebenfalls zu eigen machen.

Der potentielle Bewerber ist in dieser Phase beispielsweise mit dem Lesen von Stelleninseraten beschäftigt. Die erste Hürde, welche überwunden werden muss, ist die Erreichung der notwendigen Aufmerksamkeit. Wenn der potentielle Bewerber das Stelleninserat gelesen hat, so wird er abwägen, ob er über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, ob ihm die Stelle und die

Unternehmung zusagen und wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, dass er die Stelle erhält. Wenn beispielsweise das Inserat von einer Personalberatung plaziert wird und keine Angaben zur Unternehmung zu finden sind, so kann dies den Vorteil haben, dass sich auch Bewerber melden, welche sich bei der Nennung der Unternehmung nicht gemeldet hätten. Für den potentiellen Bewerber wird die Beziehungsaufnahme bei der Nichtnennung der Unternehmung aber auf jeden Fall erschwert und er wird bereits beim Lesen des Inserats in die Rolle der Testperson oder des Objekt gedrängt. Denn er weiss nicht, was mit der Bewerbung passiert, wer diese persönlichen Unterlagen studieren wird.

Die drei genannten Kriterien (Erreichen genügender Aufmerksamkeit, Abwägung der eigenen Eignung, der Erfolgswahrscheinlichkeit und die Einschätzung der Unternehmung und der Stelle) bestimmen massgeblich, wieviele und welche Bewerber sich melden werden. Diese Phase belegt, wie wichtig die reflektierte und sorgfältige Ausgestaltung der vorgängigen Phasen der Personalauswahl ist.

## **7. Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen (Vorauswahl)**

Zur Vorauswahl gibt es nur wenige wissenschaftliche Arbeiten. So wurde beispielsweise in neuester Zeit das Arbeitszeugnis als Instrument der Personalauswahl genauer untersucht (WEUSTER 1994, SCHWARB 1992). Es gibt jedoch keine Untersuchungen, welche beispielsweise die Validität der Instrumente der Vorauswahl in einem statistischen Sinn zum Gegenstand gehabt hätten. Aus der Praktikerliteratur lässt sich entnehmen, dass die Vorauswahl nach dem Prinzip der Negativauslese (eindeutig ungeeignete Bewerber werden ausgeschlossen und die Zahl der Bewerber wird auf eine handhabbare Grösse reduziert) anhand der Mindestanforderungen und des Profilvergleichs erfolgt.

Die Untersuchung von SCHWARB (1992) belegt, dass die Arbeitgeber dem Begleitbrief zu den Bewerbungsunterlagen einiges Gewicht beimessen. Umgekehrt versuchen auch die Bewerber, ihre Eignung möglichst konkret auf die Stelle bezogen darzustellen (MÜNSTERBERG 1983, 48f; NICHOLAS 1986, 99; SCHMIDHAUSER 1983, 50). Dies ist jedoch den Bewerbern nicht möglich, wenn bei der Stellenausschreibung anstatt der Aufgaben und der Stelle vor allem das Anforderungsprofil beschrieben wird.

Die Vorauswahl könnte dadurch ergänzt werden, dass dem Bewerber nach der Prüfung der Bewerbungsunterlagen nicht nur eine Bestätigung oder Intervieweinladung, sondern auch Informationen zur Unternehmung und zur Stelle geschickt werden. Es könnte sogar ein Zwischenschritt eingeführt werden, in dem der Bewerber aufgefordert würde, Überlegungen zur Stelle zu machen, sei es eine Analyse der Stelle, ein Entwurf, wie er die Aufgaben an dieser Stelle erledigen würde oder wie er sich vorstellen könnte, die Stelle weiterzuentwickeln. Auf dieses Vorgehen könnte auch bereits im Inserat hingewiesen werden, so dass interessierte Bewerber die notwendigen Informationen anfordern könnten. Die

Stellungnahme der Bewerber könnte schriftlich erfolgen oder Bestandteil der ersten Gesprächsrunde sein.

Auf diese Weise kann sich der Bewerber mit der Stelle auseinandersetzen und für sich einen qualifizierten Entscheid treffen. Er erhält ausserdem die Möglichkeit, seine Eignung in einem klaren Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle zu beweisen. Der potentielle Arbeitgeber erfährt gleichzeitig viel über die Vorstellungen des Bewerbers und erhält eine erste Arbeitsprobe.

Auch an diese Phase müssen die Qualitätsmassstäbe der Personalauswahl angelegt werden. Insbesondere muss die soziale Validität berücksichtigt werden. Das heisst, dass auch die Vorauswahl möglichst interaktiv mit dem Bewerber und unter geeignetem Einbezug der Linie erfolgen sollte. Gegenüber abgelehnten Bewerbern müssen die Gründe für die Absage qualifiziert offengelegt werden.

## 8. Das Auswahlverfahren im engeren Sinn

Die Wissenschaft hat sich bisher auf diese Phase der Personalauswahl konzentriert und bietet eine grosse Palette von Instrumenten an. Grundsätzlich sind in dieser Phase auch aus der Perspektive einer reformierten Personalauswahl alle Instrumente einsetzbar. Es ist eher von Bedeutung, **wie** diese Instrumente eingesetzt werden.

So könnte beispielsweise selbst das graphologische Gutachten zum Einsatz kommen, welches aus wissenschaftlicher Sicht heute in aller Regel abgelehnt wird. Dazu müsste zum einen die Validität nachgewiesen werden und zum anderen den Bewerbern sowohl das Verfahren als auch das Ergebnis transparent gemacht werden. Vorläufig sind diese Bedingungen jedoch noch nicht erfüllt, denn weder sind verlässliche Validierungsstudien verfügbar, noch werden beim praktischen Einsatz für die Personalauswahl die Kriterien hinsichtlich der sozialen Validität beachtet (vgl. SCHWARB 1994).

Auch das Assessment Center, welches oft als „Königsweg“ der Personalauswahl betrachtet wird, ist nicht grundsätzlich mit dem hier vorgeschlagenen Perspektivenwechsel kompatibel. Das Assessment Center kann ebenfalls als intransparente Testsituation ausgestaltet werden, indem es beispielsweise nur von Spezialisten (und nicht mit zukünftigen Kollegen und Vorgesetzten) durchgeführt wird und die Kandidaten über Sinn und Bewertung der einzelnen Übungen im Dunkeln gelassen werden<sup>88</sup>.

Ein bemerkenswertes Personalauswahlinstrument, welches vor allem den Aspekt der Erfassung des Potentials im Auge hat, wird seit einiger Zeit in den USA angewandt: In Kurskursen werden anhand des Lernerfolgs die Eignung und das

---

<sup>88</sup> Es werden immer wieder Beispiele bekannt, bei denen Assessment Center-Teilnehmer bereits bei deren Ankunft (mit versteckter Kamera) verschiedensten Testsituationen ausgesetzt werden (z.B. beim Empfang wird behauptet, der Bewerber sei nicht auf der Liste, die Beobachtungen werden ausserhalb der Übungen fortgesetzt usw.).

Potential von Bewerbern beurteilt. Auch dieses Verfahren ist nicht beliebig einsetzbar, im Gegensatz zu statischen Analysen erlaubt es jedoch eine fundiertere Potentialanalyse. Zudem wird der Bewerber in das Arbeitsfeld eingeführt und kann so selbst ebenfalls einen qualifizierten Entscheid treffen.

In dieser Phase besteht zudem die letzte Möglichkeit, den Bewerber über die Stelle zu informieren. Es sollte grundsätzlich versucht werden, dafür zu sorgen, dass dem Bewerber bei jedem Auswahlschritt der Bezug zur Stelle klar ist und sein Informationsstand über die Stelle laufend besser wird. Die vermittelten Informationen sollten dem Konzept der realistischen Tätigkeitsinformation entsprechen. Damit soll Transparenz geschaffen und eine konstruktive Auseinandersetzung ermöglicht werden, verbunden mit der Flexibilität und Offenheit die „Realität“ dieser Stelle neu zu definieren. Ein instrumenteller Einsatz der realistischen Tätigkeitsinformation sollte jedoch vermieden werden, sonst wird erneut versucht, einen schematisch passenden Bewerber zu finden, was verhindert, dass die Unternehmung zu neuer Kreativität und neuem Problemlösungspotential kommt.

Obwohl die Referenzauskünfte einen unbestrittenen, festen Bestandteil der Personalauswahl bilden, ist ihre Problematik und Aussagekraft bis jetzt nicht erforscht worden. Der Einsatz dieser Referenzauskünfte müsste ebenfalls nach den hier entwickelten Prinzipien erfolgen, das heisst, dass dem Bewerber die erhaltenen Auskünfte ebenfalls mitgeteilt werden und vor allem, dass er ebenfalls die Möglichkeit erhält, Referenzauskünfte über die Stelle und die Unternehmung einzuholen.

## 9. Die Vertragsvereinbarung & Anstellung

Wenn sich die Unternehmung für die aus ihrer Sicht am besten geeigneten Bewerber entschlossen hat, ist es für die Anstellung notwendig, zu einer definitiven Vereinbarung zu gelangen. Die explizite Vereinbarung in Form des Arbeitsvertrags bezieht sich auf das transaktionelle Austauschverhältnis und weist einige bemerkenswerte Eigenheiten auf. So verspricht der zukünftige Mitarbeiter seine Leistungsbereitschaft und unterstellt sich dem Direktionsrecht der Unternehmung. Der Umfang, die Intensität und die Qualität der geforderten Leistung bleibt aber sehr vage. So wird zwar eine Normalarbeitszeit vorgesehen, aber der Unternehmung steht das Recht zu, vom Mitarbeiter Überzeitarbeit zu verlangen. Desgleichen wird oft nicht im voraus definiert, wie gross die zu bewältigende Arbeitsmenge sein wird und welchen Standards die geleistete Arbeit zu genügen hat. Auf der anderen Seite werden jedoch die transaktionellen Leistungen der Unternehmung exakt festgelegt, so ist es in der Regel möglich, den vereinbarten Lohn präzise zu berechnen, währenddem keine eindeutigen Massstäbe für die Beurteilung der vom Mitarbeiter geleistete Arbeit zur Verfügung stehen.

Eine tragfähige Grundlage für den Aufbau einer Arbeitsbeziehung kann sich deshalb nicht ausschliesslich auf den expliziten Vertrag stützen. Vielmehr ist es notwendig, auch einen psychologischen Vertrag zu schliessen. Die Tragfähigkeit dieses Vertrags hängt nicht vom Einsatz perfektionierter Auswahlinstrumente, sondern von der Gestaltung des vorgängigen sozialen Prozesses ab.

## 10. Die Probezeit

Die Phase der Mitarbeiterführung sollte ebenfalls als Teil der Personalauswahl betrachtet werden. Auch das Recht weist dieser Phase, als sogenannter Probezeit, diesen Status zu. Es wird angenommen, dass die vertragliche Bindung noch lose ist und es den Vertragspartnern möglich sein muss, in dieser Zeit auf einfache Weise das Vertragsverhältnis aufzulösen. Insbesondere bei handwerklichen Berufen kann festgestellt werden, dass die Probezeit tatsächlich als Instrument der Personalauswahl angewandt wird<sup>89</sup>.

Der neue Mitarbeiter muss sich in dieser Phase neu orientieren. Er wird dabei feststellen, wie weit seine Erwartungen mit seinen Erfahrungen übereinstimmen. Es handelt sich um das Gegenstück zum Konzept der realistischen Tätigkeitssinformation: Wurde der Bewerber realistisch informiert, werden seine Erwartungen erfüllt und er wird sich leicht in der neuen Stelle zurechtfinden. Dieser Sachverhalt ist plausibel, aber in der Praxis sehr schwer umzusetzen<sup>90</sup>.

In der Einführungsphase kommt der Personalbeurteilung ein besonderes Gewicht zu. So sollte der Übergang von der Probezeit zur Festanstellung bewusst gestaltet werden. Auf dieser Weise ist es möglich, die Vorteile der Probezeit auszunützen. Daneben bietet die Personalbeurteilung die Möglichkeit, die Erwartungen des und an den neuen Mitarbeiter zu klären. Spätestens zu diesem Zeitpunkt kommt die Partizipation zum Tragen. Wenn die Kollegen die Zielsetzung der Personalauswahl mitgetragen haben, so ist anzunehmen, dass sie den entsprechend ausgewählten neuen Mitarbeiter eher akzeptieren und unterstützen.

---

<sup>89</sup> „Bewerber für unqualifizierte oder handwerkliche Stellen bewerben sich oft nur telefonisch oder gleich vor Ort. [...] Häufig muss der Bewerber auch nur seinen Fähigkeitsausweis als Nachweis für den erlernten Beruf mitbringen. In diesen Bereichen neigt man offenbar dazu, einen Bewerber relativ unbesehen anzustellen und ihn bei Nichteignung während der Probezeit kurzfristig wieder zu entlassen. Hier ist der Selektionsprozess also teilweise in die Anstellungszeit verlagert“ (SCHWARB 1992, 22). Es muss jedoch betont werden, dass ein Anstellungsentscheid aufgrund der Probezeit nicht einfach richtig ist. Entscheide aufgrund der Probezeit unterliegen wie andere Auswahlinstrumente Fehlern. Die Validität der Probezeit als Personalauswahlinstrument hängt schlussendlich ebenfalls von ihrer Ausgestaltung, der systematischen Durchführung und Auswertung ab.

<sup>90</sup> Häufig werden gerade in dieser Phase widersprüchliche Signale gesetzt. So etwa, wenn an einen neuen Stelleninhaber die Erwartung gerichtet wurde, dass er an seiner Stelle unternehmerisch handeln und Eigeninitiative entwickeln soll, er jedoch eine Bewilligung einholen muss, wenn er sich ausserhalb der Normzeiten auf dem Firmengelände aufhalten will. Oder wenn das Leistungslohnsystem stur die Anzahl Verkäufe honoriert (und beispielsweise die Kundenpflege nicht) oder die Leistungsbeurteilung lediglich alle zwei Jahre durchgeführt wird usw. So erfährt der Mitarbeiter, dass seine Eigeninitiative und sein unternehmerisches Handeln doch nicht gefragt sind.

**11. Die definitive Anstellung**

Mit dieser Phase ist das Projekt Stellenbesetzung abgeschlossen. Der neue Mitarbeiter und die Unternehmung halten ihre Beziehung aufrecht. Eine der wesentlichen Grundlagen für diese Beziehung und deren Erfolg bildet der psychologische Vertrag. Das Aufrechterhalten der Beziehung garantiert noch keine gute Qualität, es ist bereits hier möglich, dass der Mitarbeiter resigniert hat (z.B. da er gar keine andere Stelle findet) und entsprechend seine Leistung gestaltet.

## 5. Zusammenfassung

Bei der Untersuchung des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl musste immer darauf geachtet werden, dass einerseits alle Winkel erkundet und andererseits nicht über die Grenzen des Programms hinausgegangen wurde. Dieses Problem wird klar, wenn man sich die Doppeldeutigkeit des Begriffs Personalauswahl als Gesamtprozess und als Personalauswahl im engeren Sinn vergegenwärtigt.

Mit der Erkundung des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl konnte so schliesslich eine Landschaft mit stattlichen Bergen und Tälern entdeckt werden, Tälern bestehend aus randständigen, aber vielversprechenden Konzepten, und einem dominanten Gebirge, dem klassischen Konzept der Personalauswahl, an dem nur schwer gerüttelt werden kann.

Dieses klassischen Konzept der Personalauswahl sieht grob wie folgt aus:

- Eine Stelle ist ein wohldefiniertes, festes Aufgabenbündel, aus dem die Anforderungen an den Stelleninhaber abgeleitet werden können.
- Die Bewerber zeichnen sich durch unterscheidbare, relativ stabile Merkmale aus. Aus der Feststellung dieser Merkmale kann erschlossen werden, ob sie den Anforderungen genügen.
- Für die Stellenbesetzung ist die Qualität des Verfahrens zur Auswahl der am besten geeigneten Person aus einer Gruppe von Bewerbern das wichtigste Element.
- Für die Auswahlverfahren können geeignete Instrumente entwickelt werden, das wichtigste Gütekriterium für diese ist die Validität. Diese wiederum ist von der Objektivität und Reliabilität der Instrumente abhängig.

Die Geschichte der Personalauswahl belegt, wie eng die Entwicklungen der Personalauswahl mit den gesellschaftlichen Entwicklungen verflochten sind. Den grössten Einfluss auf die Personalauswahl hat die gesellschaftliche Akzeptanz naturgebener, individueller Unterschiede. Zu Beginn dieses Jahrhunderts glaubte man beispielsweise den definitiven Nachweis für die unterschiedliche Durchschnittsintelligenz bei verschiedenen Rassen und Ethnien gefunden zu haben, Ende der zwanziger Jahre wurde diese Annahme revidiert, erlangte jedoch während der Zeit des Faschismus wiederum Gültigkeit. In den 60er-Jahren, vor allem im Gefolge der 68er-Bewegung, wurde diese These radikal abgelehnt. Die aktuellen Bestsellerpublikationen zeigen, dass derzeit die Idee der angeborenen, individuellen Unterschiede wieder akzeptiert wird. Es ist aber dennoch erstaunlich, dass die Wissenschaft diesem zyklischen Wandel folgt und ihn nicht etwa dialektisch verarbeitet. Nur in einer Beziehung lässt sich in der wissenschaftlichen Entwicklung eine unabhängige Position feststellen, bei der Definition der Wissenschaftlichkeit: Ein wissenschaftlich fundiertes Personalauswahlverfahren richtet sich prioritär nach

eigenen, technokratischen Kriterien. Widerstände dagegen werden entweder nicht beachtet oder wenn es nicht zu vermeiden ist, als nachgelagertes Kriterium eingeführt. Ein typischer Ausdruck dafür ist, dass Beiträge zur Diskriminierungsproblematik in der Regel darauf aufbauen, dass mit der Berücksichtigung der Nicht-diskriminierungsnormen der einzelnen Unternehmung wie auch der gesamten Volkswirtschaft ein grosser (bezipfelter) Schaden zugefügt wird.

Es wurde festgestellt, dass mit den klassischen Gütekriterien der Personalauswahl versucht wird, die Qualität des Ergebnisses (im Sinne der Präzision der Vorhersage) anzugeben. Es erstaunt daher nicht, dass in der klassischen Personalauswahl bei der Gestaltung des Auswahlprozesses vor allem die (mess-)technischen Aspekte berücksichtigt werden. Die Vernachlässigung der Erlebniswelt der beteiligten Personen und der sozialen Qualität des Prozesses im allgemeinen führt zu unerwünschten Folgen wie Selbstselektion und Diskriminierung, welche sich jedoch in den klassischen Gütekriterien der Personalauswahl nicht niederschlagen. Die hier vorgeschlagenen neuen Kriterien für die Personalauswahl beziehen sich deshalb vor allem auf die Qualität des Prozesses. Dabei wird postuliert, dass die Qualität der Prozessgestaltung die Qualität der Ergebnisse dieses Prozesses ebenfalls beeinflusst.

Es konnte belegt werden, dass die Grundannahmen des klassischen Konzepts nicht in das aktuelle Umfeld passen. Die Dynamik der ökonomischen Entwicklungen und die Trends in der Unternehmensführung weisen darauf hin, dass sich Stellen laufend wandeln müssen und nicht mehr als stabile Einheiten betrachtet werden dürfen. Entsprechend werden auch zunehmend Mitarbeiter gesucht, welche sich mit diesem Wandel entwickeln können. In der Personalauswahl müssen folglich nicht (möglicherweise) stabile Merkmale der Bewerber, sondern deren Potential untersucht werden. Die klassische Personalauswahl misst aber sehr statisch Mitarbeiterereigenschaften, welche nicht (mehr) von Bedeutung sind, dies dafür umso genauer.

Die Fokussierung der wissenschaftlichen Forschung auf die Personalauswahlinstrumente hat dazu geführt, dass die Mehrheit der Phasen der Personalauswahl, deren Zusammenhänge und Verknüpfung mit den betrieblichen Gegebenheiten praktisch unbeachtet geblieben ist sowie ihre Bedeutung unterschätzt wird. Deshalb wird vorgeschlagen, die Forschungen auf alle für die Personalauswahl relevanten Felder auszudehnen und die Definition des Begriffs Personalauswahl so zu erweitern, dass alle Aktivitäten im Hinblick auf eine Stellenbesetzung darunter verstanden werden. Damit sollte vermieden werden, dass die vielfältigen Interdependenzen vernachlässigt werden.

Die Revision der Grundannahmen verlangt zudem einen Perspektivenwechsel in der Forschung, weg von den quantifizierend-objektivistischen hin zu qualitativen Verfahren. Aber auch die Personalauswahlpraxis sollte versuchen, die wissen-

schaftlichen Erkenntnisse nicht nur schematisch anzuwenden, sondern jeden Personalauswahlprozess wie einen Forschungsprozess gestalten.

Wie in der Einführung betont wurde, besteht zudem für die Leser die Schwierigkeit zwischen dem Gegenstand des wissenschaftlichen Programms, das heisst, der Praxis, und dem wissenschaftlichen Programm selbst zu unterscheiden. Denn die wissenschaftlichen Arbeiten können nicht analysiert werden, ohne auch deren Inhalt und Forschungsgegenstände zu berücksichtigen. Eine rein abstrakte Analyse wäre nicht nachvollziehbar und bliebe belanglos. Sobald jedoch die wissenschaftlichen Arbeiten dokumentiert werden, assoziiert man seine lebensweltlichen Erfahrungen mit den Forschungsgegenständen und -Ergebnissen. Diese Assoziationen werden in dieser Arbeit noch verstärkt, da jeweils bewusst wissenschaftliche Begriffe oder Problemstellungen mit illustrativen Beispielen (vgl. z.B. S. 113 mit dem Schimpansen Ola als Anlageberater) erläutert werden. Diese Beispiele helfen zwar dem Verständnis, sie lenken aber auch ab. Dennoch wurde sogar der Versuch gewagt, zur Illustration eine mögliche praktische Umsetzung des entwickelten Reformentwurfs darzustellen.

Der wesentliche Teil dieser Arbeit ist eine kritische Analyse des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl. Aus den Ergebnissen dieser Analyse wurde ein Reformentwurf abgeleitet. Dieser Entwurf ist zum Teil abstrakt und bedarf immer noch weiterer Konkretisierung. Dies hat verschiedene Gründe: Im wesentlichen basiert der Reformentwurf auf den Ergebnissen der kritischen Analyse und einer Einschätzung der aktuellen sozio-ökonomischen Entwicklung. Das bedeutet, dass sich diese Reform immer in Abgrenzung zum gegenwärtigen wissenschaftlichen Programm der Personalauswahl definiert und nicht wesentlich darüber hinausgehen kann. Eine Vertiefung des Reformentwurfs wäre ausgesprochen spekulativ, denn es stehen dafür nicht genügend Grundlagen und Daten zur Verfügung. Diese Situation kann eigentlich mit den Anfängen der wissenschaftlichen Personalauswahl, zu Beginn dieses Jahrhunderts, verglichen werden. Auch damals waren die Prinzipien nur grob gefasst und weit von einer Operationalisierbarkeit entfernt. Der hier erarbeitete Reformentwurf darf folglich bezüglich seiner Differenziertheit und seiner Operationalisierbarkeit nicht mit dem gegenwärtigen, in etwa hundert Jahren entwickelten, wissenschaftlichen Programm verglichen werden. Der Reformentwurf gibt vielmehr einen möglichen Entwicklungspfad vor, entlang dem sich die wissenschaftliche Personalauswahl weiterentwickeln kann. Diese Aussagen dürfen jedoch nicht als Relativierung des hier entwickelten Reformentwurfs interpretiert werden, die darin enthaltenen Prinzipien bleiben bedeutend.

Es ist zu hoffen, dass die Wissenschaft für die Neuorientierung des Programms vergleichbar viel Energie und Zeit aufwendet, wie sie in das klassische Programm investiert hat.



## Glossar

Der Text ist zwar soweit wie möglich so aufgebaut, dass Begriffe jeweils bei deren erstmaligen Verwendung erklärt werden. Dennoch ist es für die Leser hilfreich, die ihnen nicht vertrauten Begriffe nachschlagen zu können.

### **Angewandte Psychologie**

Nicht ganz scharf definierter Begriff, mit dem ausgedrückt wird, dass es um die Anwendung psychologischer Erkenntnisse auf Anforderungen des kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Lebens geht. Umfasst unter anderem die Arbeits- und Organisationspsychologie, die Erziehungspsychologie und die klinische Psychologie.

### **APA**

Die American Psychological Association ist der 1892 gegründete, grösste Dachverband der Berufsvereinigungen der amerikanischen (akademischen) Psychologen mit Sitz in Washington D.C.

### **Arbeits- und Organisationspsychologie**

Teilbereich der Psychologie, der sich mit den Beziehungen zwischen Mensch und Arbeit sowie Mensch und Organisation befasst. (→Angewandte Psychologie)

### **Artefakte**

Kunstprodukte. Der Anwendung statistischer (Prüf-)Verfahren innewohnende Störgrössen, wie z.B. Stichprobenfehler oder Messfehler, welche dazu führen, dass ein Zusammenhang, → Moderator usw. vermutet wird.

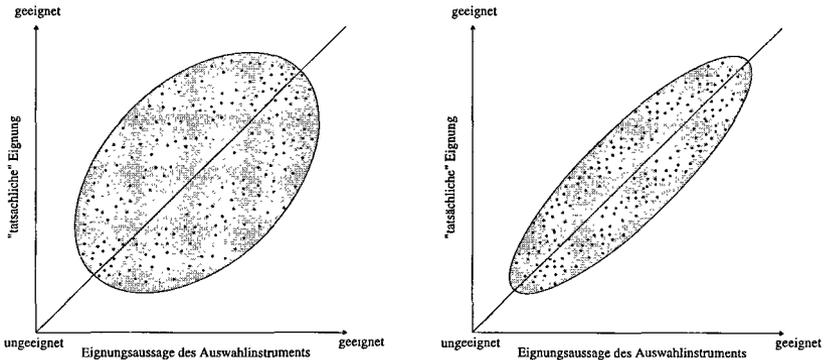
### **Assessment Center**

Personalauswahlinstrument (auch zur Potentialbeurteilung und Personalentwicklung eingesetzt), welches sich aus verschiedenen Einzelverfahren mit möglichst hohem Stellenbezug zusammensetzt und bei dem die Assesses (Bewerber) einzeln oder zusammen von mehreren Assessoren beobachtet werden. (Gebräuchliche Einzelverfahren sind Postkorb-Übungen, Rollenspiele, führerlose Gruppendiskussionen, Präsentationen, Interviews.) Neben dem hohen Stellenbezug und der Methodenvielfalt zeichnet sich das Assessment Center durch die Verhaltensorientierung und die Mehrfachbeurteilung aus.

<b>Biographischer Fragebogen</b>	Multiple-Choice-Fragebogen mit dem Grundgedanken, dass zukünftiges Verhalten gut mit vergangenem Verhalten vorausgesagt werden kann. Die Fragen (→ Item) in einem biographischen Fragebogen beziehen sich jedoch grösstenteils weder auf die Vergangenheit noch auf das Verhalten, sondern auf Einstellungen, Präferenzen, Erwartungen, Interessen, Herkunftsfamilie, eigene Familien-, Wohn- und Vermögensverhältnisse, Gesundheitszustand, Ausbildung, Berufswahlmotive, Arbeits- & Berufserfahrung, ausserberufliche Tätigkeiten, Freizeitaktivitäten, Vereinsmitgliedschaften usw. Damit werden vor allem Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Ziele erhoben. Folglich steht die Bezeichnung „biographisch“ etwas im Widerspruch zur tatsächlichen Konstruktion des biographischen Fragebogens.
<b>Diskriminierung</b>	Diskriminierung im Rahmen der Personalauswahl ist die Anwendung nicht stellenrelevanter Auswahlkriterien. Dieser Begriff muss streng von Selektion unterschieden werden.
<b>Gestaltungsfelder des Personalmanagements</b>	Die Gestaltung der Arbeit (z.B. Arbeitszeitoptionen, Entwicklungsmöglichkeiten, Attraktivität der Stellen), des Lohnsystems, des Mitarbeiterinflusses, des Personalfusses (inkl. Personalauswahlverfahren).
<b>Gütekriterien (von Personalauswahlverfahren, Tests)</b>	Die klassischen Gütekriterien sind die → Validität (Gültigkeit), die → Reliabilität (Zuverlässigkeit) und die Objektivität. Neben diesen technisch orientierten Gütekriterien sind insbesondere die soziale Validität, welche die soziale Qualität eines Verfahrens aus der Perspektive der Testperson erfasst und die „face validity“ (Augenscheinvalidität, → Validität), welche angibt, ob die Funktionsweise eines Verfahrens einseitig ist, von Bedeutung. (APA 1985, LIENERT 1967, SCHULER 1990, NEVO 1985)
<b>Interview</b>	Bewerbungsspräch, Auswahlgespräch. Die verschiedenen Varianten können bezüglich verschiedener Dimensionen unterschieden werden: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nach Anzahl der Teilnehmer: in Einzel-, Gruppen-, Jury-interview,</li> <li>2. Nach der Gestaltung: in strukturiertes, halbstrukturiertes, unstrukturiertes, serielles, → multimodales Interview,</li> <li>3. Nach der Funktion: Informationsgespräch, Stressinterview, Tiefeninterview, situatives Interview.</li> </ol>

Empirische Studien haben nachgewiesen, dass das strukturierte Interview eine deutlich grössere Validität hat, als das unstrukturierte (vgl. REILLY & CHAO 1982). Allerdings werden die strukturierten Interviews sowohl vom Interviewten als auch vom Interviewer als sehr unangenehm erlebt. Deshalb ist in der Praxis oft zu beobachten, dass das strukturierte Interview bald nach der Einführung wieder fallengelassen wird (vgl. z.B. JETTER 1989). Häufig wird in den Untersuchungen festgestellt, dass das Interview trotz seiner ungenügenden Validität von fast allen Unternehmungen (neben anderen Instrumenten) eingesetzt wird. Diese Kritik verkennt, dass eine Personalauswahl ohne Gespräch praktisch nicht durchführbar wäre. Mit dem Interview müssen unter anderem dem Bewerber Informationen über die Stelle vermittelt und verschiedene Bedingungen ausgehandelt werden (z.B. Termine, Lohn, Arbeitszeit, Teilzeit, usw.).

- IO Psychology** Industrial and Organizational Psychology (→ Arbeits- und Organisationspsychologie, → Angewandte Psychologie).
- Item** Einzelaufgabe, Einzelfrage z.B. bei einem → psychologischen Test oder bei einem → biographischen Fragebogen. Bei der Konstruktion derartiger Verfahren werden üblicherweise mit einer Itemanalyse die Items, welche am meisten zur Erklärung beitragen, identifiziert, und dann zum definitiven Test zusammengestellt.
- Konstrukt (psychologisches)** Theoretisches Konzept zur Beschreibung von nicht direkt beobacht- oder erschliessbaren Sachverhalten, Eigenschaften usw. Intelligenz ist beispielsweise ein Konstrukt.
- Konstruktivismus** Philosophische Richtung: Jede Erkenntnis basiert auf individuellen und gemeinsamen (sozialen) Konstruktionen und nicht wie etwa im Positivismus auf einer objektiven Realität. In der Psychologie ist damit eine Abkehr vom Behaviorismus zur kognitiven Psychologie verbunden.
- Korrelation** Zusammenhang, Wechselbeziehung. Im statistisch, psychologischen Sinn, die Wechselbeziehung zweier oder mehrerer variabler Merkmale. Der Korrelationskoeffizient ist eine statistische Grösse, welche die Stärke der Wechselbeziehung ausdrückt. Der Wertebereich geht von -1, d.h. perfekte, negative Beziehung, über 0, d.h. keine Beziehung, zu +1, d.h., perfekte, positive Beziehung.
- Die → Validität ist ein Korrelationskoeffizient, der angibt wie stark die Beziehung des gemessenen → Kriteriums mit dem →Prädiktor ist (vgl. → Moderatoren).



Die Abbildung illustriert eine schwache, diejenige rechts eine starke Korrelation zwischen der Eignungsaussage (Kriterium) und der tatsächlichen Eignung (Prädiktor).

### Kriterium

Im Rahmen von Testverfahren und der Personalauswahl, diejenige Grösse, welche die Tests messen und anhand derer die Voraussage (→ Prädiktoren) gemacht wird.

### Metaanalyse

Die Metaanalyse ist eine Sekundäranalysemethode mit deren Hilfe quantitative Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zusammengefasst und deren Variabilität untersucht werden. Die Metaanalyse hat den Forschungen im Bereich der Personalauswahl wichtige Impulse gegeben. Es wurden Qualitätskriterien für die Forschungen und deren Ergebnispublikationen gesetzt, methodische Standardisierungen etablierten sich und mit der → Moderatorenanalyse (=Teil der Metaanalyse) konnten echte Forschungslücken entdeckt werden. Die wichtigste Anwendung der Metaanalyse im Bereich der Personalauswahl ist die → Validitätsgeneralisierung (vgl. STAMM & SCHWARB 1995).

### Moderator, Moderatorenanalyse

Eine Moderatorvariable ist eine systematisch wirkende (Stör-) Grösse, die den Zusammenhang (→Korrelation  $r$ ) zwischen Prädiktor und Kriterium beeinflusst. Wenn z.B. bei der Voraussage über den Berufserfolg im gleichen Test für Männer und Frauen unterschiedliche Werte resultieren, so ist das Geschlecht eine Moderatorvariable.

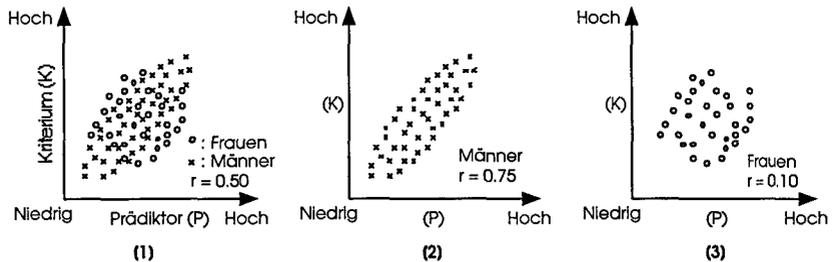


Abb.: Geschlecht als Moderatorvariable (nach CASCIO 1991,283)

Diagramm 1 zeigt einen Gesamtzusammenhang zwischen  $\rightarrow$ Prädiktor und  $\rightarrow$ Kriterium von ca.  $r=0.50$ . Unterteilt man die ganze Gruppe jedoch in Männer und Frauen und betrachtet den Zusammenhang erneut, so wird klar, dass der Prädiktor für Männer relativ gut ist (Diagramm 2), für Frauen jedoch nicht gebraucht werden sollte (Diagramm 3). Mit Hilfe solcher Moderatorvariablen (je nach Situation z.B. Geschlecht, Alter, Ausbildung, Hautfarbe usw.) können Untergruppen in einer Stichprobe identifiziert werden und z.B. im Falle einer  $\rightarrow$ Metaanalyse separat weiter untersucht werden (vgl. STAMM & SCHWARB 1995).

**Multimethodische Auswahlverfahren**

Kombination verschiedener Auswahlverfahren (=Testbatterien).

**Personalauswahl**

Vgl. die Verständnisbestimmung (S. 18).

**Personalauswahlinstrument**

Eine Technik für die Personalauswahl. Zum Beispiel das Assessment Center, das Interview, ein psychologischer Test, usw. Ausser der Analyse der Bewerbungsunterlagen sind alle Personalauswahlinstrumente in der Phase der Personalauswahl im engeren Sinn angesiedelt.

**Personalauswahlverfahren**

Entweder ein Personalauswahlinstrument oder eine ganze Prozedur, welche verschiedene Schritte und Instrumente umfassen kann.

**Personalbeschaffung**

$\rightarrow$  Personalrekrutierung.

**Personalcontrolling**

Wird als „integratives Evaluationsdenken und -rechnen in der Personalarbeit zur Abschätzung ihrer ökonomischen und sozialen Folgen; vor allem als organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als strategisches Steuerungsinstrument mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen“ verstanden (WUNDERER 1993, 135).

- Personalrekrutierung** Der Begriff wird in der wissenschaftlichen Literatur anders verwendet als in der Alltagssprache. BOUDREAU & RYNES (1985, 354) definieren ihn als „activities or practices that alter the characteristics of applicants to whom selection procedures are ultimately applied“. Unter Rekrutierung wird folglich nicht einfach Anwerbung und Einstellung verstanden. Vielmehr werden hierzu alle Verhaltensweisen, Signale, Einschätzungen usw. gezählt, die einen Einfluss darauf haben, ob ein Bewerber in die definitive Auswahl kommt oder nicht, und die seine Einstellungen oder Erwartungen verändern. Im gleichen Sinn verwenden beispielsweise auch GUION (1977), RYNES (1991), SCHNEIDER (1987) und WUNDERER (1975) diesen Begriff.
- Personalwerbung** Als Teil der Personalbeschaffung, der Einsatz von Kommunikationsmitteln, um geeignete Bewerber aufzufordern, sich für eine zu besetzende Stelle zu bewerben. Zum Teil wird Personalwerbung unzutreffend mit Personalmarketing gleichgesetzt.
- Politik, Personalpolitik** Hier wird unter Personalpolitik vor allem die Art und die Inhalte der Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmung und der Aushandlungsprozesse verstanden. Das heisst, die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinn (z.B. Anstellungs-, Entlassungspolitik, Entgeltpolitik) oder die „gelebte Ordnung“. Dagegen eher nicht die, oft auch als Personalpolitik bezeichnete, „formulierte Ordnung“. Eine gute Übersicht über die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Politikverständnisse findet sich bei HILL (1994).
- Prädiktor** Variable (Einzelgrösse oder Test), welche zur Voraussage (des → Kriteriums) verwendet wird (→ Korrelation).
- Praktikermethoden und -verfahren** Die Begriffe sollen keinesfalls abwertend verstanden werden. Vielmehr sollen sie dazu dienen, die auf Erfahrungswissen basierenden Instrumente und Verfahren von den theoretischen, wissenschaftlich entwickelten zu unterscheiden.
- Projektive Tests** Im allgemeinen müssen Versuchspersonen Wahrnehmungen (z.B. Bilder, Objekte) interpretieren. Diese Projektionen werden dann vom Versuchsleiter in der Regel qualitativ und wenig strukturiert, interpretiert. Diese Tests wurden vor allem für den klinischen Einsatz konzipiert und der Einsatz dieser Verfahren für die Personalauswahl wird mehrheitlich abgelehnt. Beispiele sind: Rorschachtest, Thematic-Apperception-Test (TAT), Szondi-Test, Lüscher-Farb-Test.

- Psychologischer Test** Standardisierte, diagnostische Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen. Etabliert hat sich die Klassifikation von BRICKENKAMP (1975), welche folgende Unterscheidungen macht:
1. Leistungstests (Entwicklungs-, Intelligenz-, allg. Leistungs-, Schul-, spez. Funktionsprüfungen und Eignungstests),
  2. Psychometrische Tests (Persönlichkeits-Struktur-, Einstellungs- und Interessen-, Klinische Tests) und
  3. Persönlichkeits-Entfaltungsverfahren (Formdeutungsverfahren, Verbal-thematischeverfahren, zeichnerische & Gestaltungsverfahren).
- Reaktanz** Im Rahmen der Personalauswahl und der Testanwendung wird damit der (mögliche) Widerstand der Testperson gegen das Verfahren bezeichnet. Die Verweigerung der Kooperation kann zu Verfälschungen der Ergebnisse führen.
- Reaktivität** In der Psychologie die Bezeichnung für ein Verhalten, das unmittelbar auf Umweltreize hin eintritt. Ein reaktives Personalauswahlverfahren führt dazu, dass sich der Bewerber aufgrund des Auswahlverfahrens oder dass sich das Verfahren im Zusammenhang mit dem Bewerber verändert (z.B. wenn ein Bewerber aufgrund eines Assessment Center-Erlebnisses sein Diskussionsverhalten verändert).
- Reliabilität** Bezeichnet die Zuverlässigkeit oder die Genauigkeit mit der ein Verfahren misst. Ergibt ein Test wiederholt die selben Ergebnisse, so misst der Test offensichtlich zuverlässig. Die Reliabilität bezieht sich also vor allem darauf, wie gut der Test misst (im Gegensatz zur → Validität, bei der überprüft wird, ob das gemessen wird, was gemessen (oder prognostiziert) werden soll. Die Reliabilität ist ebenfalls ein → Korrelationskoeffizient (z.B. Korrelation zwischen den Resultaten aus der ersten Messungen und der Wiederholung).  
(→ klassischen Gütekriterien)
- Selbstselektion** Darunter wird der Entscheid des Bewerbers, eine Stelle abzulehnen oder sich nicht mehr weiter am Auswahlprozess zu beteiligen, verstanden. Unerwünscht ist die Selbstselektion, wenn der Bewerber geeignet gewesen wäre. Erwünscht ist sie, wenn der Bewerber aufgrund eigener Überlegungen die Stelle ablehnt und auch „tatsächlich“ nicht geeignet gewesen wäre.
- Setting** (Versuchs-)anordnung.

- Sozialwissenschaften** Sie haben das Verhältnis von Mensch und Gesellschaft zum Gegenstand und arbeiten daher zwangsläufig mit subjektiven Realitäten. Entsprechend haben naturwissenschaftlich-positivistische Ansätze in den Sozialwissenschaften grosse Probleme mit der Messgenauigkeit und Störfaktoren. Deshalb haben sich in den Sozialwissenschaften qualitative Ansätze etabliert, welche nicht die objektive sondern die subjektiven Realitäten zum Gegenstand haben (→Konstruktivismus).
- Standardabweichung** Sie ist eine statistische Masszahl zur Beschreibung der Streuung einer Verteilung. Sie berechnet sich als Quadratwurzel des Durchschnitts der quadrierten Abweichungen. Im Rahmen der Erfolgsbewertung von Personalauswahlinstrumenten ist die Standardabweichung der geldwerten Leistung verschiedener Mitarbeiter von grosser Bedeutung.
- Strategie, Personalstrategie** Unter Personalstrategie werden hier die grundsätzliche Vorgehensweisen im Bereich des Personalmanagements zur Sicherung der künftigen Wertschöpfung verstanden. Die Personalstrategie bezieht sich im Unterschied zur Personalpolitik nicht auf den Mitarbeiter als Menschen, sondern auf die von den Mitarbeitern gelieferte Ressource „Arbeit“ im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Leistungserstellung. Bei der Entwicklung und Realisierung von Personalstrategien stehen die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse im Vordergrund. Die Personalstrategie sagt aus, **WAS** mit der Ressource „Arbeit“ gemacht werden soll (vgl. MÜLLER 1995).
- Testbatterien** Kombination verschiedener Tests (→ Multimethodische Auswahlverfahren).
- Validität** Es kann hier nur ein rudimentäres und nur auf Personalauswahlverfahren bezogenes Verständnis von Validität vermittelt werden. In der deutschsprachigen Literatur wird von verschiedenen Validitätsarten gesprochen, obwohl es sich um (Ergebnisse von) verschiedene(n) Validierungsstrategien handelt. Diese Notation wurde wohl oder übel übernommen, das heisst, die Validierungsstrategien werden als Validitätsarten bezeichnet (z.B. die prognostische Validierung als prognostische Validität). Die drei wichtigsten Validierungsstrategien (nach APA 1985) sind:
- 1. Inhaltliche Validität** (auch logische Validität): Diese Validierungsstrategien gehen der Frage nach, ob das Verfahren eine für die zu besetzende Stelle relevante Auswahl von Situationen beinhaltet.

2. **Kriteriumsvalidität:** Diese Validierungstrategie versucht, den Zusammenhang zwischen dem Testergebnis und der festzustellenden Grösse, dem sogenannten Kriterium (z.B. Berufserfolg), nachzuweisen. Dabei sind hier nochmals drei Zielrichtungen zu unterscheiden: Geht es um eine Voraussage, so sprechen wir von einer Vorhersage-, prädiktiven oder prognostischen Validität. Geht es darum, einen zeitgleichen Zusammenhang nachzuweisen, so bezeichnen wir dies als Übereinstimmungs-, gleichzeitige, faktorielle oder konkurrente Validität. Da bei der konkurrenten und der prognostischen Validität die Kriterien (Vergleichswerte) empirisch gewonnen werden, spricht man auch von empirischer Validität.

Wenn Kriterien herangezogen werden, welche aus Testwerten ermittelt werden, die ähnliche Konstrukte messen, wird zudem von innerer Validität gesprochen. Wenn der Kriteriumswert ausserhalb von Testwerten gewonnen wird (z.B. über direkte Leistungsbeurteilung), so handelt es sich um eine externe oder äussere Validität. Im dritten Fall, bei der synthetischen Validität, geht es darum, den Validitätsnachweis aus der Zusammensetzung von Validitätsnachweisen für einzelne Tätigkeiten zu synthetisieren. Diese Validierung wäre vor allem für Unternehmungen von Bedeutung, welche zu wenig Stellenbesetzungen vornehmen, um auf statistische Art ihre Auswahlverfahren zu validieren.

Schliesslich gehört auch noch die Kreuzvalidierung in die Kategorie Kriteriumsvalidierung. Es handelt sich dabei um folgendes Vorgehen: Im ersten Schritt werden bei Mitarbeitern, deren Qualifikation bekannt ist, Kriterien ermittelt, welche die Qualifikation der Mitarbeiter abbilden. In einem zweiten Schritt werden die ermittelten Kriterien bei anderen Mitarbeitern, deren Qualifikation ebenfalls bekannt ist, überprüft.

3. **Konstruktvalidität:** Weder die inhaltliche noch die Kriteriumsvalidität haben zum Ziel, das Funktionieren eines Auswahlverfahrens zu verstehen. Mit der Konstruktvalidierung soll die dem Test zugrunde liegende Theorie überprüft werden.

Ausserdem finden wir auch noch weitere Validitätskonzepte: Etwa die **soziale Validität** (sie wird als „Puzzleteil“ für den Revisionsentwurf der Personalauswahl ausführlich beschrieben), diese kann im strengen Sinn eigentlich nicht als Validität bezeichnet werden. Bei der **ökologischen Validität** geht es um die Frage, wie weit Ergebnisse von Tests und andere

Auswahlinstrumenten, welche in der Regel in einem laborartigen Rahmen (man denke z.B. an eine führerlose Gruppendiskussion im Assessment Center) erfolgen, auf Realsituationen übertragen werden können. (JUSTEN 1975, CASCIO 1991, SCHULER 1993, u.a.). Ein weiterer, älterer Validitätsbegriff ist die „face validity“ (**Augenscheinvalidität**). Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Verfahren nicht nur wissenschaftlich valid sein, sondern auch valid erscheinen muss. In der in den 40er und 50er Jahren heftig geführten Diskussion um die „face validity“, ging es auch um Fragen der Reaktanz und Akzeptanz von Tests und deren Einflüsse auf das Testverhalten und Testergebnis. Damit ist die face validity mit der sozialen Validität eng verwandt (vgl. MOSIER 1947, NEVO 1985, AUSTIN & VILLANOVA 1992).

**Validierung**

Vorgehen zur Ermittlung der Validität.

**Validitäts-generalisierung**

Anwendung der Metaanalyse. Die Metaanalysen von Validitätsstudien haben gezeigt, dass die Validität eines Auswahlverfahrens nicht situationsspezifisch ist und daher die Validitäten generalisiert werden können. Mit der Validitätsgeneralisierung werden die Stichproben mehrerer Validitätsstudien vereinigt und so ein zuverlässiges, allgemeingültiges Resultat mit grosser statistischer Macht ermittelt.

**Wissenschaftstheorie**

Sie hat die Voraussetzungen, Methoden, Strukturen, Ziele und Auswirkungen der Wissenschaft zum Gegenstand. Der analytische Teil der vorliegenden Arbeit ist demgemäss wissenschaftstheoretisch ausgerichtet.

# Anhang

## Codierungsregel

### 1. Stelle: Art der Publikation

- 1 = Monographie
- 2 = Aufsatz/Artikel in Monographie
- 3 = Aufsatz/Artikel in Periodika

### 2. Stelle: Art des wissenschaftlichen Beitrages

- 1 = Empirische Datengewinnung / -erhebung aus "echten" Tatbeständen, Hypothesen- oder Theorieüberprüfung
- 2 = Experimentelle Datengewinnung/-erhebung (inkl. Kombinationen von 1+2)
- 3 = Theoretischer Beitrag mit Verwendung vorhandener quantitativ-empirischer Daten
- 4 = Theoretischer Beitrag (z.B. formelmässige Abbildung/Diskussion einer Theorie ohne Verwendung vorhandener empirischer Daten)
- 5 = Grundlagentext (allg. Überlegungen, Entwicklung von (Vor-)Theorien, etc.)

### 3. Stelle: Schwerpunkt der Publikation

- 1 = spezifisch auf Personalauswahl bezogen
- 2 = für Personalauswahl relevant (aber auch z.B. für Personalbeurteilung, Beförderung, Entlassung)

### 4. Stelle: Hauptthema/ Primäre Zielsetzung der Publikation

- 1 = Validität/Reliabilität (statistisch, im allg. im Rahmen der Entwicklung eines Instruments)
- 2 = Erklärung von technischen Fehlern (z.B. statistischer Natur, Artefakte, weitere Einflüsse/ Störgrössen (z.B. Anzahl offene Stellen, Anzahl Bewerber) u.ä., jedoch ohne 4)
- 3 = Erklärung von situativen oder personalen Fehlern (z.B. Einfluss des Settings oder der Interaktion und der damit verbundenen Störungen, Verzerrungen)
- 4 = Kosten-Nutzen-Analysen, monetäre (Erfolgs-) Bewertungen
- 5 = soziale Faktoren (z.B. Diskriminierung, Fairness, Akzeptanz, Werte, Werteübereinstimmung)

6 = Prozessmodelle (Personalauswahl als Prozess)

7 = Verbesserungen als Ziel (z.B. mittels Veränderungen beim Setting, um Validität und/ oder Kosten-Nutzen-Relation, Akzeptanz, Praktikabilität usw. zu verbessern)

8 = Verhaltens- & Entscheidungsmodelle

9 = Methematik (z.B. Folgen von rechtl. Regeln, Eigentumsrechte an Tests, Ausbildungsstandards für die Handhabung von Tests usw.)

A = Rein deskriptiv (in der Regel Umfragen zum Thema: „Was macht die Praxis?“)

### 5. Stelle: Publikation bezieht sich spezifisch auf

1 = Instrument(e)/instrument-orientiert (Instrumente der Stellenanalyse eingeschlossen, dann bei Phasenbezug Codierung=2)

2 = Phase(n)

3 = auf ganze Personalauswahl

4 = unspezifisch

### 6. Stelle: Publikation bezieht sich auf Phase:

1 = Vakanz

2 = Stellenanalyse

3 = Werbung (inkl. Personalmarketing im engeren Sinn und Thema CI, Bild der Unternehmung)

4 = Vorauswahl

5 = Auswahlprozess

6 = Entscheidungsfindung des Arbeitgebers

7 = Anstellungsentscheid des Arbeitgebers (in der Auswertung zusammengelegt mit 6)

8 = Einführung

9 = Kombination Vorauswahl + Auswahlprozess

A = Kombination Stellenangebot/ Jobmöglichkeiten/ Stellenbeschrieb (z.B. RJP) +Fluktuation

B = alle Phasen

- C = Entscheidung des Bewerbers  
 D = Kombination Werbung + Vorauswahl + Auswahlprozess  
 E = Kombination Stellenanalyse + Werbung + Vorauswahl  
 F = Kombination Stellenanalyse + Werbung + Vorauswahl + Auswahlprozess  
 H = Werbung und Einführung  
 I = Auswahlprozess und Fluktuation oder Leistungsniveau  
 Y = Bewerbungs-/Rekrutierungskanal  
 Z = unspezifisch  
**7. Stelle: Publikation bezieht sich auf Instrument:**  
 1 = Interview  
 2 = Assessment Center  
 3 = biographischer Fragebogen oder Daten

- 4 = psychologische Tests  
 5 = (Persönlichkeits-)Konstrukte (inkl. Prädiktor & Kriterium)  
 6 = verschiedene Instrumente  
 7 = Computergestützte Instrumente (Überschneidung mit anderen Instr. möglich, thematische Priorität ist der Computereinsatz)  
 8 = Arbeitsproben (inkl. work sample tests of trainability)  
 9 = unspezifisch  
 A = Dokumentenanalyse (z.B. Arbeitszeugnis)  
 B = Graphologie  
 C = medizinische Tests (z.B. AIDS-Test, phys. Leistungstests, Drogentests)  
**8. Stichworte zum Inhalt**

Dem Code wird zusätzlich der Jahrgang, eine Laufnummer und ein Sprachcode vorangestellt.

### Beispiel

Die als Beispiel aufgeführte Validierungsstudie (vgl. S. 95) wurde wie folgendermassen klassiert. Die Publikation ist aus dem Jahr 1988 (Jahr =88) und erhielt die Laufnummer 075. Sie ist in englischer Sprache (S =e) und ein Aufsatz in einer Zeitschrift (1 =3). Die Publikation bezieht eine eigene empirische Studie (2 =1), sie behandelt ausschliesslich ein Thema der Personalauswahl (3 =1), es handelt sich um eine Validierungsstudie (4 =1), welche ein Auswahlinstrument zum Gegenstand hat (5 =1), sich auf den Auswahlprozess im engeren Sinn bezieht (6 =5) und als Instrument das Assessment Center behandelt (7 =2):

Jahr	Nr.	S	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Stichworte
88	075	e	3	1	1	1	1	5	2	AC,Polizei,Längsschnittvalidierung, 19 Jahre, z.T. Validität=0!

## Literatur

- ABEGG J.A. (1994) Zur Sache. *Forum*, 3+4, S. 20.
- APA (1985) *Standards for educational and psychological testing*. American Psychological Association & National Council on Measurement in Education (Joint Committee). Washington D.C.: American Psychological Association.
- ARGYLE M., FURNHAM A. & GRAHAM J.A. (1981) *Social Situations*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- ARGYRIS C. (1954) *Organization of a Bank*. New Haven: Yale Labor and Management Center.
- ARGYRIS C. (1957) *Personality and Organization*. New York: Harper.
- ARGYRIS C. (1960) *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood Ill.: Dorsey.
- ARGYRIS C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- ARVEY R.D. & CAMPION J.E. (1982) The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research. *Personnel Psychology*, 35, S. 281-323.
- ASANGER R. & WENNINGER G. Hrsg. (1988) *Handwörterbuch der Psychologie* (4. Aufl.). München u.a.: Beltz.
- ASH P., BAEHR M.E., JOY D.S. & ORBAN J.A. (1988) Employment testing for the selection and evaluation of bus drivers. *Journal of Applied Psychology*, 73, S. 351-364.
- AUSTIN J.T. & VILLANOVA P. (1992) The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 836-874.
- BALDUS M. & HOLLING H. (1989) Personalmarketing. In GREIF S., HOLLING H. & NICHOLSON N. Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 380-385). München: Psychologie Verlags Union.
- BANDURA A. (1977) *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, Ill.: Dorsey.
- BANDURA A. (1978) The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33, S. 344-358.
- BARBER A.E. & ROEHLING M.V. (1993) Job Posting and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 845-856.
- BARTHEL E. & SCHULER H. (1989) Nutzenkalkulation eignungsdiagnostischer Verfahren am Beispiel eines biographischen Fragebogens. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S. 73-83.
- BARUCH N. Hrsg. (1986) *Scientific Aspects of Graphology*. Springfield Ill.: Charles C. Thomas Publisher.
- BAUMGARTEN F. (1928) *Die Berufseignungsprüfungen. Theorie und Praxis*. Bern: Verlag A. Francke.
- BAUMGARTEN F. (1942) Zur Geschichte des Rorschachtests. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 1 (Sonderdruck), S. 1-13.

- BAUMGARTEN F. (1961) Zur Geschichte der angewandten Psychologie in der Schweiz. Münsingen BE: Verlag AG Buchdruckerei B. Fischer.
- BEER M. & SPECTOR B. HRSG. (1985) *Readings in Human Resource Management*. New York: Free Press.
- BEER M. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BELLINGER B. (1967) *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- BENDIX R. (1960) *Herrschaft und Industriearbeit*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- BERGMANN A. & PASQUIER-DORTHE J. (1994) Restructurer, économiser, rationaliser. *Die Unternehmung*, 48, S. 63-75.
- BERGMANN A. (1992) L'astrologie, outil d'aide à la décision pour gestionnaires?. *Cahiers de documentation et de recherche en gestion de ressources humaines*, 3. Lausanne.
- BERNSTEIN V., HAKEL M.D. & HARLAN A. (1975) The college student as interviewer: A threat to generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 60, S. 423-426.
- BETHELL-FOX CH. E. (1989) Psychological Testing. In HERRIOT P. HRSG. *Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal*. New York u. a.: Wiley.
- BIEDERMANN CH. (1989) *Identitätspolitische Interpretation von subjektiven Führungstheorien*. Bern: Paul Haupt.
- BIEHAL F. HRSG. (1994) *Lean Service. Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen*. Bern u.a.: Paul Haupt.
- BINNING J.F. & BARRETT G.V. (1989) Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 478-494.
- BIRKHAN G. (1990) Rekonstruktion Persönlicher Theorien. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 391-406). Göttingen u.a.: Hogrefe.
- BITZER M. (1991) *Intrapreneurship. Unternehmertum in der Unternehmung*. Stuttgart u.a.: Verlag NZZ.
- BLEIS TH. (1992) *Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes*. München ua.: Rainer Hampp.
- BLIESENER T. (1992) Ist die Validität biographischer Daten ein methodisches Artefakt? Ergebnisse einer meta-analytischen Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, S. 12-21.
- BOLICK C. (1988) Legal and policy aspects of testing. *Journal of Vocational Behavior*, 33, S. 320-330.
- BOUDREAU J.W. (1989) Selection Utility Analysis: A Review and Agenda for Future Research. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 227-257). New York: Wiley.
- BOUDREAU J.W., RYNES S. L. (1985) Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, S. 354-366.

- BRAGINSKY B.M., BRAGINSKY D.D. & RING K. (1969) *Methods of madness: The mental hospital as a last resort*. New York: Holt.
- BRANDSTÄTTER H. (1982) Psychologische Grundlagen personeller Entscheidungen. In SCHULER H. & STEHLE W. HRSG. *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten* (S. 19-48). Stuttgart: Poeschel.
- BRETZ R.D.JR., ASH R.A. & DREHER G.F. (1989) Do People Make the Place? An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, S. 561-581.
- BRICKENKAMP R. (1975) *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- BROGDEN H.E. & TAYLOR E.K. (1950) The Theory and Classification of Criterion Bias. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 10, S. 159-186.
- BROGDEN H.E. (1946) On the Interpretation of the Correlation Coefficient as a Measure of Predictive Efficiency. *Journal of Educational Psychology*, 37, S. 65-76.
- BROGDEN H.E. (1949) When Testing Pays Off. *Personnel Psychology*, 2, S. 139-154.
- BÜRGI A. (1993) Ist Graphologie in der Kaderselektion noch gefragt? *io Management Zeitschrift*, 62, S. 49-51.
- BURKE M.J. & RAJU N.S. (1988) A Review of Validity Generalization Models and Procedures. In SCHULER R.S., YOUNGBLOOD ST.A. & HUBER V.L. HRSG. *Readings in Personnel and Human Resource Management* (S. 542-554). St. Paul u.a.: West Publishing.
- BUROS O.K. HRSG. (1938) *The 1938 mental measurement yearbook*. Highland Park, N.J.: Gryphon.
- BUTTI W. (1988) Insider-Delikte. Wie können Risiken bei der Einstellung von Mitarbeitern erkannt und verringert werden? *io Management Zeitschrift*, 57, S. 121-123.
- CAMPBELL J.P. (1990) An overview of the Army Selection and Classification Project (Project A). *Personnel Psychology*, 43, S. 231-239.
- CAMPBELL J.P. (1991) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. HRSG. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl., Bd. 1, S. 687-732). Palo Alto CA.: Consulting Psychologists Press.
- CAMPION M.A. (1989) Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective. *Personnel Psychology*, 42, S. 1-24.
- CAREY A. (1967) The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32, S. 403-416.
- CASCIO W.F. & RAMOS R.A. (1986) Development and Application of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms. *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 20-28.
- CASCIO W.F. (1982) *Applied Psychology in Personnel Management* (2. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

- CASCIO W.F. (1991) *Applied Psychology in Personnel Management* (4. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- CASCIO W.F. (1993) Assessing the Utility of Selection Decisions: Theoretical and Practical Considerations. In SCHMITT N. & BORMAN W.C. HRSG. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CASCIO W.F., ALEXANDER R.A. & BARRETT G.V. (1988) Setting cutoff scores: Legal, psychometric, and professional issues and guidelines. *Personnel Psychology*, 41, S. 1-24.
- CESARE ST.J., DALESSIO A. & TANNENBAUM R.J. (1988) Contrast effects for Black, White, male, and female interviewees. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, S. 1261-1273.
- COMELLI G. (1990) Juristische und ethische Aspekte der Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 82-99). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- COOK M. (1988) *Personnel selection and productivity*. Wiley - New York u. a.
- CORTINA J.M., DOHERTY M.L. & SCHMITT N. (1992) The 'big five' personality factors in the IPI and MMPI: Predictors of police performance. *Personnel Psychology*, 45, S. 119-140.
- CRONBACH L.J. & GLESER G.C. (1965) *Psychological Tests and Personnel Decisions*. Urbana u.a.: University of Illinois Press.
- DACHLER H.P. (1990) Managementdiagnostik aus systemischer Sicht. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 1-9). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- DARLEY J.M. & FAZIO R.H. (1980) Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, 35, S. 867-881.
- DAUM M. & PIEPEL U. (1992) Lean Production - Philosophie und Realität. *io Management Zeitschrift*, 61, S. 40-47.
- DAVIDOW W.H. & MALONE M.S. (1993) *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt u.a.: Campus.
- DE GRUIJTER D.N.M. & VAN DER KAMP L.J.TH. (1990) Generalizability Theory. In HAMBLETON R.K. & ZAAL J.N. HRSG. *Advances in Educational and Psychological Testing: Theory and Application* (S. 45-68). Boston u.a.: Kluwer Academic Publishers.
- DE WOLFF CH.J. (1993) The Prediction Paradigm. In SCHULER H., FARR J.L. & SMITH M. HRSG. *Personnel selection and assessment* (S. 253-261). Hillsdale u.a.: Lawrence Erlbaum Ass.
- DEMES H. (1992) Nicht euphorisch, sondern nachdenklich - die Debatte um Lean-Production in Japan. *Mitbestimmung*, 38, S. 44-45.
- DEUTSCHE BIBELGESELLSCHAFT (1988) *Die Bibel* (Revidierte Fassung der Lutherbibel von 1984). Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft & COBRA Retrieval-System und Software.

- DILLA B.L. (1987) Descriptive versus prescriptive information in a realistic job preview. *Journal of Vocational Behavior*, 30, S.33-48.
- DIPBOYE R.L. & GAUGLER B.B. (1993) Cognitive and Behavioral Processes in the Selection Interview. In SCHMITT N. & BORMAN W.C. HRSG. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DIPBOYE R.L. (1982) Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. *The Academy of Management Review*, 7, S. 579-586.
- DIPBOYE R.L., ARVEY R.D. & TERPSTRA D.E. (1977) Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 62, S. 288-294.
- DIPBOYE R.L., FROMPKIN H.L. & WIBACK K. (1975) Relative importance of the applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicants' resumes. *Journal of Applied Psychology*, 60, S. 39-43.
- DOMSCH M. & JOCHUM I. (1989) Zur Geschichte des Assessment Centers - Ursprünge und Werdegänge -. In LATTMANN CH. HRSG. *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt* (S. 1-18). Heidelberg: Physica.
- DORSCH F. (1991) *Dorsch psychologisches Wörterbuch* (11. Aufl.). Bern u.a.: Huber.
- DRAKELEY R. J. (1989) Biographical Data. In HERRIOT P. HRSG. *Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal* (S. 439-454). New York u. a.: Wiley.
- DRAKELEY R.J., HERRIOT P. & JONES A. (1988) Biographical data, training success and turnover. *Journal of Occupational Psychology*, 61, S. 145-152.
- DREHER G.F., ASH R.A. & HANCOCK P. (1988) The role of the traditional research design in underestimating the validity of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, S. 315-320.
- DRUMM H.J. (1992) *Personalwirtschaftslehre* (2. Aufl.). Berlin u.a.: Springer.
- DUBOIS P.H. (1965) A test-dominated society: China, 1115 B.C.-1905 A.D. In *Proceedings of the 1964 invitational conference on testing problems* (S. 3-11). Princeton: Educational Testing Service.
- DUBOIS P.H. (1970) *A History of Psychological Testing*. Boston: Allyn & Bacon.
- EDWARDS A. (1957) *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Dryden.
- EIDG. BÜRO FÜR DIE GLEICHSTELLUNG VON FRAU UND MANN (1991) *Darf's auch eine Frau sein? Eine Untersuchung von Stelleninseraten*. Bern: EDMZ.
- ENGELHARD J. & WONIGET J. (1989) Ökonomische Analyse von Selektionsstrategien in der Personalbeschaffung. *Die Betriebswirtschaft*, 49, S. 321-336.
- ENGELS F. (1975/1883) Zur dritten Auflage. In MARX K. (1975/1867) *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie* (1. Bd., S. 33-35). Berlin: Dietz.
- ERNST A. (1989) Subkontraktbeziehungen in der industriellen Zulieferung in Japan. *ifo-Schnelldienst*, 5/6, S. 16-29.

- FELTHAM R. (1988) Validity of a police assessment centre: A 1-19-year-follow-up. *Journal of Occupational Psychology*, 61, S. 129-144.
- FELTHAM R.T. (1989) Assessment Centres. In HERRIOT P. HRSG. *Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal* (S. 401-420). New York u. a.: Wiley.
- FINZER P. & MUNGENAST M. (1992) Personalauswahl. In GAUGLER E. HRSG. *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl., S. 1583-1596). Stuttgart: Poeschel.
- FISCHER P.M. (1982) Inhaltsanalytische Auswertung von Verbaldaten. In HUBER G.L., MANDL H. HRSG. *Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und die Auswertung* (S. 179-196). Weinheim u.a.: Beltz.
- FLEISHMAN E.A. (1988) Some New Frontiers in Personnel Selection Research. *Personnel Psychology*, 41, S. 679-701.
- FLETCHER C. (1990) The relationships between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessments in selection interviews: An empirical study. *Human Relations*, 43, S. 739-750.
- FRANKE H. & TRAUZETTEL R. (1968) *Das Chinesische Kaiserreich* (Fischer Weltgeschichte, Band 19). Frankfurt a.M.: Fischer.
- FREEMAN F.S. (1950) *Theory and practice of psychological testing*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- FREY H. (1989) *Handbuch Personalbeschaffung. Neue Mitarbeiter gewinnen: von der Personalplanung bis zum Arbeitsvertrag*. München: Heyne.
- FREYD M. (1923) Measurement in vocational selection: An outline of research procedure. *Journal of Personnel Research*, 2, S. 215-249, 268-284 & 377-385.
- FRUHNER R., SCHULER H., FUNKE U. & MOSER K. (1991) Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, S. 170-178.
- FUNKE U. & BARTHEL E. (1990) Nutzen und Kosten von Personalentscheidungen. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 647-658). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- FUNKE U., KRAUSS J., SCHULER H. & STAPF K.H. (1987) Zur Prognostizierbarkeit wissenschaftlich-technischer Leistungen mittels Personenvariablen: Eine Metaanalyse der Validität diagnostischer Verfahren im Bereich Forschung und Entwicklung. *Gruppendynamik*, 18, S. 407-428.
- GANGLOFF B. (1988) *Les Tests de Recrutement*. Paris: MA Edition.
- GATEWOOD R.D., GOWAN M.A. & LAUTENSCHLAGER G.J. (1993) Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decision. *Academy of Management Journal*, 36, S. 414-427.
- GEBERT D. & ROSENSTIEL L. VON (1981) *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- GERPOTT T.J. (1989) Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59, S. 889-912.

- GERPOTT T.J. (1990) Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 59, S. 37-44.
- GHISELLI E.E. (1956) Dimensional problems of criteria. *Journal of Applied Psychology*, 40, S. 1-4.
- GHISELLI E.E. (1966) *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley.
- GIEGLER H. (1988) Tests und Testtheorie. In ASANGER R. & WENNINGER G. Hrsg. *Handwörterbuch der Psychologie* (4. Aufl., S. 782-789). München u.a.: Beltz.
- GILBRETH F.B. (1911) *Primer of Scientific Management*. Hive Publ.
- GILBRETH F.B. (1912) *Scientific Management Course*. Hive Publ.
- GILBRETH F.B. (1912/1917) *Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung*. Berlin: Springer. Übersetzung der Originalausgabe von 1912: Scientific Management Course. Hive Publ.
- GILBRETH F.B. (1917) *Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung*. Berlin: Springer.
- GILBRETH L.M. (1928) *The Quest of the One Best Way*. Hive Publ.
- GLASS G. V. (1976) Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5, S. 3-8.
- GLICK P., ZION C. & NELSON C. (1988) What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, S. 178-186.
- GOLDBERG L.R., GRENIER J.R., GUIN R.M., SECHREST L.B. & WING H. (1991) *Questionnaires Used in the Prediction of Trustworthiness in Preemployment Selection Decisions*. Washington DC.: APA.
- GOLDSTEIN I.L., ZEDECK SH. & SCHNEIDER B. (1993) An Exploration of the Job Analysis-Content Validity Process. In SCHMITT N., BORMAN W.C. ET AL. HRSG. *Personnel selection in organizations* (S. 3-34). San Francisco: Jossey-Bass.
- GOTTFREDSON L.S. (1988) Reconsidering fairness: A matter of social and ethical priorities. *Journal of Vocational Behavior*, 33, S. 293-319.
- GREIF S. (1994) Geschichte der Organisationspsychologie. In SCHULER H. HRSG. *Organisationspsychologie* (S. 15-48). Bern u.a.: Verlag Hans Huber.
- GROTH U. & KAMMEL A. (1993) Personal-Controlling: Von der Konzeptionalisierung zur Implementierung. Ein gestaltungsorientierter gedanklicher Bezugsrahmen zur Umsetzung von Personalcontrolling in die betriebliche Praxis. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, S. 468-488.
- GRUBITZSCH S. (1991) *Testtheorie, Testpraxis: Psychologische Tests und Prüfverfahren im Überblick*. Hamburg: Rowohlt.
- GUION R.M. & GIBSON W.M. (1988) Personnel Selection and Placement. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W. HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 39, S. 349-374). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- GUION R.M. (1961) Criterion measurement and personnel judgments. *Personnel Psychology*, 14, S. 141-149.

- GUION R.M. (1977) Recruiting, Selection, and Job Replacement. In DUNNETTE M.D. HRSG. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 777-828). Chicago: Rand McNally.
- GUION R.M. (1987) Changing Views for Personnel Selection Research. *Personnel Psychology*, 40, S. 199-213.
- GUION R.M. (1991) Personnel Assessment, Selection, and Placement. In DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. HRSG. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl., Vol. 2, S. 327-397). Palo Alto CA.: Consulting Psychologists Press.
- GUTHRIE J.P. & OLIAN J.D. (1991) Does context affect staffing decisions? The case of general managers. *Personnel Psychology*, 44, S. 263-292.
- HAEFFNER TH. (1993) Der Tod der Tüftler: Simultaneous Engineering. *Bilanz*, 3/93, S. 62-63.
- HAKEL M.D. (1986) Personnel Selection and Placement. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 37, S. 351-380). Palo Alto: Annual Reviews, Inc..
- HAMBLETON R.K. & ZAAL J.N. HRSG. (1990) *Advances in Educational and Psychological Testing: Theory and Application*. Boston u.a.: Kluwer Academic Publishers.
- HANSEN C.P. & CONRAD K.A. HRSG. (1991) *A Handbook of Psychological Assessment in Business*. New York u.a.: Quorum Books.
- HANSEN C.P. (1991) Psychological Assessment: A Research Literature Review. In HANSEN C.P. & CONRAD K.A. HRSG. *A Handbook of Psychological Assessment in Business* (S. 31-46). New York u.a.: Quorum Books.
- HANSEN C.P. (1991) The History of Psychological Assessment in Business. In HANSEN C.P. & CONRAD K.A. HRSG. *A Handbook of Psychological Assessment in Business* (S. 20-30). New York u.a.: Quorum Books.
- HARBURGER W. (1992) Soziale Validität im individuellen Erleben von Assessment-Center-Probanden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, S. 147-151.
- HENEMAN H.G. III, SCHWAB D.P., HUETT D.L. & FORD J.J. (1975) Interviewer Validity as Function of Interview Structure, Biographical Data, and Interviewee Order. *Journal of Applied Psychology*, 60, S. 748-753.
- HENTZE J. & KAMMEL A. (1992) Lean Production. *Die Unternehmung*, 46, S. 319-331.
- HERRIOT P. (1989a) Selection as a social process. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 171-187). New York: Wiley.
- HERRIOT P. (1989b) The Selection Interview. In HERRIOT P. HRSG. *Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal* (S. 433-438). New York u. a.: Wiley.
- HERRIOT P. HRSG. (1989c) *Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal*. New York u. a.: Wiley.
- HERRNSTEIN R.J. & MURRAY CH. (1994) *The Bell Curve: The Reshaping of American Life by Differences in Intelligence*. New York: Free Press.

- HILL W. (1994) Unternehmenspolitik. In WITTMANN W., KERN W., KÖHLER R., KÜPPER H.-U., v.WYSOCKI K. HRSG. *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre* (5. Aufl., Bd. 3, S. 4366-4379). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- HILLEBRAND W. (1994) VW: Angst vor Uncle Sam. *Manager Magazin*, 2/94, S. 11.
- HITT M.A. & BARR S.H. (1989) Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 53-61.
- HOFF MACAN T. & DIPBOYE R.L. (1990) The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43, S. 745-768.
- HOHMANN R., LAMERS W. & STUBENRAUCH W. (1988) Die Einstellung von neuen Mitarbeitern: Einzel- oder Teamentscheidung? Konsensmanagement als Alternative zum Assessment-Center. *Personalwirtschaft*, 15, S. 513-518.
- HOLLMANN H. & REITZIG G. (1990) Referenzen und Dokumentenanalyse. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 361-367). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- HUBER V.L., NEALE M.A. & NORTHCRAFT G.B. (1987) Decision bias and personnel selection strategies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 136-147.
- HUFFCUTT A.I. & WINFRED A.JR. (1994) Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, S. 184-190.
- HUGH M. (1990) The Transformation of Selection Procedures. The War Office Selection Boards. In TRIST E. & HUGH M. HRSG. *The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology* (Vol I, The Socio-Psychological Perspective, S. 45-67). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- HULL C.L. (1928) *Aptitude testing*. Yonkers, NY.: World Book.
- HUNTER J.E. & ROTHSTEIN HIRSH H. (1987) Applications of Meta-Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2, S. 321-357.
- HUNTER J.E. & SCHMIDT F.L. (1989) Meta-Analysis: Facts and Theories. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 217-223). New York: Wiley.
- HUNTER J.E. & SCHMIDT F.L. (1990) Meta-Analysis. In HAMBLETON R.K. & ZAAL J.N. HRSG. *Advances in Educational and Psychological Testing: Theory and Application* (S. 157-183). Boston u.a.: Kluwer Academic Publishers.
- HUNTER J.E. & SCHMIDT F.L. (1994) Estimation of Sampling Error Variance in the Meta-Analysis of Correlations: Use of Average Correlation in the Homogeneous Case. *Journal of Applied Psychology*, 79, S. 171-177.
- IMAI M. (1993) *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Berlin u.a.: Ullstein.
- JAGACINSKI C.M. (1991) Personnel decision making: The impact of missing information. *Journal of Applied Psychology*, 76, S. 19-30.

- JÄGER A.O. (1962) Personalauslese. In MAYER A. & HERWIG B. Hrsg. *Handbuch der Psychologie* (9. Bd., Betriebspsychologie, S. 569-613). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- JÄGER R.S. (1990) Eignungsdiagnostik aus der Sicht der Kandidaten. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 76-82). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- JÄGER R.S. (1990) Strategische Planung des diagnostischen Prozesses. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 99-106). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- JAKO R.A. & MURPHY K.R. (1990) Distributional ratings, judgement decomposition, and their impact on interrater agreement and rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 500-505.
- JESERICH W. (1981) Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center Verfahren. München u.a.: Hanser.
- JESERICH W. (1989) Das Assessment Centers bei Agfa-Gevaert (1977-1988). In LATTMANN CH. HRSG. *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt* (S. 75-92). Heidelberg: Physica.
- JETTER W. (1989) Der Stellenwert des Einstellungsinterviews im Rahmen neuer eignungsdiagnostischer Entwicklungen im Personalwesen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S. 206-212.
- JOHNSON D.F. & WHITE C.B. (1980) Effects on training on computerized test performance in the elderly. *Journal of Applied Psychology*, 65, S. 357-358.
- JONES R.A. (1977) *Self-Fulfilling Prophecies: Social, psychological, and physiological effects of expectancies*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass.
- JUSTEN R. (1975) Personalauswahl. In GAUGLER E. HRSG. *Handwörterbuch des Personalwesens* (1. Aufl., S. 1478-1489). Stuttgart: Poeschel.
- JÜTTEMANN G. (1990) Eignung als Prozess. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 46-55). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- KATZ D. & KAHN R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- KATZELL M.E. (1968) Expectations and Dropouts in Schools of Nursing. *Journal of Applied Psychology*, 52, S. 154-157.
- KATZELL R.A. & AUSTIN J.T. (1992) From Then to Now: The Development of Industrial-Organizational Psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 803-835.
- KB (1993) Affenschande. *Manager Magazin*, 12/93, S. 168.
- KEINAN G., BARAK A. & RAMATI T. (1984) Reliability and Validity of Graphological Assessment in the Selection Process of Military Officers. *Perceptual and Motor Skills*, 58, S. 811-821.
- KELLEY T.L. (1919) Principles underlying the classification of men. *Journal of Applied Psychology*, 3, S. 50-67.

- KINICKI A.G., LOCKWOOD C.A., HOM P.W. & GRIFFETH R.W. (1990) Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 477-486.
- KIRNAN J.P., FARLEY J.A. & GEISINGER K.F. (1989) The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42, S. 293-308.
- KLIMOSKI R.J. (1993) Predictor Constructs and Their Measurement. In SCHMITT N. & BORMAN W.C. ET AL. HRSG. *Personnel selection in organizations* (S. 99-134). San Francisco: Jossey-Bass.
- KLINKENBERG U. (1994) Persönlichkeitsmerkmale in Stellenanzeigen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Eine Überprüfung ihrer Verwendung sowie der Selektions- und Aquisitionseffektivität. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, S. 401-418.
- KNIGHTS D. & RAFFO C. (1990) Milkround professionalism in personnel recruitment: Myth or reality? *Personnel Review*, 19, S. 28-37.
- KOMPA A. (1984) *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. Stuttgart: Enke.
- KOMPA A. (1990) Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. *Die Betriebswirtschaft*, 50, S. 587-609.
- KOMPA A. (1991) *Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik* (3. unveränd. Aufl.) München u. Mering: Hampp.
- KÖNIG M. & SIEGRIST H. (1981) Kaufleute und Techniker - Qualifikation, Arbeits- erfahrung, Bewusstsein und Organisation 1870-1920. In SCHWEIZERISCHES SOZIALARCHIV HRSG. *Arbeitsalltag und Betriebsleben. Zur Geschichte industrieller Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Schweiz* (S. 211-268). Rütigger: Diessenhofen.
- KORNHAUSER A.W. & KINGSBURY F.W. (1923) *The psychological tests in business*. Chicago: University of Chicago Press.
- KORNHAUSER A.W. (1922) The applications of psychology to industry. *Psychological Bulletin*, 19, S. 335-346.
- KÖRTING M. (1989) Einige Kritikpunkte am Assessment Center. *Personalführung*, 22, S. 604-610.
- KOTTER J. (1973) The Psychological Contract. *California Management Review*, 16, S. 91-99.
- KRÄKEL M. (1993) Entlohnung als Instrument zur Informationsaufdeckung bei der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, S. 513-529.
- KREUZIG H.W. (1989) Computereinsatz in der Personalauswahl. *Personalführung*, 22, S. 768-774.
- LAMNEK S. (1988) *Qualitative Sozialforschung* (Bd. 1: Methodologie). München u.a.: Psychologie Verlags Union.
- LANDY F.J. & RASTEGARY H. (1989) Criteria for selection. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 47-65). New York: Wiley.

- LANDY F.J. (1992) Hugo Münsterberg: Victim or Visionary. *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 787-802.
- LANDY F.J., SHANKSTER L.J. & KOHLER St.S. (1994) Personnel Selection and Placement. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 45, S. 261-296). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- LATTMANN CH. (1982) *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*. Bern u.a.: Huber.
- LATTMANN CH. (1991) The Problem of Predictive Validity in the Selection of Employees in Organizations. *Die Unternehmung*, 45, S. 379-395.
- LATTMANN CH. HRSG. (1989) *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt*. Heidelberg: Physica.
- LAUCKEN U. (1974) *Naive Verhaltenstheorie*. Stuttgart: Klett.
- LAW K.S. & MYORS B. (1993) Cutoff Scores Maximize the Total Utility of a Selection Program: Comment on Martin and Raju's (1992) Procedure. *Journal of Applied Psychology*, 78, 736-740.
- LAW K.S. (1992) Estimation Accuracy of Thomas's Likelihood-Based Procedure of Meta-Analysis: A Monte Carlo Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 77, 986-1002.
- LEMMENMEIER M. (1981) Alltag der «Fabriklerkinder» am Millionenbach. In SCHWEIZERISCHES SOZIALARCHIV HRSG. *Arbeitsalltag und Betriebsleben. Zur Geschichte industrieller Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Schweiz* (S. 119-166). Diessenhofen: Rüeegger.
- LEVINSON H. (1962) *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LIDEN R.C. & PARSONS CH.K. (1986) A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39, S. 109-122.
- LIDEN R.C., MARTIN CH.L. & PARSONS CH.K. (1993) Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews. *Academy of management Journal*, 36, S. 372-386.
- LIENERT G.A. (1967) *Testaufbau und Testanalyse* (2. Aufl.). Weinheim u.a.: Beltz.
- LINDEN F.A. (1994) Der Riss. Unternehmen + Profile: VW. *Manager Magazin*, 9/94, S. 50-63.
- LINK H.C. (1920) The psychology of vocational selection. *Psychological Bulletin*, 17, S. 192-229.
- LOCKOWANDT O. (1973) Der gegenwärtige Stand der Überprüfung der Schriftpsychologie als diagnostisches Verfahren. In MÜLLER W.H. & ENSKAT A. *Graphologische Diagnostik* (2. Aufl., S. 239-265). Bern u.a.: Hans Huber.
- LOSCH U. & STRASSER W. (1989) Computerunterstützte Personalauswahl. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 58, S. 51-53.
- LUBINSKI D. & DAWIS R.V. (1991) Aptitudes, Skills and Proficiencies. In DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. HRSG. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl., Vol 3, S. 1-59). Palo Alto CA.: Consulting Psychologists Press.

- LUHMANN N. (1993) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (4. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- MAAS P. (1991) Arbeits- und Anforderungsanalyse. In SCHULER H. & FUNKE U. HRSG. *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 256-264). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- MAIKOWSKI R., MATTES P. & ROTT G. (1976) *Psychologie und ihre Praxis. Materialien zur Geschichte und Funktion einer Einzelwissenschaft in der BRD*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- MARCH J. & SIMON H. (1958) *Organisations*. New York: Wiley.
- MARTIN C.L. & NAGAO D.H. (1989) Some effects of computerized interviewing on job applicant responses. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 72-80.
- MARTOCCHIO J.J. & WHITENER E.M. (1992) Fairness in personnel selection: A meta-analysis and policy implications. *Human Relations*, 45, S. 489-506.
- MARX K. (1975/1867) *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie* (1. Bd.). Berlin: Dietz.
- MASON N.A. & BELT J.A. (1986) Effectiveness of specificity in recruitment advertising. *Journal of Management*, 12, S. 425-432.
- MCDANIEL M.A., SCHMIDT F.L. & HUNTER J.E. (1988) A meta-analysis of the validity of methods for rating training and experience in personnel selection. *Personnel Psychology*, 41, S. 283-314.
- MCEVOY G.M. & CASCIO W.F. (1985) Strategies for Reducing Employee Turnover. A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, S. 342-353.
- MCLEOD D. (1989) Selection as a Social Process - Case Study. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 193-202). New York: Wiley.
- MEAD G.H. (1934) *Mind, self and society*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- MEITZEN H. (1994) *Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung*. Frankfurt u.a.: Campus.
- MORSE J.J. (1975) Person-Job Congruence and Individual Adjustment. *Human Relations*, 31, S. 841-861.
- MOSIER C.L. (1947) A critical examination of the concepts of face validity. *Journal of Educational Measurement*, 7, S. 191-206.
- MOTOWIDLO S.J., DUNNETTE M.D. & CARTER G.W. (1990) An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 640-647.
- MUCHINSKY P.M. & MONAHAN C.J. (1987) What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, S. 268-277.
- MÜLLER W.R. & SCHWARB TH.M. (1991) *Personalmanagement I & II*. Unverföf. Semesterunterlagen.

- MÜLLER W.R. & SCHWARB TH.M. (1992) Arbeitsinhalt und Leistungswille: Verdeckte Botschaften aus der Personalpraxis. In LATTMANN G., PROBST G.J.B., TAPERNOUX F. HRSG. *Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung* (S. 215-238). Heidelberg: Physica.
- MÜLLER W. R. & WIDMER W. (1989) Beziehungsorientierte Arbeitsgestaltung. In LATTMANN CH. & KRULIS-RANDA J. HRSG. *Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Zeit* (S. 69-93). Heidelberg: Physica.
- MÜLLER W.R. (1988) Führungslandschaft Schweiz. Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heisst für sie Führung? *Die Unternehmung*, 42, S. 246-262.
- MÜLLER W.R. (1992) *Referat* an der IBW-Management-Tagung vom 24. September 1992. Unveröffentlicht, Mitschrift des Autors.
- MÜLLER W.R. (1995) *Personalmanagement* (Teil D, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre). Basel: Institut für Betriebswirtschaft.
- MÜNSTERBERG R. G. (1983) *Bewerbung leicht gemacht*. Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe.
- MURPHY K.R. & CLEVELAND J.N. (1989) *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- MURPHY K.R. (1986) When Your Top Choice Turns You Down: Effect of Rejected Offers on the Utility of Selection Tests. *Psychological Bulletin*, 99, S. 133-138.
- NEUBAUER R. (1989) Implizite Eignungstheorien im Assessment Center. In LATTMANN CH. HRSG. *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt* (S. 191-222). Heidelberg: Physica.
- NEUBAUER R. (1990) Erhebung der impliziten Eignungstheorien einer Organisation. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 134-142). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- NEVO B. & JÄGER R.S. HRSG. (1986) *Psychological testing: The examinee perspective*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- NEVO B. (1985) Face Validity revisited. *Journal of Educational Measurement*, 22, S. 287-293.
- NEWSTROM J.W., LENGNICK HALL M.L. & RUBENFELD ST. (1987) How employees can choose their own bosses. *Personnel Journal*, 66, S. 121-126.
- NICHOLAS C. (1986) *Erfolgreich in die Zukunft* (2. Aufl.). Basel: Claude Nicholas Publ. Ltd.
- NOE R.A. & STEFFY B.D. (1987) The influence of individual characteristics and assessment center evaluation on career exploration behavior and job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 30, S.187-202.
- OBERMANN CH. (1992) *Assessment Center. Entwicklung. Durchführung. Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- OECHSLER W.A. (1994) *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*. München: Oldenburg.

- OLIAN J.D., SCHWAB D.P. & HABERFELD Y. (1988) The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2, S. 180-195.
- ONES D.S., VISWESVARAN CH. & SCHMIDT F.L. (1993) Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 679-703.
- OWENS L.A. (1976) Background data. In DUNNETTE M.D. HRSG. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 609-644). Chicago u.a.: Rand McNally.
- PAESE P.W. & SWITZER F.S. (1988) Validity generalization and hypothetical reliability distribution: A test of the Schmidt-Hunter procedure. *Journal of Applied Psychology*, 73, S. 267-274.
- PAESE P.W. & SWITZER F.S. (1990) "Validity generalization and hypothetical reliability distributions: A test of the Schmidt-Hunter Procedure": Correction. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 234.
- PARICIO J.J. (1989) General Motors Espana Assessment Center (Non Skill Assessment Process). In LATTMANN CH. HRSG. *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt* (S. 147-154). Heidelberg: Physica.
- PAUNONEN S.V., JACKSON D.N. & OBERMAN S.M. (1987) Personnel selection decisions: Effects of application personality and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, S. 96-114.
- PAWLIK K. HRSG. (1976) *Diagnose der Diagnostik: Beiträge zur Diagnose der psychologischen Diagnostik in der Verhaltensmodifikation*. Stuttgart: Klett.
- PETERS TH.J. & WATERMAN R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper Collins Publ.
- PHILLIPS A.P. & DIPBOYE R.L. (1989) Correlational Tests of Predictions From a Process Model of the Interview. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 41-52.
- PINCHOT G. (1988) *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- PLATON (1991) *Der Staat* (Politeia). Übersetzt und herausgegeben von Karl Vretska. Stuttgart: Reclam.
- POND S.B. & HAY M.S. (1989) The impact of task preview information as a function of recipient self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 35, S. 17-29.
- POORTINGA Y.H., COETSIER P., MEURIS G., MILLER K.M., SAMSONOWITZ V., SEISDEDOS N. & SCHLEGEL J. (1982) A survey of attitudes toward tests among psychologists in six Western European countries. *International Review of Psychology*, 31, S. 7-34.
- PREMACK ST.L. & WANOUS J.P. (1985) A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, S. 706-719.
- PULLIG K.-K. (1990) Relevante Personengruppen und deren Rekrutierung. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 55-64). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- RASMUSSEN K.G. JR. (1984) Nonverbal Behavior, Verbal Behavior, Resumé Credentials, and Selection Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, S. 551-556.

- REILLY R.R. & CHAO G.T. (1982) Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, S. 1-62.
- RENTHE-FINK VON L. (1985) Von der Heerespsychotechnik zur Wehrmachtpsychologie. In *Deutsche Wehrmachtpsychologie 1914-1945* (S. 3-182). München: Verlag für Wehrwissenschaften.
- RICE B. (1982) Legenden sterben langsam. Die Geschichte des Hawthorne-Effekts. *Psychologie heute*, 9/82, S. 50-55.
- RISCH S. (1994) The year after. *Manager Magazin*, 11/94, S. 250-258.
- ROBERTSON I.T. & SMITH M. (1989) Personnel selection methods. In SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. *Advances in selection and assessment* (S. 89-111). New York: Wiley.
- ROE R.A. & GREUTER M.A.M. (1990) Developments in Personnel Selection Methodology. In HAMBLETON R.K. & ZAAL J.N. HRSG. *Advances in Educational and Psychological Testing: Theory and Application* (S. 187-226). Boston u.a.: Kluwer Academic Publishers.
- ROSENHAN D.L. (1973) On being sane in insane places. *Science*, 179, S. 250-258.
- ROSENSTIEL L. VON (1980) *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W. HRSG. (1986) *Annual review of psychology* (Vol. 37, S. 351-380). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- RUSSEL C.J., SETTOON R.P., MCGRATH R.N., BLANTON A.E., KIDWELL R.E., LOHRKE F.T., SCIFRES E.L. & DANFORTH G.W. (1994) Investigator Characteristics as Moderators of Personnel Selection Research: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, S. 163-170.
- RUSSELL J.S. & TERBORG J.R. (1988) The Economic Impact of Valid Employee Selection Practices for Entry-Level Management Under Typical, Best, and Worst Case Scenarios. In SCHULER R.S, YOUNGBLOOD ST.A. & HUBER V.L. HRSG. *Readings in Personnel and Human Resource Management* (S. 530-541). St. Paul u.a.: West Publishing.
- RYNES S. L. & BOUDREAU J.W. (1986) College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39, S. 729-757.
- RYNES S.L. & BARBER A.E. (1990) Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, S. 286-310.
- RYNES S.L. (1991) Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences: A Call for New Research Directions. In DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. HRSG. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl., Bd. 2, S. 399-444). Palo Alto CA.: Consulting Psychologists Press.
- SACKETT P.R., BURRIS L.R. & CLLAHAN C. (1989) Integrity testing for personnel selection: An update. *Personnel Psychology*, 42, S. 491-530.
- SCHEIBLECHNER H.H. (1980) Tests und Testtheorie. In ASANGER R. & WENNINGER G. Hrsg. *Handwörterbuch der Psychologie* (1. Aufl., S. 501-511). München u.a.: Beltz.

- SCHEIN E.H. (1965) *Organizational Psychology* (1. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCHEIN E.H. (1968) Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, S. 1-16.
- SCHEIN E.H. (1970) *Organizational Psychology* (2. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCHMIDHAUSER TH. (1983) *Stellensuche in härteren Zeiten*. Zürich: Verlag des Schw. Kaufm. Verbandes.
- SCHMIDHEINY ST., BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (BCSD) (1992) *KURSWECHSEL. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt*. München: Artemis & Winkler.
- SCHMIDT F.L. (1977) Development of a General Solution to the Problem of Validity Generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, S. 529-540.
- SCHMIDT F.L. (1988) The problem of group differences in ability test scores in employment selection. *Journal of Vocational Behavior*, 33, S. 272-292.
- SCHMIDT F.L., HUNTER J.E. & URRY V.W. (1976) Statistical power in criterion-related validity studies. *Journal of Applied Psychology*, 61, S. 490-497.
- SCHMIDT F.L., HUNTER J.E., MCKENZIE R.C. & MULDROW T.W. (1979) Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, S. 609-626.
- SCHMIDT F.L., ONES D.S. & HUNTER J.E. (1992) Personnel Selection. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 43, S. 627-670). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- SCHMIT M.J. & RYAN A.M. (1992) Test-Taking Dispositions: A Missing Link? *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 629-637.
- SCHMITT N. & BORMAN W.C. ET AL. HRSG. (1993) *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMITT N. & COYLE B. (1976) Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, S. 184-192.
- SCHMITT N. & LANDY F.J. (1993) The concept of Validity. In SCHMITT N. & BORMAN W.C. ET AL. HRSG. *Personnel selection in organizations* (S. 275-309). San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMITT N. & ROBERTSON I. (1990) Personnel Selection and Placement. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 41, S. 289-320). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- SCHMITT N. (1976) Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, S. 79-101.
- SCHMITT N., GOODING R.Z., NOE R.A. & KIRSCH M. (1984) Meta-Analysis of Validity Studies published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics. *Personnel Psychology*, 37, S. 407-422.

- SCHNEIDER A. (1993) *Ethik bei der Auswahl von Führungskräften*. Frankfurt a./M. ua.: Peter Lang.
- SCHNEIDER B. (1975a) Organizational Climates: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 459-465.
- SCHNEIDER B. (1975b) Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, S. 447-481.
- SCHNEIDER B. (1987) The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, S. 438-453.
- SCHNEIDER D. (1981) *Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie*. München ua.: R. Oldenbourg.
- SCHORR A. (1991) Diagnostische Praxis in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Teilergebnisse aus einer repräsentativen Umfrage zur diagnostische Praxis. In SCHULER H. & FUNKE U. HRSG. *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 6-13). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHREYÖGG G. & NOSS CH. (1994) Hat sich das Organisieren überlebt? *Die Unternehmung*, 48, S. 17-33.
- SCHULER H. & FUNKE U. HRSG. (1991) *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. Stuttgart: Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H. & MOSER K. (1990) Geschichte der Managementdiagnostik. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 18-55). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H. & STEHLE W. (1983a) Neuere Entwicklungen des Assessment Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, S. 33-44.
- SCHULER H. & STEHLE W. (1983b) *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H. & STEHLE W. (1985) Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft. In SCHULER H. & STEHLE W. HRSG. *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis. Perspektiven der Kooperation* (S. 133-138). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H. & STEHLE W. HRSG. (1986) *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H. (1977) Leistungsbeurteilung in Organisationen. In MAYER A. HRSG. *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- SCHULER H. (1980) *Das Bild vom Mitarbeiter: Leistungsbeurteilung im Betrieb* (3. Aufl.) Goch: Bratt - Institut für neues Lernen.
- SCHULER H. (1989a) Die Validität des Assessment Centers. In LATTMANN CH. HRSG. *Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt* (S. 223-250). Heidelberg: Physica.
- SCHULER H. (1989b) Fragmente psychologischer Forschung zur Personalentwicklung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S. 3-12.

- SCHULER H. (1990) Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, S. 184-191.
- SCHULER H. (1992) Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 4/92, S. 281-300.
- SCHULER H. HRSG. (1993) *Lehrbuch Organisationspsychologie* (1. Aufl.). Bern u.a.: Huber.
- SCHULER H., FARR J.L. & SMITH M. HRSG. (1993) *Personnel selection and assessment. Individual and Organizational Perspectives*. Hillsdale (NJ) u.a.: Lawrence Erlbaum Ass.
- SCHULER H., FRIER D. & KAUFMANN M. (1991) Validität, Praktikabilität und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren in der Einschätzung ihrer Verwender. In SCHULER H. & FUNKE U. HRSG. *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 26-32). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H., FRIER D. & KAUFMANN M. (1993) *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHWARB TH.M. (1992) *Das Arbeitszeugnis als Instrument der Personalpraxis* (5. Aufl.). WWZ-Studie Nr. 21. Basel: WWZ.
- SCHWARB TH.M. (1994) Das graphologische Gutachten in der Personalauswahl im Licht aktueller betriebswirtschaftlicher Forschung. *WWZ-News*, 16/17, S. 23-30.
- SCHWARZ J. (1988) Auswahlverfahren. Bedeutung, Voraussetzungen, Instrumente. *Personalführung*, 21. S. 415-416. ✕
- SCHWEIZERISCHES SOZIALARCHIV HRSG. (1981) *Arbeitsalltag und Betriebsleben. Zur Geschichte industrieller Arbeits- und Lebensverhältnisse in der Schweiz*. Rütgger: Diessenhofen.
- SEHRINGER R. (1989) *Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung. Ergebnisse einer Betriebsbefragung*. Frankfurt u.a.: Campus.
- SEMMER N. & VOLPERT W. (1980) Arbeitspsychologie. In ASANGER R. & WENNINGER G. HRSG. *Handwörterbuch der Psychologie* (1. Aufl., S. 36-43). München u.a.: Beltz.
- SERFLING K. (1983) *Controlling*. Stuttgart: Kohlhammer.
- SERFLING K. (1992) *Controlling* (2. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- SHACKLETON V. & NEWELL S. (1991) Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, S. 23-36.
- SICHLER R. (1989) Das Erleben und die Verarbeitung eines Assessment-Center-Verfahrens. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S. 139-145.
- SIMONEIT M. (1972) Deutsche Wehrmachtspsychologie von 1927-1942. *Wehrpsychologische Mitteilungen*, 2/72, S. 71-106.
- SINGER M.S. & SEWELL C. (1989) Applicant age and selection interview decisions: Effect of information exposure on age discrimination in personnel selection. *Personnel Psychology*, 42, S. 135-154.

- SMITH D. & BLACKHAM B. (1988) The measurement of managerial abilities in an assessment center. *Personnel Review*, 17, S. 15-21.
- SMITH M. & ROBERTSON I.T. HRSG. (1989) *Advances in selection and assessment*. New York: Wiley.
- SMITH M., FARR J.L. & SCHULER H. (1993) Individual and Organizational Perspectives on Personnel Procedures: Conclusions and Horizons for Future Research. In SCHULER H., FARR J.L. & SMITH M. HRSG. *Personnel selection and assessment* (S. 333-351). Hillsdale (NJ) u.a.: Lawrence Erlbaum Ass.
- SMITH P.C. (1977) Behaviors, Results and Organizational Effectiveness: The Problem of Criteria. In DUNNETTE M.D. HRSG. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 745-775). Chicago: Rand McNally.
- SPITZNAGEL A. (1990) Projektive Verfahren. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 406-415). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- SPÖRLI S. (1990) Kritische Theorie diagnostischer Praxis. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 693-697). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- STAFFELBACH B. (1994) *Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Bern u.a.: Haupt.
- STAMM H.U. & SCHWARB TH.M. (1995) Metaanalyse: Eine Einführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 9, S. 5-27.
- STEHLE W. (1983) *Zur Konzeption eines Personalauswahlverfahrens auf der Basis biographischer Daten*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Hohenheim.
- STEHLE W. (1986) Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen. In SCHULER H. & STEHLE W. HRSG. *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl* (S. 17-57). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- STERN W. (1912/1920) *Die Intelligenz der Kinder und Jugendlichen und die Methoden ihrer Untersuchung* (3. Aufl., 1. Aufl. von 1912). Leipzig.
- STREIB M.A. (1988a) *Die ersten Wochen in einer Firma. Probleme der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*. WWZ-Studie Nr. 16. Basel: WWZ.
- STREIB M.A. (1988b) *Eintritt in eine Arbeitsorganisation. Die Perspektive neuer Mitarbeiter*. Unveröff. Lizentiatsarbeit. Basel: Institut für Psychologie.
- STROHMANN K. (1989) *Gesucht wird ... Das Bild von Mann und Frau in der Sprache von Stellenanzeigen*. Lizentiatsarbeit. Basel: Institut für Soziologie.
- STRUTHERS C.W., COLWILL N.L. & PERRY R.P. (1992) An attributional analysis of decision making in a personnel selection interview. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, S. 801-818.
- STRUTZ H. HRSG. (1989) *Handbuch Personalmarketing* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- STRUTZ H. HRSG. (1993) *Handbuch Personalmarketing* (2. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- SYKES A.J. (1965) Economic Interest and the Hawthorne Researchers. A comment. *Human Relations*, 65, S. 253-263.

- TANGERMANN K. (1989) Stellenanzeige. In STRUTZ H. HRSG. *Handbuch Personalmarketing* (S. 185-196). Wiesbaden: Gabler.
- TAYLOR F.W. & GILBRETH F.B. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Hive Publ.
- TAYLOR F.W. (1911) *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München, Berlin. Übersetzung der Originalausgabe von 1911: *The Principles of Scientific Management*.
- TAYLOR M.S. & BERGMANN T.J. (1987) *Organizational recruitment activities and applicants' reaction at different stages of the recruitment process*. *Personnel Psychology*, 40, S. 261-278.
- TEDESCHI J.T. & RIESS M. (1981) Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research. In TEDESCHI J.T. HRSG. *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York u.a.: Academic Press.
- TEDESCHI J.T. HRSG. (1981) *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York u.a.: Academic Press.
- TENOPYR M.L. & OELTJEN P.D. (1982) Personnel Selection and Classification. In ROSENZWEIG M.R. & PORTER L.W. HRSG. *Annual review of psychology* (Vol. 33, S. 581-618). Palo Alto: Annual Reviews, Inc.
- TIEMANN F. (1987) *Analyse und Intention*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- TIMM U. (1965) *Graphometrie als psychologischer Test?* Diss. Freiburg.
- TJOSVOLD D. (1984) Cooperation Theory and Organizations. *Human Relations*, 37, S. 743-767.
- TÖPFER A. & POERSCH M. (1989) *Aufgabefelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre*. Frankfurt: Neuwied.
- TROST G. (1992) Handhabung von Tests ausschliesslich durch Diplom-Psychologen? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, S. 144-146.
- TUCKER D.H. & ROWE P.M. (1979) Relationship Between Expectancy, Causal Attributions, and Final Hiring Decision in the Employment Interview. *Journal of Applied Psychology*, 64, S. 27-34.
- TURBAN D.B. & KEON TH.L. (1993) Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 184-193.
- TURBAN D.B., SANDERS P.A., FRANCIS D.J. & OSBURN H.G. (1989) Construct equivalence as an approach to replacing validated cognitive ability selection tests. *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 62-71.
- WÄCHTER H. (1992) Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. In STAEHLE W.H. & CONRAD P. HRSG. *Managementforschung 2* (S. 314-340). Berlin: Walter de Gruyter.
- WANOUS J.P. (1973) Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance. *Journal of Applied Psychology*, 56, S. 152-155.
- WANOUS J.P. (1976) Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61, S. 22-29.

- WANOUS J.P. (1976) Organizational Entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84, S. 259-264.
- WANOUS J.P. (1978) Realistic Job Previews: Can a Procedure to Reduce Turnover also Influence the Relationship between Abilities and Performance? *Personnel Psychology*, 31, S. 249-258.
- WANOUS J.P. (1980) *Organizational entry*. Reading: Addison-Wesley.
- WANOUS J.P. (1989) Installing a realistic job preview: Ten tough choices. *Personnel Psychology*, 42, S. 117-134.
- WATZKA K. (1988) Plädoyer für eine partizipative Personalauswahl. *Personalführung*, 21, S. 100-101.
- WATZKA K. (1989) Die Wirkung von Vorurteilen bei der betrieblichen Reintegration von Arbeitslosen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, S. 309-326.
- WATZLAWICK P. (1978) *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn - Täuschung - Verstehen*. München: Piper.
- WEBER W. (1992) Personalwesen. In *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl., S. 1826-1836). Stuttgart: Poeschel.
- WEHRLI H.P. (1994) Image schweizerischer Unternehmen. *Die Unternehmung*, 46, S. 333-342.
- WEICHARDT H. (1975) Arbeitsmedizin. In GAUGLER E. HRSG. *Handwörterbuch des Personalwesens* (1. Aufl., S. 220-241). Stuttgart: Poeschel.
- WEINER B. (1986) *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer Verlag.
- WEUSTER A. (1987) Der Biographische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1, S. 409-434.
- WEUSTER A. (1988a) Führungsleistung und Sozialverhalten in Arbeitszeugnissen. *Personalwirtschaft*, 15, S. 92-95.
- WEUSTER A. (1988b) Probleme beim Einsatz des Biographischen Fragebogens zur Personalauswahl. *Personal*, 8/88, S. 327-330.
- WEUSTER A. (1989) Bewertung des Interviews als eignungsdiagnostisches Instrument der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, S. 5-34.
- WEUSTER A. (1994) *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- WIESNER W.H. & CRONSHAW S.F. (1988) A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, S. 275-290.
- WIGDOR A. & GREEN B.F.JR. HRSG. (1989) *Assessing the performance of enlisted personnel: Evaluation of a joint-service research project*. Washington DC.: National Academy Press.
- WILLIAMS CH.R., LABIG CH.E. JR. & STONE TH.H. (1993) Recruitment Sources and Post-hire Outcomes for Job Applicants and New Hires: A Test of Two Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 163-172.

- WITT F. -J. (1987) Das Beurteilerverhalten bei der Assessment-Center-Methode. *Personal*, 7/87, S 298-301-
- WITT F. -J. (1987) Informationsverhalten und Bewerberselektion. *Personal*, 3/87, S. 111-114.
- WOLFE MORRISON E. (1993) Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 173-183.
- WOTTAWA H. (1990a) Sachgerechter Schutz psychologischer Testverfahren für Eignungsuntersuchungen, ein Diskussionsbeitrag. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, S. 159-164.
- WOTTAWA H. (1990b) Umsetzung von situationsdiagnostischen Erkenntnissen in personendiagnostische Überlegungen. In SARGES W. HRSG. *Managementdiagnostik* (S. 143-160). Göttingen u.a.: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- WOTTAWA H. (1991) Entwicklungstrends psychologischer Eignungsdiagnostik. In SCHULER H. & FUNKE U. HRSG. *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 1-5). Göttingen: Hogrefe/Verlag für angewandte Psychologie.
- WUNDERER R. (1975) Personalwerbung. In *Handwörterbuch des Personalwesens* (1. Aufl., S. 1689-1708).
- WUNDERER R. (1993) Personal-Controlling. In STRUTZ H. HRSG. *Handbuch Personalmarketing* (2. erw. Aufl., S. 135-145). Wiesbaden: Gabler.
- WÜTHRICH H.A. & WINTER W.B. (1994) Die Wettbewerbskraft globaler Unternehmen. *Die Unternehmung*, 48, S. 303-322.
- ZIMMER D. & BRAKE J. (1993) *Ganzheitliche Personalauswahl*. Bamberg: Bayrische Verlagsanstalt.



**Personenverzeichnis**

- Abegg J.A. 134; 205  
APA 38; 50; 51; 53; 60;  
111; 120; 193;  
200; 211  
Argyle M. 143; 205  
Argyris C. 51; 137; 205  
Arvey R.D. 98; 205;  
209  
Austin J.T. 37; 38; 43;  
46; 50; 56; 64;  
114; 202; 205; 214
- Bandura A. 143; 205  
Barber A.E. 117; 119;  
171; 205; 220  
Barrett G.V. 107; 206;  
208  
Baumgarten F. 36; 39;  
40; 41; 42; 44; 45;  
46; 47; 51; 205;  
206  
Beer M. 145; 153; 154;  
206  
Bellinger B. 53; 54; 206  
Belt J.A. 117; 217  
Bendix R. 48; 206  
Bergmann A. 119; 123;  
171; 206; 225  
Bernstein V. 98; 206  
Biedermann Ch. 134;  
206  
Biehal F. 125; 206  
Binet A. 37; 40  
Binning J.F. 107; 206
- Birkhan G. 133; 182;  
206  
Bitzer M. 119; 206  
Bleis Th. 56; 62; 206  
Boudreau J.W. 18; 103;  
104; 105; 198;  
206; 220  
Braginsky B.M. 136;  
207  
Brake J. 108; 227  
Bray D.W. 52  
Brickenkamp R. 57;  
199; 207  
Brigham W.V. 43  
Brogden H.E. 51; 59;  
117; 165; 207  
Bürgi A. 60; 207  
Buros O.K. 50; 57; 207  
Butti W. 120; 207
- Campbell J.P. 62; 64;  
207  
Campion M.A. 98; 205;  
207  
Carey A. 48; 207  
Cascio W.F. 59; 78;  
107; 139; 197;  
202; 207; 208; 217  
Cesare St.J. 97; 208  
Chao G.T. 195; 220  
Cleveland J.N. 62; 218  
Dalessio A. 97; 208  
Daum M. 125; 208
- Davidow W.H. 65; 208  
De Wolff Ch.J. 53; 108;  
109; 208  
Demes H. 126; 208  
Deutsche  
Bibelgesellschaft  
33; 208  
Dilla B.L. 139; 209  
Dipboye R.L. 98; 209;  
213; 219  
Domsch M. 46; 49; 52;  
209  
Dorsch F. 35; 37; 46;  
107; 209  
DuBois P.H. 33; 209  
Eidg. Büro für die  
Gleichstellung von  
Frau und Mann  
183; 209  
Engelhard J. 59; 100;  
209  
Engels F. 151; 209  
Ernst A. 125; 209
- Fechner G.Th. 35  
Feltham R. 95; 210  
Finzer P. 19; 108; 109;  
141; 210  
Fischer P.M. 70; 206;  
210; 217  
Flanagan J.C. 51  
Franke H. 33; 210  
Freud S. 35

- Freyd M. 45; 57; 107;  
210
- Frier D. 13; 47; 223
- Frompkin H.L. 98; 209
- Funke U. 80; 210; 217;  
222; 223; 227
- Gangloff B. 61; 210
- Gatewood R.D. 117;  
210
- Gerpott T.J. 59; 99;  
100; 107; 165;  
166; 210; 211
- Ghiselli E.E. 51; 57;  
211
- Gilbreth F.B. 38; 211;  
225
- Gilbreth L.M. 38; 211;  
225
- Glass G.V. 58; 211
- Glick P. 101; 211
- Goldberg L.R. 60; 211
- Grant D.L. 52
- Green B.F. 62; 226
- Greif S. 48; 205; 211
- Grubitzsch S. 38; 211
- Guion R.M. 13; 18; 45;  
51; 59; 103; 107;  
198; 211; 212
- Haeffner Th. 125; 212
- Hakel M.D. 98; 206;  
212
- Hansen C.P. 92; 212
- Harlan A. 98; 206
- Hentze J. 124; 126; 212
- Herbart J.F. 35
- Herriot P. 63; 143; 144;  
206; 209; 210; 212
- Herrnstein R.J. 67; 212
- Hill W. 5; 151; 198;  
213
- Hillebrand W. 126; 213
- Hohmann R. 139; 213
- Hull C.L. 34; 45; 213
- Hunter J.E. 57; 58; 91;  
96; 99; 213; 217;  
219; 221
- Imai M. 125; 213
- Jäger A.O. 16; 214; 218
- Jäger R.S. 16; 214; 218
- Jeserich W. 49; 214
- Jetter W. 195; 214
- Jochum I. 46; 49; 52;  
209
- Jung C.G. 35
- Justen R. 108; 202; 214
- Jüttemann G. 145; 214
- Kammel A. 124; 126;  
211; 212
- Katzell M.E. 37; 38; 43;  
56; 137; 214
- Kaufmann M. 13; 47;  
223
- Kelley T.L. 45; 214
- Keon Th.L. 117; 119;  
171; 225
- Kingsbury F.W. 45; 215
- Klages L. 47
- Kompa A. 170; 215
- König M. 23; 62; 215
- Kornhauser A.W. 45;  
215
- Kotter J. 137; 215
- Lamers W. 139; 213
- Lamnek S. 172; 215
- Landy F.J. 37; 40; 41;  
57; 60; 93; 215;  
216; 221
- Lattmann Ch. 28; 53;  
120; 209; 214;  
216; 218; 219; 222
- Laucken U. 133; 216
- Lemmenmeier M. 62;  
216
- Levinson H. 51; 137;  
216
- Lienert G.A. 194; 216
- Linden F.A. 126; 216
- Link H.C. 45; 216; 221
- Luhmann N. 25; 217
- Maikowski R. 55; 217
- Malone M.S. 65; 208
- March J. 51; 217
- Marx A. 53
- Marx K. 151; 209; 217
- Mason N.A. 117; 217

- McEvoy G.M. 139; 217  
McLeod D. 52; 217  
Mead G.H. 136; 217  
Metzen H. 125; 217  
Morse J.J. 137; 217  
Moser K. 46; 49; 210;  
222  
Mosier C.L. 50; 202;  
217  
Müller W.R. 5; 14; 28;  
134; 137; 151;  
153; 166; 200;  
216; 217; 218  
Mungenast M. 19; 108;  
109; 141; 210  
Münsterberg H. 10; 39;  
40; 48; 216  
Münsterberg R.G. 184;  
218  
Murphy K.R. 62; 214;  
218  
Murray Ch. 67; 212  
Neubauer R. 133; 134;  
135; 181; 218  
Nevo B. 63; 194; 202;  
218  
Newell S. 13; 167; 223  
Newstrom J.W. 139;  
140; 218  
Nicholas C. 184; 218  
Nicklisch H. 48  
Noss Ch. 125; 222  
Oechsler W.A. 108; 218  
Ones D.S. 60; 219; 221  
Owens L.A. 42; 219  
Paese P.W. 96; 219  
Pawlik K. 56; 115; 130;  
131; 132; 219  
Peters Th.J. 105; 219  
Piepel U. 125; 208  
Pinchot G. 119; 219  
Plate L. 24  
Platon 32; 33; 219  
Rastegary H. 57; 93;  
215  
Reilly R.R. 195; 220  
Rice B. 48; 220  
Rieffert J.B. 46  
Riess M. 136; 225  
Risch S. 163; 220  
Roehling M.V. 119;  
171; 205  
Rorschach H. 10; 47;  
60; 120  
Rosenhan D.L. 136;  
220  
Rupp H. 39  
Rynes S.L. 18; 59; 92;  
103; 104; 105;  
117; 145; 146;  
154; 155; 156;  
198; 206; 220  
Schackwitz A. 10; 41;  
42  
Schein E.H. 51; 137;  
221  
Schmidhauser Th. 184;  
221  
Schmidheiny St. 123;  
127; 221  
Schmidt F.L. 57; 58;  
59; 64; 91; 93; 96;  
99; 213; 217; 219;  
221  
Schmitt N. 58; 92; 93;  
208; 209; 211;  
215; 221  
Schneider A. 65; 222  
Schneider B. 18; 103;  
137; 198; 211; 222  
Schneider D. 39; 222  
Schreyögg G. 125; 222  
Schuler H. 13; 46; 47;  
49; 50; 61; 63;  
107; 141; 142;  
167; 194; 202;  
205; 207; 208;  
210; 211; 217;  
222; 223; 224; 227  
Schuler R.S. 207; 220  
Schwarb Th.M. 3; 4; 5;  
21; 66; 98; 148;  
153; 166; 184;  
185; 187; 196;  
197; 217; 218;  
223; 224  
Scott W.D. 42; 60  
Serfling K. 177; 223  
Shackleton V. 13; 167;  
223  
Siegrist H. 62; 215

- Simon H. 37; 40; 51;  
217
- Simoneit M. 46; 223
- Smith M. 53; 108; 206;  
208; 212; 213;  
215; 217; 220;  
223; 224
- Spector B. 145; 206
- Spiegelrein J. 44
- Staffelbach B. 65; 224
- Stamm H.U. 66; 98;  
196; 197; 224
- Stehle W. 60; 63; 141;  
207; 222; 224
- Stern W. 37; 224
- Streib M.A. 162; 224
- Strohmann K. 183; 224
- Struthers C.W. 102; 224
- Strutz H. 63; 147; 224;  
225; 227
- Stubenrauch W. 139;  
213
- Switzer F.S. 96; 219
- Sykes A.J. 48; 224
- Tangermann K. 63; 225
- Tannenbaum R.J. 97;  
208
- Taylor E.K. 51; 207
- Taylor F.W. 38; 48; 225
- Taylor M.S. 119; 171;  
225
- Tesdeschi J.T. 136
- Tiemann F. 70; 225
- Titchener E.B. 37
- Tjosvold D. 115; 225
- Trauzettel R. 33; 210
- Turban D.B. 117; 119;  
171; 225
- Unbehaun J. 24
- Villanova P. 37; 50; 64;  
114; 202; 205
- Wächter H. 14; 225
- Wanous J.P. 63; 139;  
219; 225; 226
- Waterman R.H. 105;  
219
- Watzka K. 120; 139;  
140; 226
- Watzlawick P. 138; 226
- Weber W. 53; 226
- Wehrli H.P. 127; 226
- Weichardt H. 36; 226
- Weiner B. 102; 226
- Weuster A. 60; 89; 114;  
184; 226
- Wiback K. 98; 209
- Widmer W. 28; 137;  
218
- Wigdor A. 62; 226
- Winter W.B. 123; 227
- Wonigeit J. 59; 100;  
209
- Woods E.S. 42
- Wottawa H. 53; 103;  
104; 107; 227
- Wunderer R. 18; 103;  
177; 197; 198; 227
- Wundt W. 35; 37; 39
- Wüthrich H.A. 123; 227
- Zimmer D. 108; 227



# Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl

Zahlreiche Forschungen und wissenschaftliche Publikation beschäftigen sich mit der Personalauswahl. Die Anstrengungen der Wissenschaft stehen jedoch in keinem Verhältnis zu ihrer Weiterentwicklung. In dieser Arbeit wird deshalb untersucht, wie die Personalauswahl als wissenschaftliches Programm von der „Wissenschaftsgemeinde“ konstruiert wird und wie diese Konstruktion das Problemlösungspotential beeinflusst.

Für die Analyse des wissenschaftlichen Programms der Personalauswahl wurden zwei Methoden gewählt:

- Eine historische Analyse der Personalauswahl, welche die groben Entwicklungslinien im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen aufzeigt.
- Eine Inhaltsanalyse wissenschaftlicher Arbeiten der letzten zehn Jahre. Anhand dieser Untersuchung ist es möglich, die Themen und Grundannahmen der Personalauswahl als wissenschaftliches Programm zu erfassen.

Obwohl sich dieses Buch vorwiegend mit der wissenschaftlichen Personalauswahl befaßt, ist es für eine breite Leserschaft interessant. Dem Praktiker und der Praktikerin können die Erkenntnisse helfen, die „Selbstverständlichkeiten“ zu hinterfragen, die Einbettung im gesellschaftlichen Rahmen zu erkennen und so den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern. Die Studierenden können sich mit dieser Arbeit einen eigenständigen Zugang zu den wissenschaftlichen Konzepten der Personalauswahl verschaffen, welcher sich nicht ausschließlich an vorgegebenen wissenschaftlichen Qualitätskriterien orientiert. Den im Bereich Personalauswahl arbeitenden Wissenschaftlern hält dieses Buch einen Spiegel vor, welcher insbesondere die Schwachstellen zeigt und so auch auf Widerspruch stoßen wird.

*Thomas M. Schwarb*, geb. 1960 in Basel, langjähriger Informatikspezialist, Ökonomiestudium mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft, anschließend Lehrassistent für Personalmanagement, Organisation und Führung am Institut für Betriebswirtschaft des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Seit 1995 ist *Thomas M. Schwarb* Leiter der Personaldienste des Bürgerspitals in Basel.

**Rainer Hampp Verlag**

ISBN 3-87988-169-3

WG: 17



1996

DM 46.80

SFr 46.80 / ÖS 365.-





206\$03695999

Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften