

## Psychologische Verfahren zur Auswahl von Bewerbern

Prof. Dr. H. Eberhard Meixner, Bonn

Eine Frage mit Tradition ist, wer der richtige Mann für eine offene, nachzubesetzende Stelle ist. Über eine angemessene Beantwortung dieser Frage spekulierten bereits Generationen, und es sollte daher auch nicht verwundern, wenn die vorgeschlagenen Lösungen recht kontrovers ausfallen: Sie reichen von der Methode der Adelsprädikate über die der Bildungspatente bis hin zu den psychologischen Auswahltests. Eines sollte man allerdings bei dieser breiten Palette nicht übersehen. Personalauswahlentscheidungen sind immer eingebettet in ein gesellschaftliches Umfeld. Selbst unzureichende Verfahren können auf diesem Hintergrund von einem nicht zu unterschätzenden Wert sein. So etwa, wenn es ihnen gelingt, der Politisierung des Personalkörpers, den Parteiproporzen, der Ämterpatronage und/oder anderen Formen leistungsneutralisierender Seilschaften entgegenzuwirken<sup>1</sup>.

Wenn es um Auswahlentscheidungen in der Verwaltung geht, dann dürfte es sich empfehlen, nach Entscheidungssituationen zu differenzieren. Hier reicht das Spektrum – wie dies im ersten Teil dieses Beitrages aufgezeigt wurde<sup>2</sup> – von Bewerbungen über Beförderungentscheidungen bis hin zum Aufstieg in die nächst höhere Laufbahngruppe. Entsprechend diesem Spektrum variiert (a) der Ablauf der Entscheidungsfindung ebenso wie (b) die zur Absicherung der Entscheidung herangezogenen Verfahren.

Bei der Auswahl von Bewerbern für den öffentlichen Dienst wurden vier abgrenzbare Phasen genannt. Beispielhaft soll nunmehr anhand der zweiten Phase über psychologische Verfahren berichtet werden.

### *Voraussetzungen für eine treffsichere Auswahl*

Es ist noch gar nicht solange her, da glaubte man, daß dem Besten der Besten der Vorrang bei Auswahlentscheidungen einzuräumen sei. Heute lehrt der übersättigte Arbeitsmarkt, daß nicht die Besten der Besten auch die Besten für einen bestimmten Arbeitsplatz sind<sup>3</sup>. Stattdessen gilt nunmehr die Devise, den Besten für einen bestimmten Arbeitsplatz zu finden. Und das muß nicht zwangsläufig der Beste aller Besten sein.

Es darf nicht verschwiegen werden, daß diese Erkenntnis, nimmt man den sich daraus abzuleitenden Auftrag ernst, die Arbeit der Personalisten erheblich erschwert. Denn solange man auf die Konzeption der Besten der Besten guten Gewissens bauen konnte, genügte eine allgemeine, uniforme Meßlatte. Personalentscheidungen beschränken sich dann auf eine Selektion von guten und weniger guten Bewerbern. Heute ist auch hier mehr Differenzierung gefragt. Und so ist an die Stelle der Selektion die Plazierung getreten<sup>4</sup>.

Das aber bedeutet, daß nunmehr die Auswahlentscheidung über einen Vergleich der Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an einen Bewerber stellt (Anforderung) und die Eignung eines Bewerbers (Eignungsprofil) getroffen wird. Es geht – folgt man dieser Abstrahierung – um einen SOLL (Anforderungen des Arbeitsplatzes) – IST (Eignung des Bewerbers) – Vergleich. Um diesen Vergleich zu ermöglichen, müßten die Anforderungen für jeden Dienstposten, zumindest aber für eine Gruppe vergleichbarer Dienstposten, in quantifizierter Form vorliegen<sup>5</sup>. Das ist aber heute kaum der Fall. Zwar gibt es einige sensible Bereiche, wo man diese Anforderungen mit einem beträchtlichen Aufwand ermittelt hat, doch meist beläßt man es bei allgemeinen Spekulationen<sup>6</sup>. Auf diesem Hintergrund wäre es sicherlich interessant, einmal zu untersuchen, von welchem Anforderungsbild Einstellungsbehörden etwa bei der Auswahl von Bewerbern des mittleren oder des gehobenen Dienstes ausgehen. Vergleicht man diese Bilder der Einstellungsbehörden über längere Zeiträume, dann dürfte m. E. deutlich werden, daß auf diesem Feld noch viel Grundlagenarbeit zu leisten ist. Wer allerdings psychologische Verfahren einsetzt, der müßte über die geforderten Profile verfügen. Das gilt natürlich gleichermaßen für die »intuitiven« Methoden der Personalabteilungen. Doch bereits an diesen Voraussetzungen scheitern häufig die Auswahlentscheidungen. Zwar werden in vielen Verwaltungen bei der Auswahl von

1 Vgl. hierzu auch Meixner, H. E., *Karrierefibel – Auf zum Olymp*, 3. Aufl. Regensburg 1984; ders., *Personalpolitik*, Köln, Bonn, Berlin, München 1982

2 Meixner, H. E., *Auswahlverfahren*, in DÖD 7, 1983, S. 146 ff.

3 Besonders problematisch ist diese Konzeption bei der Auswahl von Studienbewerbern in Numerus-clausus-Fächern. Die Eignung für einen Beruf wird hier an Durchschnittsnoten gemessen. Übertragen auf die Verwaltung wäre es sicherlich problematisch, die Auswahl der Bewerber ausschließlich an den Zeugnisnoten zu orientieren. Auch bei Auswahlentscheidungen innerhalb der Verwaltung wird heute der Gesamtnote einer Beurteilung häufig mehr Gewicht beigemessen als dem Profil der Einzelbewertungen. Dies wird vornehmlich im unteren Beförderungsbereich einer Laufbahngruppe deutlich

4 Auch in der psychologischen Diagnostik dominierte lange Zeit der IQ (Intelligenzquotient) als Durchschnittswert einzelner Fähigkeiten. Heute setzt sich auch hier die Profilinterpretation stärker durch. Neue Forschungsansätze betonen den objektorientierten Handlungsverlauf

5 Diese Forderung wurde bereits von der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts erhoben. Man sollte allerdings den Aufwand nicht übersehen, der bei einer Realisation dieses Vorschlages die zwangsläufige Konsequenz ist. Vgl. Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Bericht der Kommission, Baden-Baden 1973, S. 211 ff.

6 Vgl. hierzu auch Meixner, *Personalpolitik*, a.a.O., S. 160 ff.

Bewerbern psychologische Verfahren eingesetzt, doch fehlen nicht nur die Anforderungsbezüge, sondern es fehlen auch in den meisten Fällen die unabdingbaren Bewährungsuntersuchungen, die die Treffsicherheit des Verfahrens ermitteln. Nur so aber könnte man auf Dauer zu einem validen Instrumentarium gelangen<sup>7</sup>.

#### *Grundlagen der Auswahlentscheidungen*

Es ist eine allgemein akzeptierte Forderung, daß sachfremde und/oder leistungsneutrale Kriterien bei der Auswahl von Bewerbern auszuschließen sind und nur Auswahlkriterien herangezogen werden sollten, die etwas über den künftigen Berufserfolg aussagen. Was sich allerdings in der theoretischen Forderung so plausibel und selbstverständlich anhört, ist in der Praxis alles andere als eindeutig. Zweifel an diesem hehren Grundsatz drängen sich auf, wenn es um die Bewertung von geschlechtsspezifischen Merkmalen geht oder um die Frage politischer Präferenzen des Bewerbers bis hin zu seinem Gestus und Habitus. Unbeschadet dieser möglichen Fehlentwicklungen soll der Frage nachgegangen werden, von welchen Leistungsdeterminanten menschliche Arbeitsleistung abhängt.

Da ist zunächst einmal das Leistungsvermögen mit seinen beiden Komponenten der Leistungsfähigkeit und der Leistungsdisposition zu nennen. Begriffe, die die Leistungsfähigkeit charakterisieren, sind körperliche und geistige Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Arbeits- und Lerntechniken und all das, was man unter Erfahrungsgewinn subsumieren kann<sup>8</sup>. Die Leistungsdisposition zeigt gegenüber dieser strukturellen Komponente auf, über welche Energiereserven ein Bewerber verfügt. Hierher gehören Begriffe wie Biorhythmus, Konzentrationsfähigkeit, Arbeitstempo, Belastungsfähigkeit, Streßresistenz u. a. m.<sup>9</sup>. Neben dem Leistungsvermögen, das die Kompetenz eines Bewerbers umschreibt, steht gleichgewichtig die Leistungsbereitschaft. Sie ist entscheidend, ob und inwieweit ein Bewerber bereit ist, seine Potentiale auch tatsächlich einzusetzen. Gerade aus dem schulischen Bereich ist bekannt, daß es Schüler mit geringerer intellektueller Ausstattung gibt, die gleichwohl das Fehlende durch einen hohen Einsatz an Engagement und Fleiß kompensieren. Andererseits ist zu beobachten, daß selbst hochbegabte Schüler den Leistungsanforderungen der Schule nicht immer genügen.

Für die Auswahl von Bewerbern ist es daher schon bedeutsam zu wissen, in welchem Umfange sie leistungsorientiert sind. Und hier spielt die bereits in früher Jugend ausgeprägte Leistungsmotivation – nämlich das Bestreben, möglichst gut zu sein – eine wichtige Rolle<sup>10</sup>.

Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft sind zwei bedeutsame menschliche Leistungskomponenten. Als dritte Dimension ist die Persönlichkeit zu nennen. »Was Persönlichkeit ist, weiß« – so S. v. Paczensky einleitend in ihrem Bestseller: *Der Testknacker – Wie man Karrieretests erfolgreich besteht* – »niemand genau. Auch die Leute, die Sie testen, tasten sich nur vorsichtig an den Begriff heran, sprechen von Temperament oder Charakter, von Seinsqualitäten und Wesensschichten und sind sich bei aller Uneinheit in einem Punkt einig: Keine der zahlreichen Persönlichkeitstheorien erfreut sich breiter wissenschaftlicher Aner-

kennung<sup>11</sup>.« Gleichwohl wird jeder aus Erfahrung berichten können, daß sich Chefs in ihrer Persönlichkeit erheblich voneinander abheben. Auch ansonsten bestimmten Charaktereigenschaften das Miteinander der Kollegen, kurzum das Arbeitsklima. Das sind Erfahrungen, die jeder im täglichen Leben macht. Sie zu verleugnen, wäre daher wenig seriös. Eine andere Frage ist allerdings, ob sich diese menschlichen Konturen treffend beschreiben lassen und ob die Rückschlüsse, die man hieraus zieht, sich auf den Erfolg am Arbeitsplatz beziehen lassen.

#### *Psychologische Verfahren im Überblick*

Bei einem psychologischen Test handelt es sich um eine Sonderform des Experiments und nicht – wie viele meinen – um eine zeitgemäße Form der Magie. Dieser hohe Anspruch setzt allerdings voraus, daß bestimmte Normen der Testkonstruktion, des Testaufbaus und des Testablaufes eingehalten werden.

Häufig, vielleicht sogar zu häufig, ist dies allerdings nicht der Fall. Dann werden Kompromisse eingegangen, die in Konsequenz letztlich zu einer unkontrollierten Form der Spekulation entarten.

Aus mehr formaler, ablauforientierter Sicht unterscheidet man zwischen Papier- und Bleistift-Tests einerseits und den Simulationstests andererseits. Bei den Papier- und Bleistift-Tests füllt der Bewerber Testbögen, die bei den Intelligenztests aus mehreren unterschiedlichen Aufgabenreihen bestehen, aus. Sie sind in Anwendung (Gruppentests), Auswertung und Interpretation meist leicht zu handhaben.

Simulationstests erfordern dagegen einen höheren Aufwand an Zeit und Geld. Hier hat der Bewerber sich in für das gewählte Berufsfeld typischen Testsituationen zu bewähren. Simulationstests, die von der Werkprobe über die Assessment-Center-Technik bis hin zu den computergestützten Unternehmensplanspielen reichen, sind von der Anlage her auf komplexe Verhaltens- und Entscheidungssituationen hin ausgerichtet. Während es bei den Papier- und Bleistift-Tests meist um die eine richtige Lösung geht, wobei Umfeld und Entscheidungsprämissen konstant gehalten werden, variieren beim Simulationstest die Ausgangsbedingungen ständig.

7 Personalentscheidungen werden heute getroffen, ohne daß die bei der Entscheidungsfindung angewandten Kriterien einer Kontrolle unterzogen werden. So wäre es zum Beispiel angezeigt, die Auswahlentscheidungen bei Bewerbern, die einen verwaltungsinternen Ausbildungsgang durchlaufen, mit den Ergebnissen der Laufbahnprüfung zu vergleichen

8 Diese Zusammenhänge sind dargestellt in Meixner, H. E., Determinanten menschlicher Arbeitsleistung, in: VOP 5, 1981, S. 277 ff.

9 Vgl. hierzu auch Schmale, H., *Psychologie der Arbeit*, Stuttgart 1983, S. 151 ff.

10 Die Leistungsmotivation eines Menschen wird in einer frühen Sozialisationsphase durch die Umwelt geprägt. Dabei spielt das Elternhaus eine besonders dominierende Rolle

11 Paczensky, S. v. *Der Testknacker – Wie man Karrieretests erfolgreich besteht*, Reinbek bei Hamburg 1976

Aus inhaltlicher Sicht lassen sich folgende Testkategorien nennen:

- Allgemeine und spezielle Leistungstests
  - Intelligenztests
    - allgemeine
    - spezielle
  - Belastungstests
  - spezielle Kenntnistests
  - spezielle Fertigkeitstests
- Persönlichkeitstests
  - Entfaltungstests/Projektive Verfahren
  - Fragebogenverfahren
  - Interessentest
  - Verfahren der interpersonalen Wahrnehmung.

#### Allgemeine und spezielle Leistungstests

»Niemand wird bezweifeln, daß man mit Wissensfragen den Stand des erworbenen Wissens prüft und am Ergebnis zugleich die Lernfähigkeit« des Bewerbers abschätzen kann. »Freilich geben sich nicht alle Aufgaben im Intelligenztest... so offen zu erkennen<sup>12</sup>.« Hieran mag es liegen, daß man dieser Testform mitunter ablehnend gegenübersteht.

Gleichwohl konzentrieren sich Intelligenztests auf die Fähigkeiten eines Menschen. Dabei erheben die allgemeinen Intelligenztests den Anspruch, den gesamten Bereich der Intelligenz zu messen, während sich die speziellen Intelligenztests von vornherein auf einen Teilbereich der Intelligenz konzentrieren.

Eine weitere Unterscheidung ist im Hinblick auf die Test-erhebung möglich: Einige Intelligenztests können sowohl im Gruppen- wie auch im Einzelverfahren durchgeführt werden. Andere Tests wiederum sind nur als Einzelverfahren anwendbar. Überall dort, wo man es mit einer großen Bewerberzahl zu tun hat, wird man auf Gruppenverfahren zurückgreifen.

Bekannte allgemeine Intelligenztests sind<sup>13</sup>:

- der Hamburg-Wechsler-Intelligenz-Test für Erwachsene (HWIE), dem eine amerikanische Originalfassung aus dem Jahre 1939 zugrunde liegt,
- das Leistungsprüfsystem (LPS)
- der Intelligenz-Struktur-Test, der in Wirtschaft und Verwaltung sehr häufig angewendet wird,
- der Analytische Intelligenztest (AIT), der ähnlich wie der IST auf ein Profil in der Auswertung abzielt,
- die Progressiv-Matrices, als ein sprachfreier Intelligenztest.

Spezielle Intelligenztests finden sich für abgegrenzte Fragen der Personalsteuerung und der Bildungsplanung. So gibt es etwa für die Entscheidungsfindung, ob ein Kind über die notwendige Reife zur Einschulung verfügt oder nicht, eine Reihe von Schulreifetests. Auch für den Wechsel von der Grundschule zur Sekundarstufe I bietet die diagnostische Psychologie mehrere abgesicherte Entscheidungshilfen an. Diese Tradition setzt sich fort, wenn es um die Beratung der Abiturienten bei der Wahl ihres Studienfaches geht, oder aber, wenn Fragen der Studierfähigkeit von Abiturienten aus dem dreigliedrigen Schulsystem, der Reformierten Oberstufe oder mit den Absolventen von Gesamtschulen verglichen werden soll. Die Beispiele machen deut-

lich, daß psychologische Verfahren im Bildungssystem eine gesicherte Position einnehmen. Hier lassen sich auch noch am ehesten die unverzichtbaren Bewährungskontrollen durchführen.

Diese Eindeutigkeit fehlt meist bei den Auswahlentscheidungen im Berufsfeld. Gleichwohl werden auch hier heute viele Verfahren mit Erfolg angewendet. So etwa, wenn es um die Auswahl von Bewerbern im Handwerk, der Industrie, der Banken oder sonstiger Büroberufe geht. Bei der Auswahl von Führungskräften kommen sie einer Umfrage der Zeitschrift Capital zufolge bei jeder dritten Firma zur Anwendung<sup>14</sup>.

Bei Personalberatern, die Unternehmen bei der Auswahl ihres Führungsnachwuchses beraten, ist dieses Verfahren noch beliebter: Hier wendet jeder zweite ein Intelligenztestverfahren an.

#### Aufbau und Auswertung eines Intelligenztests

Intelligenztests bestehen in der Regel aus mehreren Aufgabenreihen, wobei jede Reihe einen besonderen Aspekt der Intelligenz prüft. So besteht etwa der IST von Amthauer aus neun Untertests mit insgesamt 180 Einzelaufgaben<sup>15</sup>. Diese Aufgaben sind – bezogen auf jede Aufgabenreihe – so angeordnet, daß der Schwierigkeitsgrad mit jeder gelösten Aufgabe dieser Reihe zunimmt.

Um die Aufgaben zu lösen, bedarf es bestimmter Fähigkeiten, die sich auf den jeweiligen Aufgabentyp verorten lassen. Gestützt auf umfangreiche statistische Analysen nimmt Amthauer an, daß zur Lösung der Aufgaben folgende Fähigkeiten gefordert sind<sup>16</sup>:

- Satzergänzen (SE) = Praktische Urteilsbildung, als weitere Konkretisierung nennt er: konkret-praktisches Denken, Wirklichkeitssinn.
- Wortauswahl (WA) = »Sprachliches Denken«. Konkretisierung: Sprachgefühl, Erfassen von sprachlichen Bedeutungsgehalten, induktives sprachliches Denken, Einfühlungsfähigkeit, semantische Komponenten gehen mit ein.
- Analogien (AN) = »Kombinationsfähigkeit«. Konkretisierung: Beweglichkeit und Umstellfähigkeit im Denken, Erfassen und Übertragen von Beziehungen, Klarheit und Folgerichtigkeit im Denken, Widerstand gegen Ungefährlösungen, wichtige Voraussetzung für wissenschaftliches Studium, wenn man will Studierfähigkeit.
- Gemeinsamkeiten (GE) = »Sprachliche Abstraktionsfähigkeit«. Konkretisierung: Begriffsbildung, sprachlogisches Denken.
- Merkfähigkeit (ME) = »Gedächtnisleistung«. Konkretisierung: Gelernte Wörter behalten können, längerfristiges Behalten, Gedächtnis.

12 Hiltmann, H., Kompendium der psychodiagnostischen Tests, Bern/Stuttgart 1969, S. 87

13 ebenda, S. 43 ff.; als umfassendere Lektüre bietet sich das Handbuch der Psychologie, Psychologische Diagnostik, Bd. 6, Göttingen 1963 an

14 Test in Unternehmen, in: Capital 4, 1978, S. 83

15 Neubauer, R., Höfner, E., Waldschütz, S., Kompendium über Eignungsfeststellungsverfahren für den öffentlichen Dienst, Baden-Baden 1978, S. 87 ff.

16 Amthauer, R., Tests für Bildung und Beruf, Tests als Hilfe zur Selbsthilfe, in: Göbel, U. (Hrsg.), Tests – Wegweiser für die Bildungs- und Berufsplanung, Köln 1980, S. 199

- Rechenaufgaben (RA) = »Praktisch-rechnerisches Denken«. Konkretisierung: Sachlogisches, mathematisches Denken, reasoning, schlußfolgerndes Denken.
- Zahlenreihen (ZR) = »Theoretisch-rechnerisches Denken«. Konkretisierung: Induktives Denken mit Zahlen, Beweglichkeit und Umstellfähigkeit im Denken, rhythmische Komponenten gehen mit ein.
- Figurenauswahl (FA) = »Vorstellungsfähigkeit«. Konkretisierung: Vorstellungsreichtum, anschaulich-ganzheitliches Denken, gestaltend-konstruktive Komponenten gehen mit ein.
- Würfelaufgabe (WÜ) = »Räumliche Vorstellung«. Konkretisierung: Räumliches Vorstellen-Können, technisch-konstruktive und analytische Momente können beteiligt sein, von konventioneller Bildung weitgehend unabhängig.

Die Auswertung von Intelligenztests erfolgt meist in mehreren Schritten. Im ersten Schritt werden die Rohwerte ermittelt. In einem weiteren Schritt werden die ermittelten Rohwerte in Testwerte umgewandelt. Bei dieser Transformation ist das Alter der Testperson von Bedeutung. Der so gebildete Wert gibt dann Aufschluß, welchen Rangplatz ein Bewerber in bezug auf den Untertest bzw. dem Gesamttest in Vergleich mit seiner Altersgruppe einnimmt. »Die Ergebnisse des Einzelnen werden also mit denen gleichaltriger Personen verglichen und in Standardwerten (SW) übertragen, um weitere Vergleiche anstellen zu können (zum Beispiel mit Personen, die denselben Schulabschluß erreicht haben, oder mit Angehörigen bestimmter Berufsgruppen). Es ergibt sich ein Profil, das sowohl für Einzelpersonen als auch für Personengruppen (dann nach dem arithmetischen Mittel) aufgestellt werden kann<sup>17</sup>«. Ein gebräuchliches Maß für diesen Vergleich ist der IQ. Es handelt sich hierbei um einen Quotienten aus der erbrachten Leistung und dem Lebensalter. Weniger bekannt sind die vergleichbaren C- und Z-Maße.

Es gilt folgende Meßlatte<sup>18</sup>:

IQ	Bezeichnung	Häufigkeit (%)	
		Stanford-Binet	Wechsler
mehr als 129	Überragende Intelligenz	4,4	2,5
120–129	Höhere Intelligenz	8,2	6,7
110–119	Gut-normale Intelligenz	18,1	16,1
90–109	Durchschnittl. Intelligenz	46,5	50,0
80–89	Schwach-normale Intelligenz ohne eigentl. Anomalie	14,5	16,1
70–79	Leichte Debilität, Grenzfälle	5,6	6,7
wenig als 70	Schwachsinn	2,7	2,2

Ergiebiger als dieser Gesamtwert ist das Profil, das Verhältnis der Fähigkeiten zueinander.

#### *Spezielle Kenntnis- und Fertigkeitstests*

Die Palette dieser Verfahren ist so breit gespannt, wie das Spektrum der Berufe reicht. Ging es bei den allgemeinen und speziellen Intelligenztests um die Identifikation von Fähigkeiten, die als relativ stabile Strukturen gelten und

dazu befähigen, Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben, so geht es bei dieser Kategorie um das Zusammenspiel – gleichsam das Produkt – von Fähigkeiten, Ausbildung und Erfahrung. Beispiele aus dem Bildungsbereich sind

- der Frankfurter Wortschatz-Test
  - der Frankfurter Rechentest
  - der Frankfurter Rechtschreibtest
  - Kenntnistest für die Auswahl von Medizinern<sup>19</sup>.
- Für die Auswahl von Führungsnachwuchskräften finden normierte Fallstudien Anwendung, die das
- Planungs- und Organisationsgeschick
  - die Verhandlungstechnik
  - das Entscheidungsverhalten
  - die Konfliktbewältigung
- des Bewerbers überprüfen<sup>20</sup>.

#### *Belastungstests*

Verfahren dieser Kategorie zielen in Richtung auf die Leistungsdisposition. Dabei geht es dann meist um den Konzentrationsverlauf bei geistiger Tempoarbeit. Gemessen werden Genauigkeit und Ausdauer, Qualität und Geschwindigkeit bei der Lösung von Routineaufgaben bis hin zu komplexen Entscheidungssituationen.

Anders als bei den Intelligenztests, auf die man sich vorbereiten kann, läßt sich das tatsächliche Leistungsbild eines Bewerbers in dieser Kategorie nur in einem geringen Umfange beeinflussen.

Tests dieser Kategorie erlauben Rückschlüsse auf das Arbeitsverhalten, die Arbeitsleistung, die Ermüdbarkeit, das Arbeitstempo bis hin zu Eigenschaften wie Einsatzbereitschaft, Sachlichkeit, Willens- und Gefühlskontrolle<sup>21</sup>.

Belastbarkeitstests für einfache Belastungssituationen sind

- der Bourden-Test
- der Durchstreich-Test
- der Konzentrations-Verlaufstest (KVT) von Abels
- der Konzentrations-Leistungstest (KLT von Düker)
- der Pauli-Test
- der Aufmerksamkeits- und Belastungstest (Test d 2 von Brickenkamp)<sup>22</sup>.

17 ebenda, S. 193

18 Hofstätter, P. R. (Hrsg.), Das Fischer-Lexikon Psychologie, Neuausgabe, Frankfurt a. M. 1972

19 Als Überblick empfiehlt sich Merz, F., Tests zur Prüfung spezieller Fähigkeiten, in: Hd. Psych., Bd. 6, a.a.O., S. 411 ff. Die hier genannten Tests sind bei Hogreve bzw. im Beltz-Verlag erschienen

Wie bei dem Wortschatztest werden nach Jahrgangsstufen differenzierte Tests angeboten, die mathematische Sachzusammenhänge, die Rechtschreibung, die Wortbeherrschung bis hin zu Fremdsprachen erfassen

20 Die Zeitschrift Capital veröffentlichte hierzu eine Testbatterie, die von der POKO-Studiengruppe für politische Psychologie und Kommunikationsforschung (München/Münster) in Anlehnung an Guilford konzipiert wurde. Capital 12, 1967; 1, 1968; 3, 1968

21 Vgl. hierzu auch Hiltmann, a.a.O., S. 146 ff.

22 Vgl. hierzu Neubauer, Höfner, Waldschütz, a.a.O., S. 75 ff.

*Persönlichkeitstests*

Das Manager-Magazin apostrophiert den Wirkungsgrad dieser Verfahren in einer Untersuchung zur Auswahlpraxis von Führungskräften in der Wirtschaft als einen »Blindflug durch die Seele«, ein Unterfangen also, das außer zweifelhaften Spekulationen und Peinlichkeiten für die Betroffenen als Erkenntnishilfe kaum etwas hergäbe<sup>23</sup>. Susanne v. Paczensky wird in ihrer Philippika gegen die Zunft der Seelenspieler noch deutlicher: »Persönlichkeitstests wollen den Menschen in jenen Wesensmerkmalen erfassen, die er meist ungern preisgibt, die er vor allem seinem Arbeitgeber kaum jemals freiwillig enthüllen würde<sup>24</sup>.« Es ist nämlich das Ziel dieser Verfahren, »Bewerber nach bestimmten Charakterzügen auszusieben, die nicht offenkundig sind... Das wird bereits aus dem Katalog der untersuchten Merkmale deutlich: Seelische Labilität, sexuelle Neigungen, Familienkonflikte, Triebgewohnheiten, Ängste, Aggressionen und Abhängigkeiten sollen im Testergebnis offenbar werden. Die privaten Konflikte des einzelnen sollen vom Psychodiagnostiker ans Licht gezogen und in Form eines Gutachtens dem Arbeitgeber überreicht werden: Ein Eingriff, der peinlich oder schmerzhaft zu sein droht und nur dort gerechtfertigt zu sein scheint, wo es notwendig ist<sup>25</sup>.«

Für einen verantwortlichen Personalisten stellt sich ohnehin die Frage, welche Bereiche der Persönlichkeit eines Bewerbers aufzuhellen sind. Auch hier sollte in Analogie gelten: So wenig Informationen über den Intimbereich eines Bewerbers wie möglich und gerade soviel wie nötig. Daß in einer datenhungrigen Zeit diese Devise nur allzu leicht unterlaufen wird und daß die Gefahr sich nicht wędiskutieren läßt, daß mit Pseudobegründungen die Notwendigkeit eines immer massiveren Rückgriffs auf die schützenswerten Bereiche einer Persönlichkeit vorangetrieben werden, damit sollte man rechnen, um sich gegen diese Anfechtungen zu wappnen. Zwar ist das Mißtrauen der Personalabteilungen des öffentlichen Dienstes gegen psychologische Verfahren ganz allgemein heute noch Garant, daß Fehlentwicklungen abgeblockt werden können, doch scheinen diese Vorbehalte verdrängender Natur zu sein und weniger das Resultat einer sachlichen Analyse. Die damit implizierten Gefahren sind unverkennbar. Denn es wäre sicherlich nicht das erstemal, daß unreflektierte Ablehnung sich zu einer extremen Euphorie verkehrt.

Gemeinhin gilt, daß die Unantastbarkeit der menschlichen Würde einerseits und die Notwendigkeit organisatorischer/staatspolitischer Belange aufeinander abzustimmen sind. Wie schwierig eine generalisierende Optimierung dieser mitunter divergierenden Ziele im konkreten Fall sein kann, wird deutlich, wenn man sich auf exponierte Positionen in den Machtzentren von Wirtschaft, Militär und Verwaltung besinnt. So weisen etwa namhafte Ärzte und Psychologen in den Vereinigten Staaten auf den Umstand hin, daß physisch und psychisch kränkelnde Menschen in der Vergangenheit zum Schaden der Nation mit hohen, höchsten ja gar mit Präsidentenfunktionen betraut wurden. Die amerikanische Geschichte gäbe viele Beispiele, wie verheerend sich diese »Fehlbesetzungen« ausgewirkt haben. Spinnt man die Fäden dieses Gedankens mit Bedacht zu Ende, dann wird deutlich, daß wir es uns in einer vermaschten und

komplexen Welt nicht leisten können, anstelle Besonnenheit und Reife Draufgängertum und Unreife dominieren zu lassen. Die Geschichte aber lehrt, daß die traditionellen Selektionsmechanismen unserer Personalabteilungen bislang nicht in der Lage waren, diese Fehlplazierungen zu verhindern. Dieser Auswahlprozeß ist offensichtlich im politischen Bereich nicht gelungen.

Es ist sicherlich unstrittig, daß man in sensiblen Bereichen und überall dort, wo Fehlhandlungen eines einzelnen verheerende Schäden zur Folge haben können, den Blick auf die Persönlichkeitsstruktur eines Bewerbers wird tiefergreifen lassen müssen. Folgt man allerdings diesem ersten Schritt, dann dürfte es schwierig sein, eine plausible Grenze zu ziehen. Denn Möglichkeit und Zahl, institutionelle Macht mit verheerenden Folgen für die Allgemeinheit zu mißbrauchen, steigt mit dem Grad hochtechnisierter Spezialisten ständig. Und damit wären immer mehr Menschen gezwungen, ihr Innerstes zum Schutze der Allgemeinheit zu enttarnen.

Wägt man das Für und Wider dieser Verfahren gegeneinander ab, dann kann die Alternative nicht sein, die noch unzureichenden Forschungsergebnisse auf dem Sektor der Persönlichkeitsdiagnose zu behindern oder gar durch restriktive Vorgaben zu verhindern, sondern hier sind vermehrte Anstrengungen das Gebot der Stunde. Eine andere Frage ist, wie man den »gläsernen« Menschen, der dann leicht zu einem bloßen willenlosen Werkzeug staatlicher oder unternehmerischer Manipulation mißbraucht werden könnte, schützt. Die Praxis des ärztlichen Gesundheitszeugnisses und die Institution des Vertrauensarztes sollte hier den Weg weisen.

*Interessen- und Motivationstests*

Jeder Verkäufer wird heute trainiert, die Bedürfnisstruktur seiner Kunden aufzudecken<sup>26</sup>. Gelingt ihm dies auch in der Praxis, dann ist ihm der Verkaufserfolg sicher. Nicht immer aber wird dabei der Kunde seine tatsächlichen Bedürfnisse befriedigt sehen.

In diesem Beispiel ist das Aufdecken der Bedürfnisstruktur des Kunden der Hebel zur Manipulation<sup>27</sup>.

Auch Personalabteilungen haben ein großes Interesse, das Leistungsstreben, die individuellen Beweggründe, die Erfolgs- oder Mißerfolgsmotiviertheit ihrer Bewerber aufzudecken<sup>28</sup>. Denn immerhin ist die Leistungsbereitschaft

23 Gottschall, D., Rüßmann, A., Auslese von Führungskräften – Fragwürdige Testmethoden, in: Manager-Magazin 2, 1981, S. 44

24 Paczensky, a.a.O., S. 27

25 ebenda, S. 35

26 Vgl. hierzu anstelle vieler Heitsch, D., So wird verkaufen erfolgreich, 2. Aufl. Landsberg 1982, S. 45 ff.

27 Vgl. zum Thema Manipulation Benesch, H., Schmandt, W., Manipulation und wie man ihr entkommt, Frankfurt a. M. 1981

28 In der betrieblichen Praxis kommt der Motivation eines Mitarbeiters ein besonderer Stellenwert gegenüber den Fähigkeiten zu. Vgl. hierzu auch Meixner, a.a.O., Personalpolitik und die dort angegebene Literatur

29 ebenda, S. 219 f.

eines Mitarbeiters eine bedeutsame Determinante im Leistungsprozeß<sup>29</sup>. Seit McClelland aufzeigen konnte, daß der Erfolg eines Menschen im besonderen Maße auch durch sein Streben nach Erfolg und eines Vermeidens von Mißerfolgserlebnissen geprägt wird, versucht man im Bildungsbereich ebenso wie in den Personalabteilungen mehr über diese individuellen Präferenzen zu erfahren. Denn neben der allgemeinen Bedürfnisstruktur eines Bewerbers spielt die Leistungsmotivation einen relativ unabhängigen Part<sup>30</sup>.

Diese Leistungsmotivation wird in einem frühen Alter durch das Erziehungsverhalten des Elternhauses geprägt. Unter Leistungsmotivation versteht der Fachmann das Bestreben, die »eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab (Tüchtigkeitsmaßstab) für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder mißlingen kann<sup>31</sup>«. Ein einfaches Beispiel soll diese theoretische Sicht veranschaulichen. Versetzen wir uns hierzu in die Lage eines Hochspringers. Er hat – so nehmen wir an – soeben die 1.98 m-Marke geschafft. Nun steht er vor der Frage, wie er weiter verfahren soll. In einem Anflug von Größenwahn könnte er die Leiste auf 2,10 m legen. Dann weiß er allerdings auch, daß die Hoffnung auf Erfolg sehr gering ist, die Wahrscheinlichkeit aber, daß er sein Ziel nicht erreichen wird – und damit wird der Mißerfolg vorprogrammiert – sehr groß ist. Denn der Schwierigkeitsgrad der gestellten Aufgabe übersteigt bei weitem seine individuellen Möglichkeiten.

Ein anderer könnte, in die gleiche Entscheidungssituation gestellt, ab sofort die Leiste auf 1,80 m zurücknehmen. Damit ist sichergestellt, daß er mit hoher Wahrscheinlichkeit dieses ihn nicht auslastende Ziel ohne besondere Anstrengungen wird erreichen können. Der Mißerfolg bleibt bei diesem unterfordernden Anspruchsniveau kalkulierbar. Man kann sogar vermuten, daß sich auf Dauer bei diesem Menschen ein vordergründiges Selbstbewußtsein entwickeln wird. Es ist dann geprägt von einer latenten Unterforderung bei einer gleichzeitig reduzierten Mißerfolgsquote.

Ein dritter könnte die Leiste so plazieren, daß die Hoffnung auf Erfolg realistisch bleibt und bei den dann zwangsläufig auftretenden Mißerfolgserlebnissen der Leistungsantrieb gleichwohl nicht unterlaufen wird. Ansporn, Leistungswille und die Fähigkeit, mit den bei Mißerfolg aufkeimenden Frustrationen fertig zu werden, prägen diesen Menschen.

Die Beispiele machen deutlich, worum es geht, wenn in der Bildungsberatung oder bei der Bewerberauswahl auf die Identifikation der Leistungsmotivation eines Bewerbers so viel Wert gelegt wird. Beispielhaft seien ein paar Verfahren aus dem Bildungsbereich genannt:

- Attributierungsfragebogen für Erfolg und Mißerfolg in der Schule, AEM 5-7, Landauer-Bildungsberatungssystem,
- Fragebogen zum schulischen Leistungsmotiv, FSL 5-7, Landauer-Bildungsberatungssystem<sup>32</sup>.

Zur Auswahl von Bewerbern hat McClelland einen projektiven Test entwickelt. Der Test besteht aus sechs Bildern, auf denen in unscharfen Konturen Büroszenen zu erkennen sind, die der Bewerber in einer Bildüberschrift skizzie-

ren soll. Hierzu liegt eine deutsche Fassung vor<sup>33</sup>. In Anlehnung an Forschungsarbeiten von dem bekannten Psychologen Guilford hat die PoKo-Studiengruppe für politische Psychologie und Kommunikationsforschung eine Bilderfolge mit Leistungsmotiven des täglichen Lebens entwickelt. Die Aufgabe des Bewerbers besteht darin, sich für eine der zwei bis vier vorgegebenen Interpretationen zu entscheiden<sup>34</sup>.

Die beiden hier genannten Verfahren zeigen die Richtung auf, in die heute gedacht wird, wenn es um die Offenlegung des Leistungsverhaltens eines Bewerbers geht. Zahlreiche Personalberater haben hierzu ihre eigenen, mitunter nicht immer glücklichen Methoden entwickelt.

Neben der Leistungsmotivation konzentriert sich die diagnostische Psychologie auch auf eine Identifikation der Interessenstruktur eines Bewerbers. So weiß man, daß zwischen den Interessen einerseits, den Bedürfnissen, aber auch Fähigkeiten eines Bewerbers andererseits enge Zusammenhänge bestehen<sup>35</sup>.

- Bekannte Interessen- und Einstellungstests sind
  - der Berufs-Interessentest (BIT von Irle)
  - der differenzielle Interessentest (DIT von Todt)
  - der Bücherkatalogtest
  - der kombinierte Persönlichkeits- und Interessentest (PI-Test von Mittenecker und Toman)
  - der Fragebogen zur direktiven Einstellung von Bastian<sup>36</sup>.
- Als Alternative zum traditionellen Numerus-Clausus-Verfahren erlangen bei der Zulassung zum Medizinstudium berufsbezogene Kenntnis- und Interessentests ein zusätzliches Gewicht.

Will man diese durchaus interessante Testkategorie in ein Auswahlverfahren für Bewerber des öffentlichen Dienstes einbringen, dann wären wohl umfangreiche Entwicklungsarbeiten unumgänglich. Neben dem Aspekt der Leistungsmotivation wären Kenntnisse, Interessen und Einstellungen bis hin zu berufsethischen Fragen zu erfassen. Investitionen auf diesem Sektor aber dürften lohnend sein.

#### *Fragebogenverfahren*

Die Zahl der Persönlichkeitstests dieser Kategorie wächst von Jahr zu Jahr und vieles, was auf diesem Sektor zur Anwendung kommt, ist schlicht unvereinbar mit der Unantastbarkeit menschlicher Würde. Die meisten dieser Testverfah-

30 Rosenstiel, L. v., Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, in: ZfA 1, 1977, S. 77 ff.; vgl. auch Hoefert, H. W., Reichard, C., (Hrsg.), Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Stuttgart 1979

31 Heckhausen, H., Leistungsmotivation, Handbuch der Psychologie, Bd. 2, Göttingen 1965, S. 604

32 Widdel, H., AEM 5-7, Weinheim 1981; ders., FSL 5-7, Weinheim 1980

33 Sieber, G., Achtung Test-Psychologische Verfahren – was man von ihnen erwarten darf, Reinbek bei Hamburg 1971, S. 69 ff.

34 Sind Sie ein Karriere-Typ? in: Capital 9, 1968, S. 55 ff.

35 Vgl. hierzu auch das Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968) nachzulesen bei Rosenstiel, L. v., Die motivationalen Grundlagen des Verwaltungshandelns – Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975, S. 399

36 Hiltmann, a.a.O., S. 183 ff.; Neubauer, Höfner, Waldschütz, a.a.O., S. 109 ff.

ren haben ihren Ursprung im klinischen Bereich. Dies trifft beispielsweise für das wohl am häufigsten angewendete Instrumentarium, das Minnesota Multiphasic Personality Inventory zu. Dieser Fragebogen besteht aus 560 Fragen, die mit »stimmt«, »stimmt nicht« oder »zweifelhaft« zu beantworten sind. Zu diesem in den Vereinigten Staaten weit verbreiteten Verfahren liegt eine deutsche Fassung vor<sup>37</sup>.

Breite Verwendung findet in Deutschland auch das Freiburger Persönlichkeitsinventar. Es ist dies ein Fragebogen, der 212 Fragen umfaßt, die alternativ mit »stimmt« oder »stimmt nicht« zu beantworten sind. Gemessen werden sollen mit diesem Verfahren zwölf Eigenschaften. Sie reichen von Neurotizismus über maskulin bis hin zur Frage der Offenheit.

Weit verbreitet in den Zimmern der Head-Hunters ist der PF 16, der von dem bekannten amerikanischen Psychologen R. B. Cattell entwickelt wurde. Mit diesem Test lassen sich – so wird unterstellt, ohne daß diese Behauptung letztendlich zu belegen ist – 16 Persönlichkeitsfaktoren messen. Hierzu muß der Bewerber 187 Statements mit »ja«, »nein« oder »unsicher« beantworten. Eine deutsche Fassung wurde 1968 von den Psychologen der Deutschen Lufthansa vorgelegt und an 1.800 repräsentativ ausgewählten Männern geeicht<sup>38</sup>.

Mit dem Maudsly-Persönlichkeitsfragebogen (MMQ) und dem Maudsly-Personality-Inventory (MPJ) liegen zwei weitere Tests zur Analyse von Persönlichkeitszügen vor. Sie wurden beide von dem Londoner Psychologen Eysenck entwickelt. Obgleich beide Tests mit Blick auf klinische Fragestellungen konzipiert wurden, erliegen Personalberater mitunter der Versuchung, diese Verfahren auch in die Personalauswahl einzubeziehen. Ziel beider Verfahren ist es, einen raschen und möglichst objektiven Überblick über den Grad der Extraversion bzw. der neurotischen Tendenz von Patienten zu ermöglichen<sup>39</sup>.

#### Entfaltungstests

Diese Testkategorie arbeitet mit dem auf Freud zurückgehenden Projektionsbegriff. Dabei nimmt man an, daß Wünsche, Ängste, Konflikte, seelische Disharmonien nach außen projiziert werden. Entfaltungstests arbeiten daher mit Testvorlagen, die vieldeutig sind und ein großes Spektrum individueller Nennungen zu lassen. Das wohl bekannteste und wohl auch umstrittenste Verfahren dieser Kategorie ist das Klecksbild-Verfahren des Schweizer Psychiaters Rorschach. Der Test besteht aus zehn Tafeln mit symmetrischen, schwarzweißen und farbigen Klecksfiguren. Diese Bilder müssen von den getesteten Personen gedeutet werden. Aus der Art und Vorgehensweise, mit der diese Kleckse von dem Bewerber interpretiert werden, leiten die Personalberater ihre Rückschlüsse über neurotische, aggressive, soziale etc. Eigenschaften der getesteten Personen ab. Befürworter dieses Verfahrens gehen aber noch einen Schritt weiter: Sie erheben den Anspruch, daß dieses Verfahren die gesamte Persönlichkeit mit ihren Leistungs-, Intelligenz- und Temperamenteigenschaften erfaßt<sup>40</sup>.

Wohl kaum ein anderes Verfahren ist mit soviel kritischer, aber auch euphorischer Aufmerksamkeit bedacht worden, wie dieser Rorschach-Test. Die Bewertung reicht

von »genial« bis hin zu »dilettantisch«. Eine ausgewogenere Position sieht den Stellenwert dieser Methode im diagnostischen Prozeß als nützliches Instrument in der therapeutischen Sprechstunde als Hilfsmittel bei der Erkundung seelischer Leiden. Der bekannte deutsche Psychologe Brengelmann ordnet diesen Test in die Kategorie der Handlesekunde, der Teeblattanalyse und der Astrologie ein.

Gleichwohl haben in den 60er Jahren und Anfang 70 viele Unternehmen und Personalberater auf diesen Test zurückgegriffen. Wenn dies heute nur noch selten geschieht, dann ist dieser Sinneswandel nicht nur durch die Erkenntnis mangelnder Validität dieses Verfahrens zustande gekommen, sondern wohl auch durch die Tatsache, daß dieser Test ziemlich aufwendig – und damit kostspielig – in der Anwendung ist.

Bei der Bewerberauswahl hat dieser Test nichts zu suchen! Das gilt gleichermaßen für die Verfahrensmodifikationen des Behn-Rorschach-Tests, des Zulliger-Tests, des Fuchs-Rorschach-Tests und des Deutungstests von Wartegg-Vetter<sup>41</sup>.

Einen höheren Strukturierungsgrad als die Kleckstechniken weist der Thematische Apperzeptions-Test von H. A. Murray auf. An zwei Untersuchungstagen muß die Testperson jeweils zu einer Serie von vorgelegten Bildern eine Geschichte formulieren. »Im Inhalt von erzählten Geschichten können die tiefen seelischen Bedürfnisse, Erwartungen und Befürchtungen des Erzählers und die prägenden Eindrücke, die der Persönlichkeit im Laufe ihrer Entwicklung widerfahren sind, zur Erscheinung kommen<sup>42</sup>«. Dieser hohe Anspruch dürfte sicherlich nicht unstrittig sein. Zentraler aber ist die Frage, ob man die auf diese Weise erhobenen Informationen hinreichend sicher interpretieren kann. Ohne diese Frage an dieser Stelle zu vertiefen, dürfte der Hinweis genügen, daß dieses Verfahren bereits aus Kostengründen für die Auswahl von Bewerbern keine Alternative sein kann. Es gibt allerdings eine Reihe von Verfahrensmodifikationen, die sich dieser Technik für abgegrenzte Problembereiche bedienen.

#### Verfahren der interpersonalen Wahrnehmung

Obgleich diese Verfahren für die Bewerberauswahl eine interessante Alternative darstellen könnten, fallen die Entwicklungsarbeiten auf diesem Sektor recht bescheiden aus. Bei dieser Verfahrenskategorie geht es um Aspekte des Fremd- und Selbstbildes. In der Aus- und Fortbildung werden diese gruppenspezifischen Prozesse und Erkenntnisse bereits intensiv genutzt. Um die Brisanz dieser Verfahrensqualität besonders hervorzuheben, sei auf das Beurteilungsdilemma hingewiesen. Regel- und Sonderbeurteilungen

37 Hiltmann, a.a.O., S. 207 f.

38 Vgl. hierzu auch Paczensky, a.a.O.

39 Hiltmann, a.a.O., S. 212 f.

40 Die Interpretation und damit auch die Ergiebigkeit dieses Tests ist im starken Maße von der Qualifikation des Auswerters abhängig. Bereits dadurch ist eine Breitanwendung dieses Verfahrens fraglich. Vgl. auch die sehr kritischen Bemerkungen von Paczensky

41 Hiltmann, a.a.O., S. 214 ff.; Paczensky, a.a.O., S. 122 f.

42 Drever, J., Fröhlich, G., Psychologische Grundbegriffe, Stuttgart 1969, S. 55 f.

sind heute nämlich vielfältigen Fehlerquellen ausgesetzt. Es gilt daher, diese Verfahren durch zusätzliche Erkenntnisquellen abzusichern. Der Beurteilung von oben nach unten (der Chef beurteilt den Mitarbeiter) könnte eine Beurteilung von unten nach oben (die Mitarbeiter beurteilen den Chef, oder aber auch Mitarbeiter beurteilen Mitarbeiter) gegenübergestellt werden. Diesen Beurteilungsprozeß könnte man durch eine Selbstbeurteilung ergänzen.

Aufgrund der heutigen Diskussion kann man davon ausgehen, daß diese Konzeptionen nicht konsensfähig sind<sup>43</sup>.

Will man zusätzliche Erkenntnisse über Bewerber und Mitarbeiter gewinnen, dann wäre dies möglich, wenn man die bislang dominierenden Papier- und Bleistiftmethoden durch gruppendynamische Verfahren ergänzt.

#### *Simulations- und Situationstests*

Während die schriftlichen Testmethoden die komplexe Wirklichkeit meist nur auf kleine Ausschnitte menschlichen Leistungs- und Entscheidungsverhaltens reduzieren, zielen die Simulations- und Situationstests auf eine möglichst umfassende Abbildung der organisatorischen Wirklichkeit.

Unter dem Begriff der Assessment-Center-Technik wird eine Testbatterie verschiedenster Situationstests zusammengefaßt<sup>44</sup>. Die dahinter stehende Philosophie geht davon aus, daß Führen von Mitarbeitern sowie von Mensch-Mittel-Systemen eine Funktion der Persönlichkeit, der Situation sowie die darauf aufbauenden Interaktionen ist. Im Auswahlprozeß werden die Bewerber/Mitarbeiter daher in Situationen hineingestellt, die charakteristische Situationen der späteren beruflichen Anforderungen darstellen. Hier hinter verbirgt sich die Philosophie des Werkstückes. So, wie der Lehrling einst mit seinem Gesellenstück in die Zunft des Berufsstandes aufgenommen wurde, so baut die Assessment-Center-Technik auf den engen Berufsfeldbezug<sup>45</sup>. Die Vorteile dieses Verfahrens liegen in der

– Verhaltensorientierung. In diesem Verfahren werden Methoden eingesetzt, die den Bewerber zum Agieren herausfordern. So muß er sich etwa in der Gruppendiskussion den Argumenten seiner Mitstreiter stellen und auch bei

unipersonalen Testsituationen wie dem Ad-hoc-Referat, der Postkorb-Prüfung oder der Fallübung agiert er in einem Feld komplexer Anforderungen.

- Arbeitsplatzbezogenheit. Mit dem Hinweis auf das Werkstück wird bereits deutlich, daß man beim Assessment-Center-Verfahren Prüfsituationen wählt, die für spätere Anforderungen charakteristisch sind. Wer sich daher hier – so der dahinterstehende Schluß – bewährt, bringt gute Voraussetzungen mit, um sich in der Realsituation des Berufsfeldes zu bewähren.
- Trainingsbezug. Der Arbeitsplatzbezug macht bereits deutlich, daß bei diesen Verfahren gegenüber traditionellen Auswahlverfahren, die vornehmlich auf die Identifikation von Fähigkeiten zielen, Verhaltensfertigkeiten im Vordergrund stehen. Hierauf kann durch Übung und Training eingewirkt werden. Assessment-Center-Verfahren kombinieren daher häufig den Trainings- mit dem Auswahlaspekt.
- Standardisierung und Mehrfachbeurteilung. Bei diesem Verfahren werden die Leistungen der Bewerber/Mitarbeiter durch mehrere Beurteiler bewertet. Als Hilfe der Urteilsfindung stehen standardisierte Beobachtungs- und Bewertungsskalen zur Verfügung.
- Berufsbezogene Gremienbeurteilung. Während die meisten psychologischen Auswahlverfahren von Fachleuten durchgeführt und interpretiert werden, bauen diese Verfahren auf den im Berufsfeld gewachsenen Fachmann. Dahinter steht die Philosophie, daß die Auswahl des Nachwuchses eine nicht delegierbare Aufgabe des Spitzenmanagements ist<sup>46</sup>.

43 Daß dies so sein muß, zeigen Erfahrungen in der Wirtschaft. Schuler, H., Stehle, W. (Hrsg.), *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1982, S. 49 ff., 67 ff.

44 Neuberger, Höfner, Waldschütz, a.a.O., S. 127 ff.

45 ebenda, S. 135 ff.

46 Vgl. zur Philosophie und Technik der Assessment-Center-Verfahren, Schuler, Stehle (Hrsg.) a.a.O., S. 101 ff., 115 ff., 127 ff.

## Frauenförderung im öffentlichen Dienst – Regelung in Hamburg –

*Regierungsrat Erich Feindt, Hamburg*

Die legale Gleichberechtigung von Mann und Frau ist heute kaum noch ein Thema. Zum Problem geworden ist die mangelnde Realisierung in der Lebenspraxis. In Hamburg ist für ein Teilgebiet versucht worden, das Defizit mit Hilfe einer Richtlinie zur Förderung von Frauen im öffentlichen Dienst künftig auszugleichen. Die Richtlinie

enthält Ansätze und Regelungen, die eine Vorbildfunktion für andere Dienstgeber des öffentlichen Dienstes wie auch für Wirtschaft und Industrie haben können. In einzelnen Punkten bestehen aber sachliche und rechtliche Bedenken. Insoweit ergeben sich Einschränkungen der insgesamt positiven Beurteilung.