

# Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren

STEPHAN GERHARD HUBER/ MAREN HILTMANN

Damit Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrem Beruf erfolgreich sein können, müssen sie für die mit dem Amt verbundenen Anforderungen entsprechendes Wissen sowie entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen. Dies alles nützt aber wenig, sofern nicht auch die Motivation und Interessen zu den Anforderungen der Position passen.

Für den beruflichen Erfolg sind auf der Personenseite somit verschiedene Komponenten relevant: Aspekte des Wissens und Könnens, aber auch des Wollens sowie weitere persönliche Dispositionen wie Haltungen/Einstellungen und andere Persönlichkeitseigenschaften.

Doch welche Personen bringen die passenden Voraussetzungen für pädagogische Führungstätigkeiten mit? Wie erkennt man sie? Diagnostische Methoden für die Potenzialeinschätzung sind vielfältig. Welche Methode ist für welchen Zweck geeignet? Was sind Vorteile und was sind Grenzen einer Methode?

Ausgehend von einem allgemeinen Modell zur Klassifizierung diagnostischer Informationen widmet sich dieser Beitrag den Möglichkeiten des Einsatzes von psychologischen Testverfahren im Rahmen von Potenzialanalysen und Eignungseinschätzungen.

Konkret wird dabei auf den Nutzen von Testverfahren im Rahmen der Berufsorientierung, der beruflichen Qualifizierung, der Auswahl von Führungskräften und im Rahmen der weiterführenden beruflichen Entwicklung eingegangen.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 **Basistext**
  - 1.1 Rahmenmodell: der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik
  - 1.2 Arten psychologischer Testverfahren
  - 1.3 Einsatzfelder psychologischer Testverfahren
  - 1.4 Nutzen und Grenzen psychologischer Testverfahren
  - 1.5 Ein passendes Testverfahren auswählen
  - 1.6 Fazit und Ausblick
- 2 **Weiterführende Literatur**
- 3 **Arbeitshilfen**
  - 3.1 Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik
  - 3.2 Allgemeine vs. spezielle Persönlichkeitstests
  - 3.3 Testbeispiele
  - 3.4 Testeinsatz bei der Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchskräften
  - 3.5 Übersicht: Möglichkeiten und Grenzen des Testeinsatzes
  - 3.6 Übersetzung von Anforderungen in Testverfahren
  - 3.7 Referenzliste

## 1 Basistext

Diagnostische Methoden für die Potenzialeinschätzung sind zahlreich und vielfältig. Ihr Zweck ist die systematische Sammlung von berufsrelevanten Informationen von Personen, auf deren Basis Berater, Arbeitgeber oder die betreffende Person selbst am

Ende zu einem Eignungsurteil gelangen. Die verfügbaren Instrumentarien reichen von verschiedenen Spezialformen der Interviewführung (z. B. biografisches Interview, multimodales Interview etc.) über verschiedene Kombinationen von Assessment-Center-Methoden über Beobachtungen am Arbeitsplatz (Probezeit) bis hin zu psychologischen Testverfahren. Aber welche Methode ist für welchen Zweck geeignet? Was sind Vorteile und was sind Grenzen einer Methode?

Für Schulleiterinnen und Schulleiter sind Informationen über diagnostische Methoden aus verschiedenen Gründen relevant: als Hintergrundwissen, um solche Verfahren und die dadurch erhobenen Daten besser einschätzen zu können, und zunehmend wohl auch, um einen Einsatz (etwa im Rahmen der Personalentwicklung, siehe unten) selbst erwägen zu können, die eigenen Möglichkeiten, aber eben auch die Grenzen der eigenen Kompetenz im Umgang mit diagnostischen Verfahren zu kennen.

### 1.1 Rahmenmodell: der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik

Zur Beantwortung der Frage, welche Methode(n) sich für die Abschätzung des Potenzials für Schulleitungsaufgaben eignen, kann das Rahmenmodell

des trimodalen Ansatzes der Eignungsdiagnostik gute Dienste leisten. Dem Ansatz folgend können drei wesentliche unterschiedliche Zugänge bei der Sammlung von eignungsdiagnostisch relevanten Informationen unterschieden werden (vgl. Schuler, 2001): der biografische Ansatz, der Simulationsansatz und der Eigenschaftsansatz. Eine wesentliche Erkenntnis der Eignungsdiagnostik ist, dass insbesondere mit einem breit abgesicherten Methodenmix am ehesten zuverlässig prognostische Resultate erzielt werden können. Ideal ist es daher, wenn aus allen drei Bereichen entsprechende Verfahren zum Einsatz kommen.

Die Arbeitshilfe 130 03 01 zeigt die grafische Veranschaulichung des trimodalen Ansatzes der Eignungsdiagnostik. Darüber hinaus gibt dort eine Liste einen Überblick über die zu den jeweiligen Blickwinkeln der verschiedenen Ansätze gehörenden Verfahren.



**Arbeitshilfe 130 03 01:  
Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik**

### Biografischer Ansatz

Der biografische Ansatz ist der am meisten verbreitete. Will man wissen, ob jemand für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist, fragt man ihn in der Regel, ob er oder sie diese (oder eine ähnliche) Aufgabe schon einmal gemacht hat. Die Logik dahinter ist die folgende: Wenn jemand bereits bewiesen hat, dass er diese oder ähnliche Aufgaben erfolgreich bewältigen kann, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er oder sie auch künftig solche Aufgaben erfolgreich meistern wird. Vor genau diesem Hintergrund werden bisher erzielte Leistungen und bisheriges Verhalten ausgewertet. Die klassische Vorgehensweise hierbei ist die Analyse bisher erreichter *Ergebnisse* anhand des Lebenslaufes bzw. der Informationen über die Biografie im Interview oder über biografische Fragebögen. Für die Frage der Eignung zu Schulleitungsaufgaben oder Führungstätigkeiten in der Schulverwaltung fallen bisherige Leistungsbeurteilungen oder auch das Konzept von Portfolios in diese Gruppe.

### Simulationsansatz

Der Simulationsansatz fußt auf Beobachtungen, denn eine weitere Möglichkeit, das Potenzial einer Person für eine bestimmte Tätigkeit einzuschätzen, bietet sich, wenn man die Person die Aufgabe ausüben lässt, ihr Verhalten und die dabei erzielten Ergebnisse beobachtet. Genau dieser Gedanke findet sich in der Konzeption von Referendariaten oder

der Probezeit wieder. Da es auf Dauer eine höchst kostspielige und auch ethisch mitunter schwierige Angelegenheit wäre, die Eignung durch Ausprobieren festzustellen, versucht man eher, das reale Arbeitsgeschehen in Situationen außerhalb der eigentlichen Tätigkeit nachzubilden, zu simulieren. Der Klassiker hierzu sind die verschiedenen Ansätze der Assessment-Center-Methoden (vgl. hierzu auch den Beitrag von Kloft: Schulen brauchen gute Nachwuchsführungskräfte, 130.01). Die Logik bei den verschiedenen Verfahren dieses Ansatzes folgt der Idee, dass das aktuell konkret gezeigte *Verhalten* eine Stichprobe für eigentliches Arbeitsverhalten ist und deshalb auf das Potenzial geschlossen werden kann.

### Eigenschaftsansatz

Der dritte Ansatz basiert auf der Annahme, dass Menschen über Persönlichkeitsmerkmale verfügen, die als relativ stabil angenommen werden, z. B. Gewissenhaftigkeit oder numerische Intelligenz. Eigenschaften sind Verhaltensdispositionen, die die Auftretenswahrscheinlichkeit eines konkreten Verhaltens erhöhen, jedoch selbst nicht beobachtet werden können. Um ein Merkmal möglichst homogen zu erfassen, wird daher auf der Basis von Theorien zu diesem Merkmal ein psychologisches Testverfahren entwickelt. Ein psychologischer Test kann nach Lienert und Ratz (1998) definiert werden als „ein wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung.“ (S. 1)

Alle drei Ansätze berücksichtigen unterschiedliche Informationen: bisher erreichte Ergebnisse, Verhalten und Eigenschaften. Selbst wenn man über alle Ansätze das gleiche Merkmal (z. B. Mitarbeiterorientierung) erfassen will, wird (und kann) es niemals eine vollständige Übereinstimmung geben. Dennoch lässt sich gerade durch die Kombination der Ansätze die Aussagekraft insgesamt erhöhen. Daher sollten für die Potenzialeinschätzung, dem Paradigma des Methodemixes folgend, mehrere und unterschiedliche Verfahren herangezogen werden, sodass alle drei Blickwinkel vertreten sind.

Die nächsten Abschnitte betrachten die Perspektive des Testeinsatzes, eine in Deutschland bislang noch selten genutzte Perspektive in der Frage der Eignung für eine Führungstätigkeit im pädagogischen Kontext. Der Beitrag stellt daher einige wichtige Basiskonzepte für das Verständnis von Testver-

fahren vor und skizziert denkbare Anwendungsmöglichkeiten im schulischen Kontext.

## 1.2 Arten psychologischer Testverfahren

Testverfahren können danach klassifiziert werden, welche Aspekte einer Person sie zu messen beabsichtigen. Im Allgemeinen lassen sich hier vor allem kognitive Verfahren wie Intelligenz- und Leistungstests und nicht kognitive Verfahren wie Persönlichkeitstest unterscheiden. Analog zum Mix der diagnostischen Informationen, die für die Potenzialaussage insgesamt Berücksichtigung finden sollten, ist es ratsam, im Rahmen des Testeinsatzes ebenfalls verschiedene Testarten (Leistungstests und Persönlichkeitstests) zu berücksichtigen. Die Potenzialeinschätzung lässt sich weder allein auf rein kognitive Aspekte des Wissens und Könnens noch auf allein nicht kognitive Aspekte der Motivation, der Neigung und des Willens reduzieren. Über unterschiedliche Berufe hinweg konnten wissenschaftliche Metaanalysen (z. B. Schmidt & Hunter, 1998), die die Ergebnisse vieler Einzelstudien verdichten, zeigen, dass Testverfahren zur kognitiven Leistungsfähigkeit eines der am besten geeigneten Instrumente zur langfristigen Vorhersage von Berufserfolg sind. Auch wenn dieser Leistungsnachweis für den schulischen Kontext noch nicht erbracht wurde, ist davon auszugehen, dass Testverfahren auch bei Fragen der Auswahl oder der Entwicklung pädagogischer Führungskräfte einen Beitrag leisten können. Die Metaanalysen zeigen auch: Kombiniert man Leistungstest mit Persönlichkeitstest, leistet dies einen weiteren Beitrag für die Vorhersage des beruflichen Erfolgs. Das liegt daran, dass im Eigenschaftsansatz gut gerade allgemeine, langfristige Aussagen getroffen werden und somit auf das zukünftig relevante Potenzial geschlossen werden kann (vgl. entsprechende Langzeitstudien zur Testvalidität, z. B. Hossiep, 1995).

### Intelligenz- und Leistungstests

Ein Kennzeichen für Leistungstests ist, dass Teilnehmer hier die bestmögliche Leistung anstreben sollen. Es geht um die maximale Leistungsfähigkeit (Bestleistung) einer Person. Typische Aspekte, die über Leistungstests erfasst werden können, sind beispielsweise die Fähigkeit zum abstrakten Denken, die Konzentrationsfähigkeit und die Fähigkeit zum schlussfolgernden Denken bei Diagrammen oder Texten. Leistungstestverfahren erfassen anhand objektiver Kriterien die Leistung der Teilnehmer bei der Bearbeitung bestimmter Aufgaben in einer bestimmten Zeit.

### Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstests sind standardisierte Instrumente zur Erhebung von Selbst- oder Fremdbeurichtsdaten. Hierbei geht es darum, das für die Person typische Verhalten zu erfassen. Testwerte dienen als Indikatoren für den individuellen Ausprägungsgrad von Persönlichkeitseigenschaften. Dies können Motive, Neigungen, Interessen oder Werthaltungen sein (z. B. Kontaktfreude, Führungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Handlungs- oder Teamorientierung). Zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen stehen eine ganze Reihe verschiedener Testformate zur Verfügung:

- Fragebogenverfahren:  
Die Teilnehmer nehmen eine Selbstbeschreibung vor. Sie bewerten vorgegebene Aussagen danach, inwieweit sie mit ihren Erfahrungen und Einstellungen übereinstimmen.
- Situative Testverfahren:  
Bei situativen Testverfahren werden über Bilder und/oder Beschreibungen berufliche Situationen dargestellt. Die Teilnehmer schätzen ein, wie sie diese Situation beurteilen bzw. wie sie sich in dieser Situation verhalten würden. Dazu werden entweder vorgegebene Aussagen auf einer Antwortskala beurteilt, aus mehreren Alternativen Handlungsoptionen ausgewählt oder von zwei Adjektiven das ausgewählt, das aus der Sicht der Teilnehmer am besten zu der jeweiligen Situation passt.
- Objektive Persönlichkeitstests:  
Bei dieser Testart wird – ähnlich wie bei einem Experiment – das tatsächliche Verhalten der Teilnehmer im Test beurteilt. Anstatt zu fragen, wird das Verhalten (Entscheidungen, Reaktionszeiten etc.) bei bestimmten Leistungsanforderungen beobachtet und daraus auf persönliche Verhaltensstile geschlossen. Gemessen wird objektiv erhobenes Verhalten, das indirekt Aufschluss über Persönlichkeitsmerkmale gibt.

Wichtig für den angemessenen Umgang mit psychologischen Testverfahren ist es zu verstehen, zu welchen Kompetenzen und Neigungen psychologische Testverfahren überhaupt Informationen liefern können. Ein Fragebogenverfahren oder situative Testverfahren können beispielsweise erfassen, inwiefern eine Person ihre Durchsetzungskraft im Vergleich zu einer relevanten Bezugsgruppe beschreibt (eine wesentliche Information!), können sie jedoch nicht „messen“. Leistungstest und objektive Persönlichkeitstest „messen“ dagegen tatsächlich gezeigtes Verhalten im Test. Insbesondere kom-

plexe kognitive Aspekte, die für das langfristige Potenzial von Bedeutung sind, lassen sich gut über Testverfahren erheben.

Neben den Testinhalten und -formaten können Testverfahren weiterhin danach klassifiziert werden, über welches Medium die Daten erhoben werden. Man unterscheidet die so genannten *Papier- und Bleistift-Verfahren* von *computergestützter Diagnostik*. Fortschritte in der Computertechnologie und die Verbreitung des Internets führten zu einer höheren Standardisierung und es entstanden neue, interaktive Testformate. Durch Kombination mit dem Internet können Testverfahren heute völlig flexibel, ganz nach Bedarf zeit- und ortsunabhängig eingesetzt werden.

Eine weitere wichtige Unterscheidung bei Testverfahren ist die zwischen allgemeinen und speziellen Persönlichkeitstests. Arbeitshilfe 130 03 02 gibt dazu einen kurzen Überblick.



#### **Arbeitshilfe 130 03 02: Allgemeine vs. spezielle Persönlichkeitstests**

Einige Testbeispiele einer internetbasierten Testplattform zu verschiedenen speziellen Persönlichkeitsmerkmalen und Aspekten der kognitiven Leistungsfähigkeit sind in der Arbeitshilfe 130 03 03 zu finden.



#### **Arbeitshilfe 130 03 03: Testbeispiele**

### **1.3 Einsatzfelder psychologischer Testverfahren**

Auf dem Weg von der unterrichtenden Lehrkraft zu einem erfolgreichen Mitglied der Schulleitung können im Wesentlichen vier Phasen unterschieden werden:

- Informations- und Orientierungsphase
- Qualifizierungsphase
- Auswahlphase
- Personalentwicklungsphase (weiterführende Entwicklung).

Psychologische Testverfahren können in all diesen Phasen eine wertvolle Unterstützung bieten. Jedoch müssen hierbei zwei grundsätzlich verschiedene Ziele beim Einsatz von Testverfahren unterschieden werden. Testverfahren können einmal zur „Selbstüberprüfung“ eingesetzt werden oder zum anderen mit selektivem (oder bewertendem) Charakter bei der Auswahl geeigneter Personen für Schulleitungspositionen oder auch bei der Bedarfserhebung von Fortbildungsbedürfnissen im Vorfeld aufwändiger Qualifizierungsmaßnahmen. Eine

wichtige Bedingung sollte allerdings vorweg erwähnt werden: Die Interpretation von Testergebnissen erfordert eine entsprechende Ausbildung und sollte in erfahrenen Händen liegen. Bewährt hat es sich in verschiedenen anderen Kontexten, einen Experten für die Interpretation der Testergebnisse hinzuzuziehen oder eine Zertifizierung für die Anwendung beim Testanbieter zu absolvieren.

#### **Berufsorientierung**

Lehrkräfte, die sich beruflich orientieren oder verändern wollen, fehlt es in der Regel an Erfahrungen, die eine Frage auf die Antwort erlauben: Wo stehe ich im Vergleich zu den zu erwartenden Anforderungen?

Der Hintergrund ist, dass die Leistungen im gegenwärtigen Beruf für eine neue Berufsorientierung in der Regel keine ausreichenden Anhaltspunkte bieten. Jede Lehrkraft weiß vermutlich relativ gut, wie viel Zeit sie für die Unterrichtsvorbereitung braucht. Sie weiß in der Regel aber wenig oder nichts darüber, wie offen sie gegenüber nicht eindeutig strukturierten, mehrdeutigen Situationen ist, wie sie für Leitungspositionen typisch sind.

Bereits die Orientierung ist ein mögliches Einsatzfeld für (onlinegestützte) Testverfahren. Im klassischen Sinne sind dies freiwillige Orientierungsangebote, bei denen die Testergebnisse mit Experten besprochen werden (s. Abschnitt „Berufliche Qualifizierung“).

Seit einigen Jahren ist im Wirtschaftskontext auch eine eher „spielerische Form“ zu finden. Über webbasierte Angebote können Interesse und Aufmerksamkeit für das Berufsbild geweckt werden. Informationen über das Berufsbild werden mit Self-Assessment-Elementen kombiniert, die ebenfalls nach wissenschaftlichen Prinzipien der Testkonstruktion entwickelt wurden. Informationsbedarf und Nutzenerleben werden so miteinander verbunden. Der Charakter solcher Angebote ist aber eher informierend – ähnlich einer Broschüre, in der am Ende erste Leitfragen zur Selbstexploration stehen. Ziel ist es, bereits in einer interessant gestalteten Informationsphase einen ersten Abgleich mit dem Berufsbild zu ermöglichen: Würde das zu mir passen?

#### **Berufliche Qualifizierung**

Der wesentliche Nutzen von Testverfahren besteht hier darin, dass Personalverantwortliche die Testergebnisse für anschließende Orientierungs- oder Entwicklungsgespräche nutzen können. Dabei ist vor allem die Integration von computergestützten Testverfahren in Orientierungs-Assessment Centern

gut möglich. Da die ausgewerteten Ergebnisse ohne Zeitverzögerung vorliegen, können diese z. B. sofort im Interview als Gesprächsgrundlage neben den anderen Beobachtungen herangezogen werden. Testergebnisse bieten zudem sehr gute Ausgangspunkte, wenn es um die Ableitung von Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen geht. Bei entsprechender Qualifizierung des beratenden Gesprächspartners ist es möglich, durch die vertiefende Diskussion der Testergebnisse zum Beispiel zu eruieren, ob ein niedriger Ergebniswert auf der Dimension „Einfühlungsvermögen“ eher Ausdruck eines Nichtwollens (motivationale Orientierung), Nichtwissens (Kenntnisdefizit) oder Nichtkönnens ist (Verhaltensdefizit). Je nach „Ursache“ wären völlig unterschiedliche Maßnahmen zur Personalentwicklung anzuraten.

### Personalauswahl

Belege für den Nutzen von Auswahlverfahren für Führungskräfte gibt die psychologische Forschung für das Feld der Managementdiagnostik. Testverfahren lassen nicht nur eine gute Vorhersagekraft für die beruflichen Anforderungen erwarten (vgl. Schmidt & Hunter, 2000), sondern erlauben es auch, in relativ kurzer Zeit viele Aspekte der Persönlichkeit zu erfassen. Die Integration von Testverfahren in den Auswahlprozess kann ganz unterschiedlich erfolgen, beispielsweise in Kombination mit Auswahlinterviews oder als Beitrag bei der Auswahl mit Assessment Centern. Besonderen Nutzen entfalten die Ergebnisse solcher Verfahren, wenn Testergebnisse direkt mit individuellen Hinweisen für weiterführende Fragen oder Beobachtungsschwerpunkte für das Interview versehen werden.

### Personalentwicklung

Über eine Einstellungsentscheidung hinaus können psychologische Testverfahren als Unterstützung für die Planung von Karrierewegen oder für die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreiche Dienste leisten (s. Abschnitt „Berufliche Qualifizierung“). Durch den Einsatz von Tests können beispielsweise Personalentwicklungsgespräche, Coaching-Gespräche oder die Zusammenstellung neuer Teams unterstützt werden. Sie dienen auch der Bedarfserhebung von Fortbildungsbedürfnissen.

Die Arbeitshilfe 13003 04 bezieht sich auf eine Arbeitshilfe des Beitrags von Kloft, Schulen brauchen gute Nachwuchsführungskräfte (130.01), bzw. ergänzt diese um Hinweise, an welchen Stellen bei der Systemaufgabe der Gewinnung und För-

derung von Führungsnachwuchskräften ein Testeinsatz sinnvoll sein kann. Dabei wird zwischen beratendem und selektivem Fokus beim Testeinsatz unterschieden.



#### Arbeitshilfe 13003 04:

#### Testeinsatz bei der Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchskräften

### 1.4 Nutzen und Grenzen psychologischer Testverfahren

Psychologische Testverfahren können einen validen und mittlerweile auch kostengünstigen Beitrag zur Potenzialeinschätzung liefern.

Die verschiedenen *Nutzengesichtspunkte* von Testverfahren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Eine umfassende Einschätzung der Kompetenzen erfordert ein Vorgehen im Methoden-Mix! Geeignete Testverfahren können hier einen Beitrag zur Reduktion von Fehlbesetzungen leisten.
- Testverfahren leisten gegenüber anderen Verfahren einen genuinen Beitrag. Sie sind in der Lage, gerade jene Aspekte zu erfassen, die man mit anderen Methoden nur schwer messen kann. So sind Basismotive, Arbeitshaltungen, persönliche Arbeitsstile, Konzentrations- und Denkfähigkeit mit Tests sehr gut, mit anderen Instrumenten (Interviews, Assessment Center) nur sehr schwer zu erfassen.
- Testverfahren bieten Material für zielgerichtete und strukturierte Interviews.
- Viele Teilnehmer von Testverfahren schätzen die Standardisierungs- und Objektivierungsvorteile: Computer unterscheiden nicht nach Status, Geschlecht oder Aussehen.
- Im Rahmen der Personalauswahl oder im Vorfeld teurer Qualifizierungsmaßnahmen können Testverfahren helfen, die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen zu reduzieren. Die Kosten für die Durchführung von Testverfahren sind verschwindend gering verglichen mit den Kosten, die eine Fehlbesetzung nach sich zieht.

Der Einsatz von Testverfahren unterliegt aber auch *Grenzen*:

- Die Nachprüfbarkeit der erbrachten Leistung (bei Online-Tests) oder der Selbstbeschreibung bei Persönlichkeitsverfahren unterliegt der gleichen Problematik wie bei Lebensläufen, d. h. es ist ggf. eine Überprüfung der Angaben erforderlich.
- Testverfahren können immer nur ausgewählte Teilbereiche des komplexen Anforderungsgefüges abdecken. Sie sind beispielsweise nur in Grenzen geeignet, um Fachwissen oder Verhaltenskompe-

tenzen zu erfassen, und ungeeignet, um die persönliche Wirkung oder Ausstrahlung zu messen. Komponenten der „affektiven Passung“ erfordern persönliche Verfahren.

- Testverfahren können nie für sich allein eine positive Einstellungsentscheidung (Wer ist der oder die Richtige?) oder Karriereentscheidung begründen.
- Auch gut konstruierte Testverfahren bilden keine „Wahrheiten“ ab. Sie erfassen ausgewählte Merkmale mit hinreichender Genauigkeit, weisen aber – wie jedes andere Messverfahren – Messungenauigkeiten auf.
- Neben generellen Abschätzungen zur Leistungsfähigkeit von Testverfahren über Metaanalysen ist die konkrete Leistungsfähigkeit einer Testbatterie im relevanten Anwendungsfall zu überprüfen (siehe hierzu auch Absatz 1.5).
- Die Anwendung von Testverfahren sollte von speziell dafür ausgebildeten Experten unterstützt bzw. von entsprechend qualifizierten Personen durchgeführt werden.

Psychologische Testverfahren stellen eine nützliche Informationsquelle dar, die im Zusammenspiel mit anderen Methoden eine sinnvolle Grundlage für Personalentscheidungen bildet. Die besten Ergebnisse bringen Kombinationen von „persönlichen“ Einschätzungen und objektiven Instrumenten. Das gilt besonders für das Erfassen des Potenzials für Führungsaufgaben.

Eine Zusammenfassung der Nutzenaspekte und Grenzen beim Einsatz von Testverfahren bietet Arbeitshilfe 130 03 05.



#### Arbeitshilfe 130 03 05:

Übersicht: Möglichkeiten und Grenzen von Testverfahren

### 1.5 Ein passendes Testverfahren auswählen

In Deutschland werden Testverfahren von Schulleitungs Kräften oder Personen der Schulaufsicht für die Fragen der Potenzialanalyse oder der Fortbildungsentwicklung von Nachwuchskräften bislang nur vereinzelt eingesetzt. Wie vorgestellt kann der Einsatz von Testverfahren ein sinnvoller Baustein bei der Sammlung diagnostischer Informationen sein, der einen eigenen Beitrag leisten kann (vgl. Abschnitt 1.4 „Nutzen und Grenzen psychologischer Testverfahren“). Insbesondere zur Unterstützung der beruflichen Orientierungsphase erscheint die Entwicklung von maßgeschneiderten Angeboten für den Schulkontext in Zusammenarbeit mit entsprechenden Experten eine interessante Option.

Nachfolgend sind einige Leitfragen für Schulleitungs Kräfte oder Schulaufsichtsmitglieder zusammengestellt, über die es sich lohnt nachzudenken, wenn man plant, ein Testverfahren im Rahmen der Orientierungsphase oder gar im Rahmen der Besetzung von Schulleitungsstellen einzusetzen.

#### Gesamtkontext und Ziele des Tests bestimmen

Um welche Art von Situation handelt es sich? Soll der Test einen Beitrag bei der Auswahl von Personen für Qualifizierungsmaßnahmen oder für eine konkrete Stelle leisten? Oder sollen Testergebnisse Basis für die Ableitung weiterer Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen einer Beratung sein? Welche Anforderungen in den Bereichen Wissen, Können und Wollen muss die Person mitbringen? Welche Art von diagnostischer Information liegt bereits vor? Habe ich einen Methodenmix? Zu welchen Anforderungen kann ein Test überhaupt einen Beitrag leisten?

#### Einen konkreten Test auswählen (Inhalte)

Welche Testverfahren werden angeboten? Welche Art von diagnostischer Information liefern sie: Leistungsaussagen, Selbstbeschreibungen? Erfasst das in der Testskala definierte Merkmal wirklich das im Anforderungsprofil intendierte Merkmal?

Die Arbeitshilfe 130 03 06 weist darauf hin, dass man die im Anforderungsprofil definierten Kompetenzen nicht ohne Weiteres auf eine gleich lautende Testskala übertragen kann. Ein genauer Blick und Austausch mit dem Testanbieter sind hier erforderlich. Was genau wird erfasst? Hat das Merkmal Relevanz für die Führungstätigkeit im schulischen Kontext?



#### Arbeitshilfe 130 03 06:

Übersetzung von Anforderungen in Testverfahren

#### Einen konkreten Test auswählen (Qualität)

Welches konkrete Testverfahren ist „gut“? Die beste – und die einzige wirklich verlässliche – Methode dafür ist die Durchführung spezifischer, auf die Besonderheiten der konkreten Anwendungssituation abgestellter Bewährungsstudien. Solche Studien, die immer aus dem statistischen Abgleich der Test- und beruflich relevanten Erfolgsdaten von Bewerbern bzw. Schulleitungspersonal bestehen, kann man aber erst dann durchführen, wenn man die Tests zumindest probeweise eingesetzt hat, und auch für den probeweisen Einsatz ist eine Auswahl der Tests nötig (vgl. Kirbach et al., 2004).

Zur allgemeinen Bewertung von Testverfahren sollte man sich genauer über die Testgütekriterien informieren. Sie bilden einen ersten Anhaltspunkt. In jedem Fall muss eine im jeweiligen Aspekt angemessene Messgenauigkeit gegeben sein. Darüber hinaus muss in einer nachvollziehbaren Weise belegt werden, ob die gewählten Bezeichnungen für die Testdimensionen dem entsprechen, was auch die Nutzer der Testverfahren darunter verstehen (nur in diesem Fall ist eine Übertragung der Erfahrungen über den Zusammenhang zwischen persönlichen Eigenschaften einerseits und dem beruflichen Erfolg andererseits möglich), was auf verschiedene Weise erfolgen kann (durch verschiedene Formen der Validierung).


Man muss aber bei der Interpretation der entsprechenden Studienergebnisse sehr vorsichtig sein (vgl. dazu auch die DIN 33430<sup>1</sup>), weil z. B. auch nach diesen Aspekten eher schlechte Verfahren die bestmöglichen sein können (wenn alle verfügbaren Alternativen noch schlechter sind) oder weil an sich sehr gute Verfahren für die konkrete Anwendungssituation keine Aussagekraft haben. Folgendes Beispiel aus Kirbach et al. (2004) mag dies verdeutlichen: In der Regel ist die abstrakte Denkfähigkeit ein sehr guter Prädiktor für die berufliche Leistungsfähigkeit in einer Vielzahl von Tätigkeiten. Jedoch hat sich gezeigt, dass die Anwendung von Testverfahren zur Erfassung der abstrakten Denkfähigkeit für die Auswahl von IT-Spezialisten, die bereits hervorragende Hochschulabschlussnoten gezeigt haben, kaum sinnvoll ist (obwohl man unbestritten für die Tätigkeiten dieser Art eine hohe Denkfähigkeit benötigt). Aus diesen Gründen sollte man gerade für die Auswahl der Testverfahren (nicht mehr unbedingt die spätere Routine-Anwendung) Spezialisten hinzuziehen, zumindest Personen, die den Qualifikationsanforderungen an den Auftragnehmer und die Mitwirkenden nach der DIN 33430 gerecht werden.

<sup>1</sup> Die DIN 33430 bezieht sich auf „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Gegenstand der Norm ist der gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung. Somit ist die DIN 33430 eine Prozess- und keine Produktnorm. Die Norm thematisiert nicht nur die Qualität von Verfahren (wie z. B. Tests); sie umfasst vor allem auch Festlegungen und Leitsätze für deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen.

## 1.6 Fazit und Ausblick

Betrachtet man die in der internationalen Literatur zugeschriebene große Bedeutung von Schulleitung und der daraus erforderlichen Professionalität dieses Amtes (vgl. Beitrag Huber: Anforderungen an Schulleitungen: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder, 10.23), wird deutlich, dass der Weg hin zur Übernahme einer Führungstätigkeit so professionell wie möglich gestaltet werden sollte. In diesem Zusammenhang kommt der Ausschau und Gewinnung geeigneter Personen eine große Bedeutung zu, beginnend mit der Information über Anforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten, über Beratungen- und Orientierungsangebote und eine professionelle Personalauswahl bis hin zu einer professionellen Personalentwicklung. Potenzialdiagnosen – und im Rahmen des dafür anzustrebenden Methodenmixes auch Testverfahren mit beratendem oder u. U. auch selektivem Charakter – können hier einen wertvollen Beitrag leisten.

Geeignete Angebote der persönlichen Standortanalyse und der Passungsüberprüfung erscheinen vor dem Hintergrund der Systemveränderungen hin zu einer stärker eigenverantwortlichen Schule und den hohen Anforderungen an Schulleitung dringend notwendig. Dies gilt umso mehr, als der Bedarf an Personen mit pädagogischen Führungsaufgaben aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren stark ansteigen wird. So steht eine große Zahl an Neubesetzungen von Schulleitungspositionen in den nächsten Jahren in fast allen Bundesländern an.

 **Arbeitshilfe 13003 07:**  
Referenzliste

## 2 Weiterführende Literatur

- Hossiep, R., Mühlhaus, O.: Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstest. Göttingen, Hogrefe, 2005

Das Buch leistet eine gute Einführung und einen ersten Überblick über die wichtigsten psychologischen Testverfahren zur Personalauswahl und -entwicklung. Die Darstellung der Verfahren ist kompakt und praxisorientiert.

- Kirbach, C., Wottawa, H.: Der Stellenwert von Testverfahren bei der Potenzialbeurteilung: Leistungsfähigkeit und Grenzen. In: Personalführung, 09/2005, 64–71

Der Artikel zeigt auf, dass gerade in der Analyse der Kompetenzen zwischen der Analyse des Iststands und einer Potenzialschätzung für neue Aufgaben unterschieden werden muss.

- Sarges, W., Wottawa, H. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Lengerich, Pabst Science Publishers, 2005

Das Buch bietet neben einer Einleitung einen fundierten Überblick über mehr als 140 personalpsychologische Testverfahren, die in verschiedenen Anwendungsfeldern zur Potenzialanalyse eingesetzt werden. Zu jedem Verfahren werden Informationen geboten zu Einsatzbereichen, erfassten Merkmalen, Gütekriterien (Genauigkeit und Gültigkeit), Durchführungsdauer und Preisen.

- Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Personalpsychologie (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen, Hogrefe, 2006

Dieses Lehrbuch der Personalpsychologie stellt das Gesamtgebiet der Personalpsychologie dar. Fokus des Buches sind die verschiedenen Methoden zur Erfassung der beruflichen Eignung und Leistung, der Personalentwicklung und der wirksamsten Führungsinstrumente. Dabei werden Themen wie Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte der Personalauswahl erörtert. Das Buch richtet sich damit nicht nur an „Studierende der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften“, sondern kann auch „zur beruflichen Fortbildung für Psychologen, Wirtschaftswissenschaftler, Führungskräfte und Mitarbeiter des Personalwesens“ dienen (Verlagsbeschreibung).

### 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik (Nr. 13 03 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Allgemeine vs. spezielle Persönlichkeitstests (Nr. 13 03 02)
- 3.3 Testbeispiele (Nr. 13 03 03)
- 3.4 Testeinsatz bei der Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchskräften (Nr. 13 03 04)
- 3.5 Übersicht: Möglichkeiten und Grenzen von Testverfahren (Nr. 13 03 05) → *abgedruckt*
- 3.6 Übersetzung von Anforderungen in Testverfahren (Nr. 13 03 06)
- 3.7 Referenzliste (Nr. 13 03 07)

*Prof. Dr. Stephan Huber,  
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*

*Maren Hiltmann,  
Projektmitarbeiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*

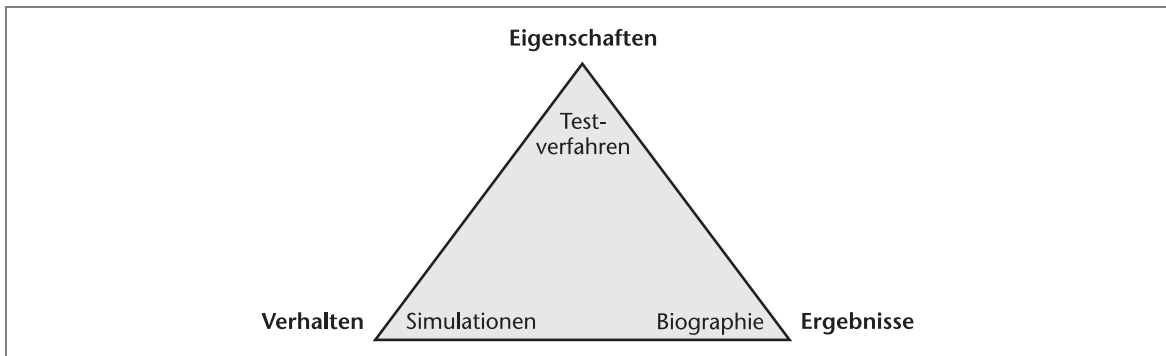




### Arbeitshilfe 130 03 01: Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik

Stephan G. Huber/Maren Hiltmann, Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren, 130.03

## Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik



Zur Erlangung von Potenzialaussagen sollte ein Methodenmix eingesetzt werden. Informationen über bisher Erreichtes (biografischer Ansatz), über das Verhalten (simulationsorientierter Ansatz) sowie

über Fähigkeiten, Interessen, Neigungen (eigenschaftsorientierter Ansatz) sind für die Potenzialaussage von Bedeutung. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Verfahren:

Verfahrenstyp	Beispiele
<b>Eigenschaftsorientierte Verfahren</b> Logik: Relativ stabile Personenmerkmale und Persönlichkeitseigenschaften	+ Allgemeine kognitive Fähigkeitstests + Allgemeine Persönlichkeitsverfahren + Spezielle eigenschaftsorientierte Verfahren (spezielle Fähigkeiten oder Motive, Arbeitshaltungen, Neigungen messend)
<b>Simulationsorientierte Verfahren</b> Logik: Beobachtung von aktuellem Verhalten als Stichprobe für künftiges Verhalten	+ Arbeitsproben + Assessment Center + Vorträge und Präsentationen + Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe + Rollenspiele + Selbstvorstellung + Planspiele
<b>Biografieorientierte Verfahren</b> Logik: Verhalten und erzielte Ergebnisse in der Vergangenheit erlauben Prognosen zukünftigen Verhaltens	+ Bewerbungsunterlagen + Referenzen + Biografischer Fragebogen + Biografische Fragen in Interviews

*Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik: Quellen zur Einschätzung von Passung, Eignung und Potenzial (vereinfacht nach Schuler & Höft, 2001)*


**Arbeitshilfe 130.03.05: Möglichkeiten und Grenzen des Testeinsatzes**

Stephan G. Huber/Maren Hiltmann, Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren, 130.03

## Möglichkeiten und Grenzen des Testeinsatzes

Einsatz von Testverfahren	Berufsphasen auf dem Weg zu Schulleitung			
	Orientierung	Qualifizierung	Auswahl	Entwicklung
Zur Beratung	+	++		++
Zur Auswahl		+	++	

+ = sinnvoll

++ = empfehlenswert

Möglichkeiten	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Testergebnisse leisten einen genuinen Beitrag im Methodenmix.</li> <li>+ Insbesondere kognitive Fähigkeiten lassen sich gut mit Testverfahren erfassen und haben sich in vielen Tätigkeitsfeldern als sehr bedeutend für den beruflichen Erfolg herausgestellt.</li> <li>+ Testergebnisse bieten eine Grundlage für zielgerichtete Auswahl- oder Beratungsgespräche.</li> <li>+ Testergebnisse können Aufschluss geben, ob bestimmte Mindestanforderungen nicht erfüllt werden (negative Eignungsentscheidung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Testergebnisse für sich allein stellen keine ausreichende Basis für eine positive Eignungsentscheidung oder für die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen dar.</li> <li>+ Testergebnisse von onlinegestützten Tests „ohne Aufsicht“ unterliegen den gleichen Einschränkungen wie andere Entscheidungsgrundlagen (z. B. der Lebenslauf): Die Angaben müssen ggf. noch einmal überprüft werden.</li> <li>+ Der wirkliche Nachweis des Nutzens kann nur im Einzelfall im speziellen Anwendungskontext erfolgen.</li> </ul>



## Allgemeine vs. spezielle Persönlichkeitstests

Bei psychologischen Testverfahren für den nicht kognitiven Bereich können allgemeine von spezifischen Persönlichkeitstests unterschieden werden.

### Allgemeine Persönlichkeitstests

Allgemeine Persönlichkeitstests streben an, auf einer Gruppe von relativ wenigen zentralen Merkmalen die wichtigsten Unterschiede zwischen Personen abzubilden. Mit welchen Merkmalsdimensionen lässt sich die Persönlichkeit eines Menschen ausreichend beschreiben?

Die Forschung hat hier lange Jahre darüber diskutiert, welche Dimensionen dazu am besten geeignet seien, und hat verschiedene Persönlichkeitstheorien

und -tests entwickelt. Neuere Forschungen haben gezeigt, dass sich die darin enthaltenen Dimensionen oftmals auf fünf abstraktere Faktoren zurückführen lassen. Allgemeine Persönlichkeitstests erlauben eine erste Einschätzung auf fünf zentralen Merkmalsaspekten. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Kurzbeschreibung dieser fünf Faktoren in ihren extremen Ausprägungen (in Anlehnung an Schuler, 2001).

Für Entscheidungen im Berufskontext sind die abstrakten Faktoren häufig jedoch nicht ausreichend. Vor diesem Hintergrund scheint ein Einsatz von spezifischen Persönlichkeitstests zu konkreten einzelnen Merkmalen, die berufsbezogen ausgewählt werden, sinnvoller.

<b>Extraversion</b>	
Gern allein, zurückhaltend, schüchtern, in sich gekehrt	Gesellig, gesprächig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv
<b>Emotionale Stabilität</b>	
Besorgt, unsicher, ängstlich, emotional, leicht verärgert	Gelassen, selbstsicher, stressresistent
<b>Verträglichkeit</b>	
Misstrauisch, wettbewerbsorientiert, durchsetzend	Vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, nachgiebig
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	
Flexibel, lässig, unverkrampft, spontan	Verlässlich, sorgfältig, pflichtbewusst, planvoll, organisiert, ausdauernd
<b>Offenheit für neue Erfahrungen</b>	
Traditionsbewusst, sachlich, pragmatisch	Wissbegierig, originell, vielseitig, intellektuell, aufgeschlossen

### Spezifische Persönlichkeitstests

Der Name deutet bereits an, dass bei spezifischen Persönlichkeitstests bestimmte, in der Regel genau definierte Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden. Vor dem Hintergrund eines Anforderungsprofils ist es dann möglich, genau für die speziellen Merkmale,

die für die konkrete Position wichtig sind, passende Testskalen auszuwählen. Beispiele für spezielle Persönlichkeitsmerkmale sind etwa „Selbstwirksamkeitserwartung“, „Handlungsorientierung“ oder „Frustrationstoleranz“.



## Arbeitshilfe 130 03 03: Beispiele für Testverfahren

Stephan G. Huber/Maren Hiltmann, Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren, 130.03

### Beispiele für Testverfahren

#### Allgemeine Intelligenz/abstraktes Denken (Leistungstest)

PERLS

Impressum

A B C

1 2 3  
4 5 6  
7 8 9  
10 11 12  
13 14 15

Bitte klicken Sie die richtige Lösung an.

#### Situativer Motivationstest (Persönlichkeitstest)

PERLS

Impressum

**Die Teambesprechung (Fortsetzung)**

	trifft zu	trifft nicht zu
Es macht Spass, hier die eigenen Ideen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es macht Spass, die Gedanken der anderen zu lenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss sich in Acht nehmen, um sich nicht zu blamieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verteilung von Zuständigkeiten sollte nicht in Frage gestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss sicherstellen, dass die anderen in seinem Sinne handeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es macht stolz, wenn die von einem selbst eingebrachten Ideen umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Speichern

### Beispielfrage (Persönlichkeitsfragebogen)

The screenshot shows a questionnaire item on the PERLS platform. The interface includes a header with the PERLS logo and a user profile icon, and a right sidebar with the text 'Messung' and '1 / 14'. The main content area contains the following text:

Ich erlebe es als besonders befriedigend, wenn es einem anderen gelingt, mit meiner Hilfe ein scheinbar unüberwindliches Problem zu lösen.

Below the text is a horizontal Likert scale with a dark grey bar indicating the response level. The scale is labeled 'trifft überhaupt nicht zu' on the left and 'trifft voll zu' on the right. A play button icon is visible in the bottom right corner of the interface.

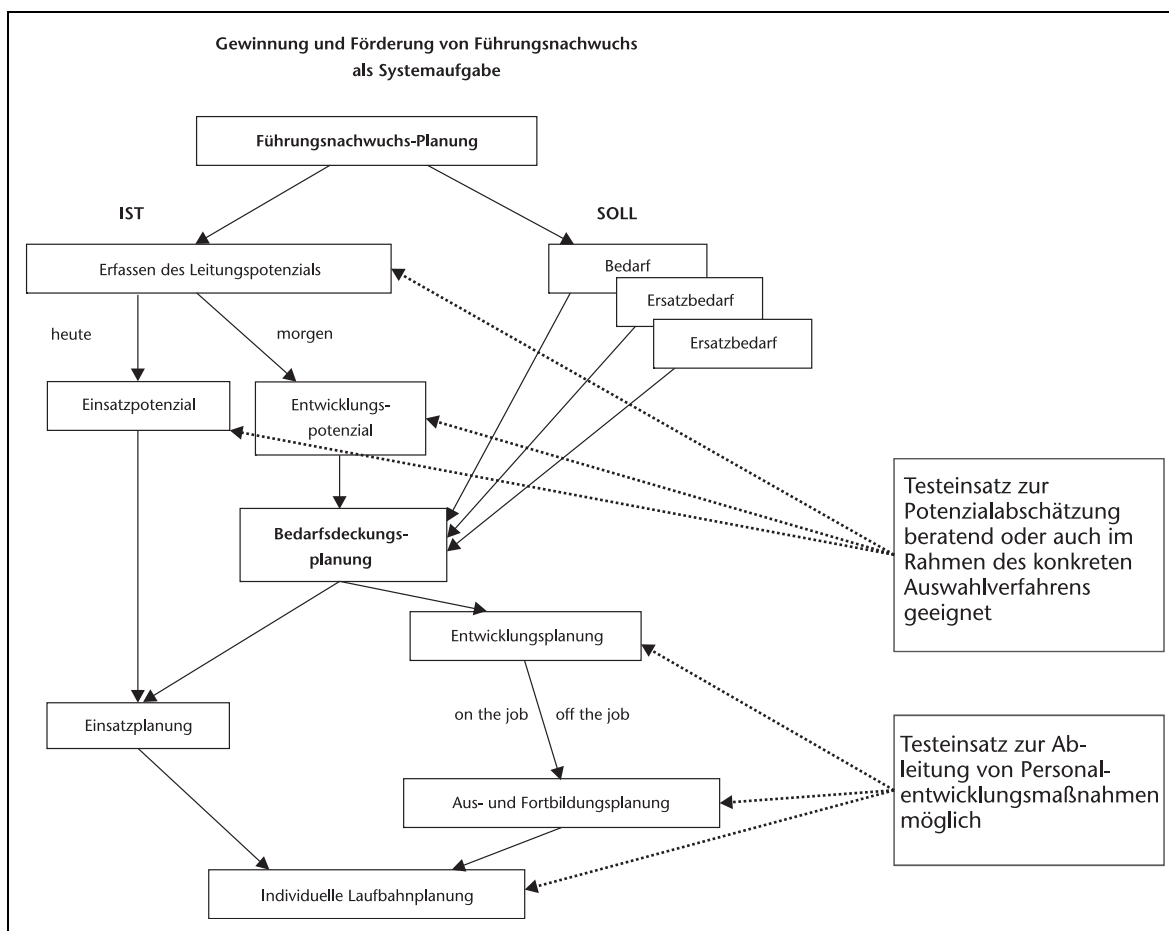
Die Testbeispiele entstammen verschiedenen wissenschaftlichen Testverfahren, die über die internetbasierte Testplattform PERLS ([www.eligo.de](http://www.eligo.de)) verfügbar sind.



## Testeinsatz bei der Förderung und Gewinnung von Führungsnachwuchskräften

Nachfolgende Grafik aus Ulrich und Fluri (1995) zeigt ein Schema zur Gewinnung und Förderung von Nachwuchskräften im Sinne einer Systemaufgabe (vgl. auch den Beitrag von Kloft: Schulen brauchen gute Nach-

wuchsführungskräfte, 130.01). Am Rand der Grafik finden Sie nun Hinweise, an welchen Stellen sich der Einsatz von Testverfahren (in Ergänzung zu anderen Methoden) unterstützend anbietet.



(vgl. nach: Ulrich, P., & Fluri, E., *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 1995, S. 261; vgl. auch *Arbeitshilfe 130 01 02*

im Beitrag von Kloft: *Schulen brauchen gute Nachwuchsführungskräfte*, 130.01)



## Arbeitshilfe 130 03 06: Übersetzung von Anforderungen in Testverfahren

Stephan G. Huber/Maren Hiltmann, Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren, 130.03

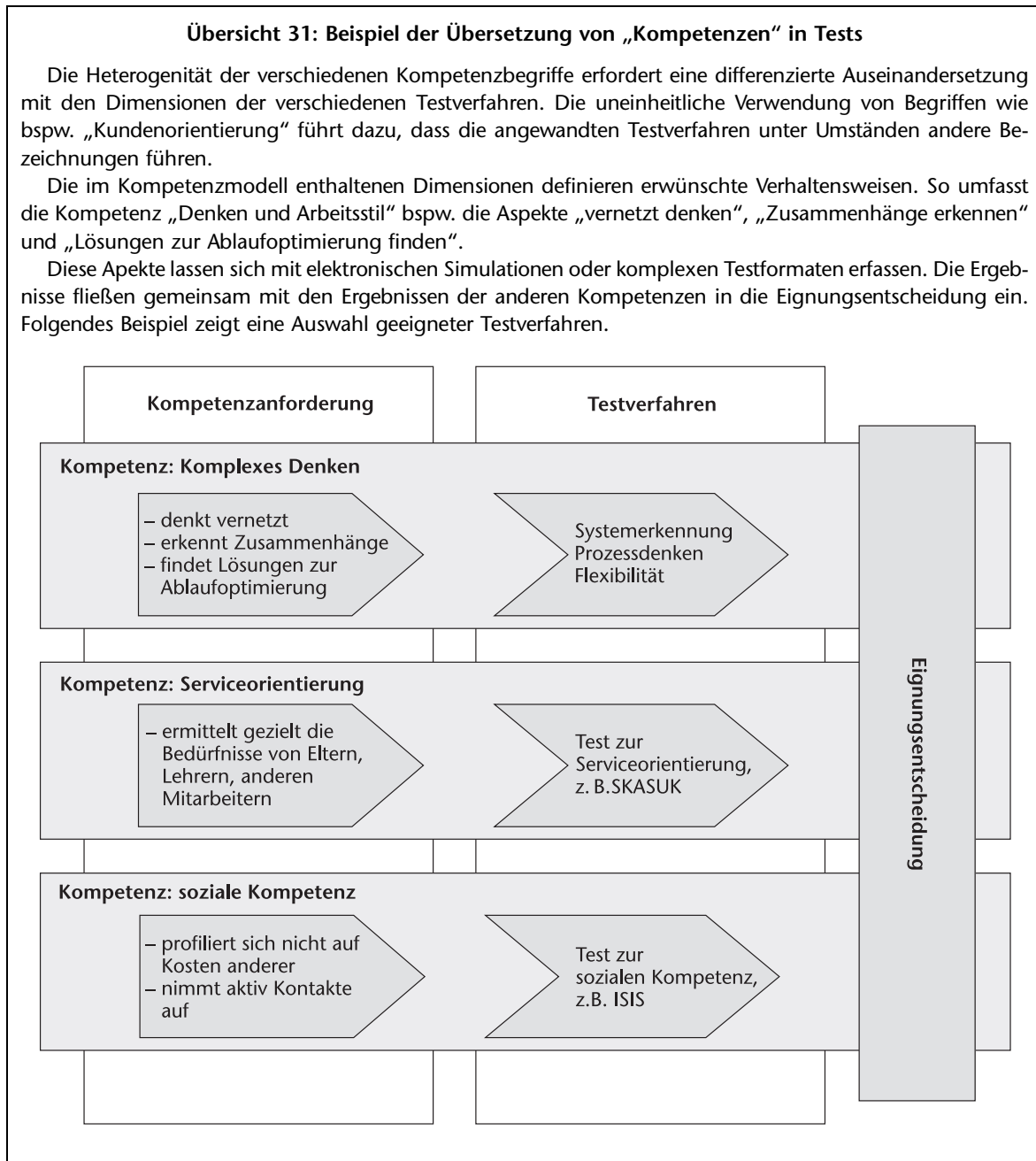
### Übersetzung von Anforderungen in Testverfahren

#### Übersicht 31: Beispiel der Übersetzung von „Kompetenzen“ in Tests

Die Heterogenität der verschiedenen Kompetenzbegriffe erfordert eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Dimensionen der verschiedenen Testverfahren. Die uneinheitliche Verwendung von Begriffen wie bspw. „Kundenorientierung“ führt dazu, dass die angewandten Testverfahren unter Umständen andere Bezeichnungen führen.

Die im Kompetenzmodell enthaltenen Dimensionen definieren erwünschte Verhaltensweisen. So umfasst die Kompetenz „Denken und Arbeitsstil“ bspw. die Aspekte „vernetzt denken“, „Zusammenhänge erkennen“ und „Lösungen zur Ablaufoptimierung finden“.

Diese Aspekte lassen sich mit elektronischen Simulationen oder komplexen Testformaten erfassen. Die Ergebnisse fließen gemeinsam mit den Ergebnissen der anderen Kompetenzen in die Eignungsentscheidung ein. Folgendes Beispiel zeigt eine Auswahl geeigneter Testverfahren.



Beispiel für die Übersetzung der spezifischen mit der Testverfahren nach Kirbach, Montel, Oenning und Wot-Schulleitungsaufgabe verbundenen Anforderungen in tawa (2004, S. 124)



## Arbeitshilfe 130 03 07: Referenzliste

Stephan G. Huber/Maren Hiltmann, Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren, 130.03

### Referenzliste

- DIN (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.
- Hossiep, R. (1995). Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen. Göttingen: Hogrefe.
- Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004). Recruiting und Assessment im Internet. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). Testaufbau und Testanalyse (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2000). Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In: M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.). Potentialfeststellung und Personalentwicklung (S. 15–43). Göttingen: Hogrefe
- Schuler, H. & Höft, S. (2001). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 89–133). Göttingen: Hogrefe.