

Der Mensch im Unternehmen:
Impulse für Fach- und Führungskräfte

Christoph Negri
Maja Goedertier *Hrsg.*

Was bewirkt Psychologie in Arbeit und Gesellschaft?



100 Jahre
Angewandte
Psychologie
Zürich IAP

 Springer

The Springer logo, featuring a stylized chess knight piece on a pedestal.



Psychologische Diagnostik – ein wichtiger Eckpfeiler in der Psychologie

Simon Carl Hardegger

Ergänzende Information

Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann https://doi.org/10.1007/978-3-662-66420-9_4. Die Videos lassen sich durch Anklicken des DOI Links in der Legende einer entsprechenden Abbildung abspielen, oder indem Sie diesen Link mit der SN More Media App scannen.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert
durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023
C. Negri, M. Goedertier (Hrsg.), *Was bewirkt Psychologie in Arbeit und Gesellschaft?*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-66420-9_4

4.1 Ein wichtiger Eckpfeiler in der Psychologie

4.1.1 Teil der Geburt von Psychologie

4

Psychologische Diagnostik ist so alt, wie die Disziplin Psychologie denken kann. Mit der Gründung eines psychotechnischen Labors durch Wilhelm Wundt 1879 in Leipzig wurden zugleich die Grundsteine sowohl für psychologische Diagnostik (damals noch Psychotechnik) als auch für Psychologie als eigenständiges Fachgebiet bzw. als wissenschaftliche Disziplin gelegt (Lamberti 2006). Aber bereits früher existierten viele Vorläufer von psychologischen Gedanken vor allem aus dem Bereich Philosophie, aber auch Medizin und Theologie, z. B. zum Leib-Seele-Problem Thomas von Aquin im 13. Jahrhundert oder Gottfried Wilhelm Leibniz im 17. Jahrhundert. Dieser Ursprung von psychologischer Diagnostik im Kontext von Psychotechnik bringt zum Ausdruck, dass sie direkt auf Interventionen vor allem in der Arbeitswelt ausgerichtet war und somit als direkter Vorläufer von Arbeitspsychologie wie auch zum Teil von Wirtschafts- und Organisationspsychologie angesehen werden kann.

In der Form von Eignungsauswahl ist psychologische Diagnostik vermutlich sogar noch viel älter, wenn auch vielleicht nicht ganz so alt wie die Geschichte der Menschheit selbst. Wohl aber ist sie in dem Ausmaß manifestiert (damals natürlich noch nicht als anerkannte Disziplin), wie in fortgeschrittenen Kulturen mit hoher Arbeitsteilung und monumentalen Bauwerken spezialisierte Fähigkeiten auf handwerklicher, planerischer und auch führungsmaßiger Ebene wichtig waren. Einen Hinweis darauf gibt uns Philipp DuBois (1970, zit. in Moser & Schuler 2013, S. 34) mit der Erwähnung von Vor-Formen von Führungskräfteauswahl im prähistorischen China 1000 v. Chr. in den Disziplinen Reiten, Bogenschießen und Arithmetik.

Im gleichen Sinn, wie es schon immer wichtig war, für bestimmte arbeitsbezogene Tätigkeiten die richtige Person am richtigen Ort zu haben, bestand seit jeher Interesse an normabweichendem Verhalten in destruktiver Ausprägung. Mit Wurzeln bereits im 18. Jahrhundert vor allem im Medizinbereich etablierte sich die Rechtspsychologie bzw. die damalige Kriminalpsychologie als psychologisch wissenschaftliche Disziplin etwa zur gleichen Zeit wie die Berufseignungsdiagnostik und übernahm die damals vorherrschenden Methoden der Experimentalpsychologie (Köhler & Scharmach 2013).

Die Koinzidenz von der Entstehung von Psychologie als Wissenschaftsdisziplin und praktischer psychologischer Diagnostik mag zwar zufällig erscheinen, kann aber in einem größeren Betrachtungsbogen durchaus als natürlich angesehen werden. Einerseits durch die Möglichkeiten der damaligen Psychologie, die eher anwendungsorientiert und noch weniger durch Theorie- und Forschungsbezüge geprägt waren als heute, andererseits aber auch durch den Stellenwert von psychologischer Diagnostik innerhalb des praktisch-psychologischen Schaffens, indem psychologische Diagnostik häufig als Anfang oder Vorarbeit einer handlungsorientierten psychologischen Intervention steht. Man könnte auch sagen: Am Anfang war Diagnostik.

4.1.2 Frühe Nähe zu Schule und Arbeit

Das Bedürfnis nach Orientierung zu Beginn einer Intervention entspringt einem klassischen Bedürfnis ähnlich jenen aus handwerklichen Arbeitskonstellationen, sich zunächst ein möglichst klares Bild von etwas zu machen und erst danach, dafür gezielt, zu handeln. Bei den Begründern der Intelligenzmessung, Alfred Binet und Théodore Simon, stellte bereits ab 1905 die Leistungsmessung den relevanten Indikator dar, wonach die von ihnen getesteten Kinder ihrem Fähigkeitsniveau entsprechend die Schule

auf einem bestimmten Leistungsniveau be-suchten (Funke 2006).

Ebenso erlebt die Verkehrspsychologie bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine rasante Entwicklung im Bereich der psychologischen Diagnostik, indem sowohl für zivile (v. a. Schienenfahrzeuge) als auch für militärische Bedürfnisse bis heute wichtige Fähigkeiten wie Aufmerksamkeit, Konzentrationsleistung oder Reaktionsvermögen etc. gezielt erhoben wurden, um Aussagen über die Eignung für bestimmte Tätigkeiten machen und dadurch Auswahlentscheide fundiert treffen zu können (Bukasa & Utzelmann 2009).

Die klassische Berufseignungsdiagnostik datiert ebenfalls auf den Beginn des letzten Jahrhunderts und war ähnlich wie die Verkehrspsychologie geprägt von sowohl zivilen als auch militärischen Anforderungen. Daneben zeichnete sich in der Zwischenkriegszeit immer stärker auch der Bedarf nach Aussagen über die Führungsfähigkeit ab, die Geburtsstunde der Management-Diagnostik. Methodisch unterschied sich indes die Management-Diagnostik nicht wesentlich von der geläufigen Berufseignungsdiagnostik (Moser & Schuler 2013).

Die frühen Entwicklungen der psychologischen Diagnostik waren stark auf Testverfahren als Methode der Wahl ausgerichtet und brachten bereits erste wichtige Prinzipien hervor, die bis heute ihre Gültigkeit behalten haben (Funke 2006). Dazu zählen im Charakter eines Mess-Vorgangs

- die Vorgabe von mehreren Aufgaben pro Messgegenstand,
- die Unterscheidung von einfachen und schwierigen Aufgaben,
- die Objektivierung der Mess-Durchführung durch Anleitungen,
- das Interpretieren der Mess-Werte mit Vergleichswerten im Sinne einer Normierung,
- die Ausrichtung auf konkret fassbare Fähigkeiten,
- die Ergänzung der Mess-Ergebnisse in weiteren Beurteilungs- und Entscheidungsschlaufen.

Auch am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich war der Wert der psychologischen Diagnostik schon in der Zwischenkriegszeit erkannt und systematisiert worden. Bereits in den 1960er-Jahren wurde die damals Psychodiagnostik genannte Teil-Disziplin auch in komplexere Herausforderungen wie z. B. die „Talentförderung“ integriert (Biäsch, Hürlimann, Stampfli & Vontobel 1977). Der Grundstein für diese praxisorientierten Transformationen durch besonders geschulte Fachpersonen wurde 1937 gelegt, als am Institut für Angewandte Psychologie erstmals unabhängig von den Universitäten eine Ausbildung in Psychologie geschaffen wurde (Kälin 2011).

Der Bedarf an fundierten Entscheidungsgrundlagen, die durch Ergebnisse psychologischer Diagnostik angereichert sind, besteht bis heute. Nach einer Studie von Roth und Herzberg (2008) kann davon ausgegangen werden, dass ca. ein Viertel aller psychologischen Tätigkeiten diagnostischer Natur ist, inklusive auch nicht standardisierter Exploration. Damit nährt sich auch das fortwährende Interesse an psychologischer Diagnostik und unterstützt dadurch auch eine nachhaltige Weiterentwicklung von psychologischer Diagnostik in Forschung und Praxis.

4.2 Status und Bedeutung

4.2.1 Ein Definitionsversuch

Psychologische Diagnostik wird in diesem Kapitel im Rahmen einer konkreten Fragestellung verstanden als die Anwendung von wissenschaftlichen psychologischen Methoden in einem strukturierten Prozess zur Beschreibung und Analyse von relevanten psychologischen Konstrukten wie Motive, Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Leistungsfaktoren, Verhaltensaspekten, sozialen Einflussfaktoren sowie relevanten Situationsvariablen, um daraus prognostische Erkenntnisse für eine Ent-

scheidung, eine Intervention oder eine Beratung abzuleiten.

Ein wichtiges Element eines psychologischen Diagnostikprozesses stellt eine konkrete Fragestellung als Ausgangslage und Referenzpunkt dar, worauf bezugnehmend im Prozess schließlich als Resultat eine möglichst klare Antwort erarbeitet wird. Diese soll dazu geeignet sein, eine Entscheidung abzusichern, eine Intervention oder bestimmte Maßnahmen sinnstiftend und zielführend auszugestalten oder einen Beratungsprozess in ergiebiger Weise zu unterstützen. Der Prozess soll dabei strukturiert erfolgen, d. h. neben der spezifischen Fragestellung durch einen klaren Ablauf sorgfältig geplant und materiell im Hinblick auf Verfahren, Technik und Integrationsunterlagen gut vorbereitet sein. Strukturiert bedeutet an dieser Stelle auch, dass zunächst von der Fragestellung die zu diagnostizierenden Konstrukte abgeleitet werden und erst anschließend die Methoden- und Instrumente-Auswahl erfolgt.

In diesem Verständnis wird vom Resultat ein gewisses Ausmaß an prognostischer Gültigkeit erwartet, die möglichst belastbar im Sinn von zuverlässig sein soll. Diese Anforderung von prognostischer Gültigkeit erhält durch die unterschiedlichen Nutzungskontexte von psychologischer Diagnostik auch eine unterschiedliche Bedeutung, indem z. B. im Fall von eignungsdiagnostischen oder forensischen Fragestellungen der prognostischen Gültigkeit ein sehr hoher Stellenwert zukommt und das „High Stake“-Setting darstellt. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass die Ergebnisse des diagnostischen Prozesses spürbare Konsequenzen für die untersuchten Personen haben kann, die außerhalb deren Kontrolle liegen und potenziell als negativ erlebt werden können, was z. B. im Falle einer Ablehnung bei einer Stellenbewerbung oder durch das Auferlegen von Zwangsmaßnahmen zum Ausdruck kommt. Das Gegenstück „Low Stake“-Setting markiert einen weniger verbindlichen Umgang mit Erkenntnissen und Resultaten bzw. mehr Kontrollierbarkeit für die untersuchte Person, indem

z. B. im Rahmen von Beratungsprozessen die Resultate von Diagnostikprozessen zunächst gemeinsam mit den durchführenden Expertinnen und Experten reflektiert und in weiteren Prozessschritten durch zusätzliche Methoden ergänzt werden können. Das ursprüngliche diagnostische Resultat wird im Low Stake-Setting also nicht als sakrosankt eingeordnet, sondern durch dialogische Folgeprozesse weiterentwickelt.

Das Kriterium der Wissenschaftlichkeit wird in der psychologischen Diagnostik vor allem dadurch manifestiert, dass anerkannte psychologische Methoden verwendet werden und das diagnostische Handeln sich an klassischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität (Krumm, Schmidt-Atzert & Amelang 2022), Normen wie die DIN 33430 (Ackerschott, Gantner & Schmitt 2016) oder Standards wie Assessment-Center-Standards (Verein Swiss Assessment 2007) orientiert. Die eingesetzten Methoden müssen auch dem Grundsatz der Indikation entsprechen, also durch bewusste Auswahl dazu geeignet sein, eine Fragestellung zu beantworten und nicht unspezifisch Informationen zu erfassen, auch um die untersuchten Personen nicht über Gebühr einer unnötigen Belastung auszusetzen.

Zuletzt bleibt ein Vorbehalt in jedem Fall bestehen, da den Möglichkeiten von psychologischer Diagnostik in Bezug auf die Vorhersagekraft gewisse Grenzen gesetzt sind, denn zu komplex ist das menschliche Verhalten unter den Einflüssen von anderen Menschen, situativen Gegebenheiten sowie im Verlauf des Zeitgeschehens. Daher müssen Resultate aus Diagnostikprozessen im Hinblick auf die Beantwortung einer Fragestellung entsprechend stets umsichtig interpretiert und kontextspezifisch eingeordnet werden. Folgehandlungen wie Entscheidungen, Interventionen oder Beratungsprozesse müssen sensitiv, überlegt und mit einer gewissen einkalkulierten Ungenauigkeit vorgenommen werden, sodass mögliche Risiken bewusst wahrgenommen werden können, auf Unvorhergesehenes

reagiert werden kann und die Handlungsfreiheit gewahrt bleibt.

4.2.2 Qualität, ein zentrales Wesensmerkmal

Qualität ist untrennbar mit psychologischer Diagnostik verbunden und stellt ein zentrales Wesensmerkmal dar. Bereits im Spiegel der Betrachtung der Definition von psychologischer Diagnostik wird der Anspruch an Qualität augenfällig. Entstanden ist dieser Anspruch zeitgleich mit der Geburtsstunde von psychologischer Diagnostik als Wissenschaftsdisziplin durch das früh erkannte Erfordernis einer empirischen Absicherung von prognostischen Aussagen. Vorhersagen über Schul- oder Arbeitsleistung brachten und bringen eine sehr direkte und spürbare Rückkoppelung in Bezug auf die Praxisbewährung hervor. Ungenaue oder falsche Vorhersagen, vor allem wenn sie wiederholt oder im Zuge einer schlechten Qualität auftreten, werden durch diese Rückkoppelung schonungslos demaskiert.

Wirkungsvoll stimmige Aussagen über zukünftiges Verhalten mit nachhaltig belastbarer Gültigkeit können nur durch eine psychologische Diagnostik hervorgebracht werden, die sich strikt an den gängigen Qualitätskriterien orientiert und dabei fortlaufend auf dem aktuellen Stand bleibt. Diesem zentralen Erfordernis gilt es nachzuleben, um die besondere Sorgfaltspflicht im Hinblick auf die Beurteilung anderer Menschen im Rahmen der praktischen Anwendung von psychologischer Diagnostik zu erfüllen. Dazu gehört es auch, die allgemeinen und besonderen Berufsqualifikationen zu beachten: abgeschlossenes Hochschulstudium im Fach Psychologie nach dem Psychologieberufegesetz¹ sowie Zusatzqualifikationen in den jeweiligen Anwendungsgebieten wie

Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Schulpsychologie, Verkehrspsychologie oder Rechtspsychologie.

Unseriöse Diagnostik kann verschiedene Arten von Schäden erzeugen. Für die untersuchte Person selbst, indem diese z. B. im Falle einer ungerechtfertigten Nicht-Berücksichtigung in einem Bewerbungsprozess benachteiligt wird oder mit falschen Voraussetzungen empfohlen und mit der vorgesehenen Aufgabe überfordert ist. Die auftraggebende Organisation verpasst bei einer nicht gerechtfertigten Ablehnung eine reelle Chance und muss zusätzliche Kosten aufwenden, um eine Nachrekrutierung durchzuführen, oder erfährt durch nicht erfüllte Leistungserwartungen operationelle Schäden bzw. Aufwendungen im Überforderungsfall. Diese Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen. Nicht vergessen werden darf auch der Schaden am Image aller seriös arbeitenden Profis im Bereich psychologische Diagnostik, wenn negative Praxisfälle aufgrund von unseriösem Gebaren das Vertrauen in den Berufsstand beeinträchtigen, wenn Mitarbeitende z. B. nicht über die nötigen Fähigkeitsvoraussetzungen verfügen oder im schlimmsten Fall ein Betrüger nicht erkannt wird.

4.2.3 Psychologische Diagnostik als Handlungsvoraussetzung

Die frühen Wurzeln von psychologischer Diagnostik parallel zur Entwicklung der Wissenschaftsdisziplin Psychologie deuten darauf hin, dass psychologischer Diagnostik eine grundlegende Bedeutung im Hinblick auf praktisch-interventives Handeln zukommt. Diese Bedeutung besteht darin, vor dem Handeln eine Orientierungsbasis in einer gegebenen Konstellation zu schaffen, die dazu geeignet ist, die nachfolgenden Entscheidungen, Interventionen, Maßnahmen und Beratungsprozesse umsichtig, abgesichert und zielorientiert zu tätigen oder einzuleiten bzw. keine unnötigen oder vermeidbaren Schäden oder Nachteile für

1 Schweizerische Eidgenossenschaft: Bundesgesetz über die Psychologieberufe (Psychologieberufegesetz, PsyG) vom 18. März 2011.

andere zu verursachen. Wie die erwähnte Studie von Roth und Herzberg (2008) zeigt, kommt psychologische Diagnostik tatsächlich in sehr vielen praktischen Handlungsfeldern vor und nimmt einen beachtlichen Anteil von durchschnittlich 25 % ein. Hogan und Roberts (2001, S. 6) formulierten sogar früher schon mutig: „Psychological assessment is psychology’s major contribution to everyday life.“

Man könnte an dieser Stelle also den Grundsatz ableiten: Keine Entscheidung, Intervention oder Beratungskonzept ohne eine seriöse Orientierung bzw. Standortbestimmung im Sinne einer Lagebeurteilung in der Form von psychologischer Diagnostik. Dieser Grundsatz kann wohl als zeitlos angesehen werden, auch wenn sich die Art und Weise des diagnostischen Arbeitens im Zuge von neuen psychologischen Erkenntnissen oder technologischen Innovationen weiterentwickelt oder sogar grundlegend verändert. Eine wesentliche Weiterentwicklung aus den Anfängen von psychologischer Diagnostik war die zunehmende Spezialisierung in verschiedene Teil-Fachbereiche mit ganz eigenen Anforderungen und Besonderheiten, für welche heute verschiedene Expertise-Felder mit eigenen Zulassungsvoraussetzungen bestehen, teilweise im Rahmen von erweiterten Fachqualifikationen wie z. B. Verkehrspsychologie, Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung oder Forensische Psychologie.

4.2.4 Nutzen im Berufskontext

Im historisch gesehen klassischen Bereich von Auswahl-Situationen im Rahmen von Rekrutierungs- oder Beförderungsprozessen bereitet psychologische Diagnostik durch ihre Ergebnisse eine Entscheidung vor, auf deren Grundlage jemand eingestellt bzw. befördert werden soll oder eben nicht. Diese Situationen der selektiven Eignungsdiagnostik gehören zu den High Stake-Settings und entsprechend werden von diagnostischen Prozessen in diesem Rahmen besonders

hohe Qualitätsansprüche erwartet, um dem ungleichen Beziehungsgefälle zwischen Urteilenden und Beurteilten gerecht zu werden. Die Qualität der diagnostischen Resultate soll dergestalt sein, dass sie eine hohe prognostische Güte aufweisen, indem sie das zukünftig zu erwartende Verhaltensrepertoire der untersuchten Person in möglichst berechenbarer Weise und mit möglichst belastbarer Nachhaltigkeit vorhersagen. Der Methoden-Kanon von selektiver Berufseignungsdiagnostik enthält klassischerweise drei unterschiedliche Kategorien, welche nach Heinz Schuler (Schuler & Höft 2001) als trimodaler Ansatz bekannt sind:

- Biografische Verfahren wie Interview, Bewerbungsunterlagen, Referenzen
- Eigenschaftsorientierte Verfahren wie Persönlichkeits-, Interessen- und Leistungstests
- Simulationsorientierte Verfahren wie Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Fallstudien, Präsentationen

Auch wenn die Entscheidung für eine Anstellung oder nicht stark auf die Resultate der psychologischen Diagnostik abgestellt werden, entsteht nach dieser Entscheidung häufig ein Bedarf für weitere Maßnahmen. Dies ist dann der Fall, wenn es um die Berücksichtigung von im diagnostischen Prozess identifizierten Entwicklungsfeldern wie z. B. ein unangemessen zurückhaltendes Kommunikationsverhalten in einer Führungsposition geht oder darum, erkannte Risiken wie z. B. ein übereifriger Arbeitsstil mit einer Tendenz, sich zu verzetteln, gezielt auszugleichen.

Eng verbunden mit arbeitsbezogenen beruflichen Fragestellungen, fachbereichsmäßig jedoch von Anfang an separat etabliert, gehört verkehrspsychologische Diagnostik ebenfalls zur klassischen Form der Eignungsdiagnostik. Stand zu Beginn vor allem der Auswahlgedanke im Hinblick auf besondere Voraussetzungen mit der Entscheidung für eine Anstellung oder nicht bei einem Verkehrsunternehmen im Vorder-

grund, entstand Mitte des 20. Jahrhunderts im Kontext des Erfordernisses nach Schutz der Allgemeinheit durch verkehrsauffällige Personen zusätzlich der Bedarf nach gutachterlichen Einschätzungsformen. Diese waren mit Maßnahmen wie Ausschluss von der Möglichkeit zur Teilnahme am privaten automobilen Straßenverkehr oder Therapien zur Förderung oder Wiederherstellung eines angepassten Verhaltens im Straßenverkehr verbunden. Beide Formen können ebenfalls dem High Stake-Setting zugeordnet werden, was sich in der Praxis durch sehr hohe Qualitätsanstrengungen manifestiert. Methodisch wurde in diesem Bereich der klassische trimodale Methoden-Kanon um die diagnostische Form der Exploration erweitert. Bis heute besteht durch eine Qualitätsbrille betrachtet der Bedarf, wichtige methodische Fragen im Bereich der verkehrspsychologischen Diagnostik zu bearbeiten und dadurch die Praxis weiterzuentwickeln (Schmidt-Atzert, Krumm & Amelang 2022b).

Eine besondere Form der Berufseignungsdiagnostik ist mit sicherheitsbezogenen Fragestellungen verbunden (sicherheitspsychologische Diagnostik), welche neben Branchen wie Sicherheits- und Rettungsorganisationen, industrielle Hochzuverlässigkeitsorganisationen, z. B. Kernkraftwerke, auch den Bereich verkehrspsychologische Diagnostik im Zusammenhang mit Verkehrsbetrieben Schiene, Wasser, Luft, Straße mit einschließt. Bei dieser Art von psychologischer Diagnostik stellt neben der Klärung von Eignungsanforderungen auch die Überprüfung von Risikoaspekten einen wichtigen Bestandteil der diagnostischen Praxis dar. Die Beurteilung eines ausreichenden Vorhandenseins von relevanten Eignungsanforderungen wird entsprechend explizit ergänzt durch die Fragestellung, ob wichtige Gründe auf den Ebenen Leistung, Persönlichkeit und Einstellung gegen eine Anstellung in einer Organisation oder gegen eine Zulassung für eine bestimmte Tätigkeit sprechen. Diese teilweise defizit-orientierte Perspektive erfordert neben einem sehr hohen Qualitätsverständ-

nis eine besondere Expertise, um mögliche negative Konsequenzen von festgestellten menschlichen Risikofaktoren korrekt zu erkennen, angemessen zu beurteilen bzw. auch geeignete Maßnahmen zu deren Umgang empfehlen zu können. Dies könnten z. B. Ausschluss aus dem Auswahlverfahren, ein Einsatz mit beschränkter Verantwortung, ein restriktiver Zugang zu vertraulichen Daten, intensiveres Führungsmonitoring etc. sein.

4.2.5 Nutzen in weiteren Anwendungskontexten

Der historisch gesehen zweite klassische Bereich ist im Bereich Schule positioniert und dient dazu, Interventionen und Maßnahmen wie Ergänzungsunterricht, Klassenwechsel, Begabtenförderung etc. zu untermauern. Die Feststellung von wichtigen Grundparametern wie Intelligenz, Persönlichkeitsstruktur bzw. auch -auffälligkeiten, Lerneinschränkungen, besondere Begabungen sollen dabei ebenfalls eine hohe Zuverlässigkeit aufweisen, um die Interventionen und Maßnahmen abzusichern. Neben diesen grundlegenden diagnostischen Informationen führen noch weitere bzw. andere Formen von diagnostischen Informationen zur Festlegung von Interventionen und Maßnahmen. Auch hier besteht zum Teil ein High Stake-Setting, indem Resultate von psychologischer Diagnostik nicht beliebig interpretiert werden und, in dieser Hinsicht auch vom Individuum als negativ erlebt, Konsequenzen wie das Wiederholen eines Schuljahrs denkbar sind, meistens jedoch durch Dialogformen moderiert wird.

Methodisch kommt dies dadurch zum Ausdruck, dass Explorationsgespräche mit verschiedenen beteiligten Personen wie Eltern, Lehrpersonen oder medizinischen Fachleuten durchgeführt werden und die Entscheidung für Interventionen oder Maßnahmen in einem Austausch-Prozess erarbeitet und schließlich festgelegt werden (Schmidt-Atzert, Krumm & Amelang

2022a). Entsprechend können auch weitere über den klassischen trimodalen Kanon hinausgehende Methoden zum Einsatz gelangen, z. B. projektive Verfahren, welche einen anderen Zugang zu diagnostischen Informationen insbesondere bei Kindern ermöglichen und sich dabei nicht den klassischen Gütekriterien in rigider Weise stellen müssen, da die Resultate von projektiven Verfahren nicht per se als sakrosankt angesehen werden, da sie zum einen häufig stark von der Interpretation der Untersuchungspersonen abhängen und zum anderen auch zusammen mit der untersuchten Person im Dialog interpretiert werden. Eine Besonderheit im Bereich der schulischen Diagnostik stellt das wiederholte Messen von bestimmten interessierenden Konstrukten wie z. B. die Lesekompetenz dar, um mit der Perspektive eines Verlaufs stattgefundenen Veränderungen aufgrund der Interventionen und Maßnahmen feststellen und diese gegebenenfalls entsprechend anpassen zu können.

Mit beiden klassischen Formen von psychologischer Diagnostik in einer engen Beziehung steht der Bereich der Berufswahl- und Laufbahndiagnostik. Einerseits nehmen berufseignungsdiagnostische Fragestellungen einen großen Stellenwert ein und andererseits kommt auch entwicklungsbezogenen Aspekten eine große Bedeutung zu. Diese sind zum Teil sogar kennzeichnend für Berufswahl- und Laufbahndiagnostik, indem die diagnostischen Anteile nah mit dem zentralen, beratenden Prozess verbunden sind. In diesem Verständnis steht im Vordergrund, den persönlichen, stimmigen Weg zu finden und notwendige Entwicklungsschritte zu definieren sowie unterstützendes Ressourcenpotenzial dafür zu aktivieren, was dem Low Stake-Setting entspricht. In ähnlicher Weise werden auch im Coaching-Bereich Formen von psychologischer Diagnostik angewandt. Diese kommen ebenfalls in organisationalen Settings im Zusammenhang mit Teamentwicklung oder Organisationsberatung zur Anwendung, nehmen dort im Verhältnis zum

Schwerpunkt der Intervention und Maßnahmenumsetzung aber häufig einen geringen Stellenwert ein.

In ähnlicher Weise wie die Schulpsychologie greift auch die Klinische Psychologie auf diagnostische Erkenntnisse zurück. Eine klassische Anwendung dabei ist die Identifikation einer bestimmten Leidensform sowie deren Schweregrad, um nachfolgende Interventionen und Maßnahmen wie Therapieformen, Unterbringungsmodalitäten etc. ableiten zu können. Ähnlich wie in der Schulpsychologie werden solche Interventionen und Maßnahmen nicht unvermittelt angesetzt, sondern erfolgen ebenfalls im Austausch wenn möglich mit der betroffenen Person, evtl. mit deren Umfeld sowie medizinischen Fachleuten (Fydrich 2022). Auch hier existiert eine Mischung von High und Low Stake-Anteilen, indem sich je nach Ergebnis der psychologischen Diagnostik gewisse Maßnahmen aufdrängen können (z. B. eine stationäre Therapie), in der Regel jedoch die Interventionen und Maßnahmen im relevanten sozialen System wie Familie oder Arbeit sowie im gegebenen Kontext wie z. B. private Praxis, psychiatrische Einrichtung, berufliche Rehabilitation etc. abgeglichen und stimmig aufgesetzt werden. Auch in der klinischen Diagnostik sind häufig wiederholte Messungen angezeigt, um Veränderungen z. B. des Schweregrads eines gegebenen Leidens zu können. Neben dem klassischen Messen durch standardisierte diagnostische Formen wie Fragebogen und klinischen Interviews kommt weiter auch dem Messen physiologischer Größen wie z. B. Muskeltonus, qualitativen Methoden wie Verhaltensbeobachtung oder der Exploration einer Leidkonstellation ein hoher Stellenwert zu. Eine eigentliche Besonderheit ist die Zuordnung der Resultate der psychologischen Diagnostik im Sinne einer Klassifikation zu einer bestimmten Leidensform.

Daneben kommt im Bereich der Rechtspsychologie, der psychologischen Diagnos-

tik als Entscheidungsvorbereitung z. B. in den Bereichen Aussagenpsychologie oder Schuldfähigkeit im gesamten methodischen Spektrum von psychologischer Diagnostik ein großer Stellenwert zu und kann ebenfalls dem High Stake-Setting zugeordnet werden. Bei Interventionen und Maßnahmen wie Vollzugsplan, Rückfallprognose oder Fragen des Sorgerechts bereitet psychologische Diagnostik die Grundlagen für das Festlegen des weiteren Vorgehens auf. Aufgrund der besonders heiklen Frage der Rückfallprognose entstand sehr viel Forschung um die Frage, ob klinisch-gutachterliche Diagnostik besser geeignet ist oder doch eher statistische Modelle, wobei Letztere klar die besseren Resultate erzielten (Schmidt-Atzert, Krumm & Amelang 2022b). Darauf weist auch die Forschung für den Bereich Eignungsdiagnostik hin (Kuncel & Highhouse 2011), eine spannende Erkenntnis.

4.3 Herausforderungen für die Zukunft

4.3.1 Integration von Technologie

Psychologische Diagnostik ist aus dem psychologischen Schaffen wohl nicht mehr wegzudenken. Auch im Rahmen von großen Trends wie Diversität, mit Bezug auf das Alter oder Geschlechter, oder Arbeitswelt 4.0, mit Veränderungen in der Art und Weise des Arbeitens sowie mit neuen technischen Möglichkeiten im Bereich Digitalisierung und künstlicher Intelligenz, wird psychologische Diagnostik weiterhin ihren wichtigen Stellenwert behalten und gefordert sein, bestehende Qualitätsaspekte mit in die neue Zeit zu nehmen. Denn auch angesichts dieser neuen Möglichkeiten bleiben die hauptsächlichen Leistungen, die psychologische Diagnostik auch in Zukunft zu erbringen hat, die Vorbereitung und Absicherung von Entscheidungen, Interventionen, Maßnah-

men und Beratungskonzepten. In diesem Sinn bleibt die psychologische Diagnostik in ihrer Bedeutung zeitlos ohne eine absehbare Aussicht auf ein Ende.

Eine besondere Herausforderung wird in Zukunft sicher der Umgang mit den digitalen Möglichkeiten sein. Längst etabliert sind Online-Testing mit der Option, Tests auch mobil und direkt in Kontakt mit einer Plattform selbstgesteuert und zeitunabhängig durchzuführen, sowie Remote Assessments, welche analog zu einer Präsenzdurchführung mit Videotelefonie-Systemen und anderen IT-Umgebungen in synchroner Weise abgewickelt werden. Beide Formen haben wichtige Vorteile wie z. B. die orts- oder gegebenenfalls zeitunabhängige Durchführung mit vermindertem Reiseaufwand. Beide Formen haben aber auch wichtige Nachteile wie die Reduktion auf eine Methode im Fall von Online-Testing oder der Verlust des dreidimensionalen Erlebens einer Person mit allen Sinnen. Problematisch wird es dann, wenn aus Effizienzgründen reine Online-Testings durchgeführt werden, wo eigentlich ein trimodales Setting mit Interviews und praktischen Übungen notwendig wären, um eine ausreichende Belastbarkeit der diagnostischen Resultate erzielen zu können. Diese vor allem im High Stake-Setting wie Personalauswahlentscheidungen relevanten Überlegungen können z. B. im Fall von beratenden Kontexten als Low Stake-Setting weniger strikte bzw. mit weniger qualitativen Einbußen gehandhabt werden.

Im Bereich Testdiagnostik mit künstlicher Intelligenz wird stark geforscht und werden laufend neue Erkenntnisse in die Praxis transferiert. Um ein herkömmliches diagnostisches Setting zuverlässig durch künstliche Intelligenz ersetzen zu lassen, bedarf es indes noch viel Entwicklung und die Frage steht aktuell im Raum, ob das je erreichbar sei und der Mensch in der Rolle als Beurteiler komplett außen vor gelassen werden könnte. Bis dato scheint es noch so zu sein, dass die Messqualität von bestehen-

den Methoden wie einem etablierten Persönlichkeitsfragebogen zuverlässiger misst als künstliche Intelligenz.

Bis auf Weiteres wird es nach wie vor wichtig sein, für die Qualität von psychologischer Diagnostik im Hinblick auf die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit der Resultate etablierte Kriterien wie z. B. Testgütekriterien, DIN 3340, oder AC-Standards von Swiss Assessment einzuhalten, um ein Optimum an Wirksamkeit und Nützlichkeit zu erzielen. Dieses Streben nach konservativer Sicherheit zulasten von sehr hoher Innovation stellt keinen Anachronismus dar, wenn man bedenkt, dass Sicherheit² mit Stichworten wie „Super Safe Society“ oder „Trust Technology“ ebenfalls zu den Megatrends der aktuellen Zeit gezählt wird.

4.3.2 Psychologische Risikodiagnostik

Die Ur-Form und am meisten verbreitete Anwendung von psychologischer Diagnostik, die Berufseignungsdiagnostik, ist dazu berufen, sich neben technologischen Herausforderungen auch neuer Erwartungen als robust zu erweisen. Gerade im Zuge von Sicherheit als Megatrend ergibt sich eine wichtige neue Perspektive, nämlich jene der Betrachtung des Menschen neben Träger von Ressourcen und Begabungen auch als Risikofaktor mit potenziellen Schädigungskonsequenzen (Hardegger & Boss 2021), wohingegen die traditionellen Ergebnisse von Berufseignungsdiagnostik Aussagen darüber machen, ob eine bestimmte Person über gewisse erwartete Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt und inwieweit eine allgemeine Passung im Hinblick auf das anzutreffende Sozialgefüge sowie die vorherrschende Organisationskultur vorliegt.

Risikodiagnostik Fallvignette 1 „VETTING“:

Eine international tätige Organisation aus der Finanzbranche hatte sich dazu entschlossen, in einem besonders heiklen Segment für ausgewählte Funktionen neben Background-Checks auch risikodiagnostisches Screening durchzuführen, um allfällige Risiken im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit frühzeitig identifizieren zu können.

Die untersuchten Personen füllten eine ca. 40minütige Testbatterie mit zwei psychologischen Integritätsfragebogen und zwei Fragebogen zur Untersuchung von destruktiven Persönlichkeitseigenschaften online aus. Die damit generierten zwölf Testergebnis-Werte mit unterschiedlichem theoretischen Hintergrund sowie Konstruktionsart der Tests werden von zwei spezialisierten Psychologen/innen analysiert und die Ergebnisse auf einer Ampelskala festgehalten sowie um eine erläuternde Kurzzusammenfassung mit allfälligen Empfehlungen ergänzt.

- = Keine wesentlichen Risiken erkennbar
- = Gewisse Ansätze zu Risiken erkennbar
- = Klare Anzeichen für Risiken erkennbar

Zu denken ist bei menschlichen Risikofaktoren im Berufskontext z. B. an folgende Konstellationen: schiere Inkompetenz im Sinne von Nicht-Wissen oder Nicht-Können, Selbstschädigung z. B. durch Missbrauch von Alkohol, Drogen oder Medikamenten, menschliches Fehlverhalten als natürliche Quelle von unkorrekten Handlungen infolge von z. B. Gedächtnislücken, Fehleinschätzungen, Ablenkung etc., eine lasche Arbeitseinstellung z. B. mit der Tendenz zu minimalistischem Verhalten, Übertretungen von Regeln entgegen klaren Anweisungen, vorsätzliche Regelbrüche in der Art von z. B.

2 ► <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Betrug, Informationsmissbrauch, Mobbing, Bestechung, sexuelle Belästigung, Diebstahl etc. oder destruktives Führungsverhalten, sei es als Folge von Inkompetenz oder einer egoistisch-ausbeuterischen Grundhaltung.

In dieser Betrachtung ist es das Ziel von psychologischer Risikodiagnostik, mittels allgemeiner und spezialisierter eignungsdiagnostischer Methoden in einem organisationalen Kontext präventiv Sicherheit im Sinne eines sicheren Systemzustands zu schaffen, dingliche, finanzielle, physische oder psychische Schäden zu vermeiden sowie die Vorteile und Werte einer Organisation und der Menschen darin bzw. auch für die mit der Organisation nach außen in Interaktion stehenden Menschen und Organisationen oder die Umwelt zu schützen.

Die skizzierte Perspektive des Menschen auch als Träger von potenziellen Risiken wird in Zukunft primär deswegen an Bedeutung gewinnen, da dem Megatrend Sicherheit folgend immer weniger Fehler und nachfolgende Schäden in Kauf genommen werden wollen. Aber auch im Zuge von Fachkräftemangel zeichnet sich der Bedarf ab, auch dann eine eignungsdiagnostische Beurteilung durchzuführen, selbst wenn nur sehr wenige Bewerbende zur Verfügung stehen. Psychologische Risikodiagnostik bietet an dieser Stelle die interessante Möglichkeit, in solchen Situationen wenigstens die vorliegenden, häufig nicht offensichtlichen Risiken wie z. B. eingeschränkte Kompetenz, ein übereifriger Arbeitsstil oder destruktives Verhalten etc. zu erkennen, um die man angesichts eines ausgedünnten Arbeitsmarktes unter Umständen nicht herunkommt und man bereits frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen kann, damit erkannte Risiken z. B. durch präventive Interventionen wie Führung, Gestaltung des Arbeitsplatzes etc. angemessen kontrolliert werden können.

Psychologische Risikodiagnostik bringt indes nur schon in Bezug auf die Fachebene verschiedene Herausforderungen mit sich, die in Zukunft in der Breite der Praxis gemeis-

tert werden müssen. Dazu gehört z. B. eine neue Form von Fragestellung anlässlich eines diagnostischen Prozesses in der Art: Sind bei einer bestimmten Person Risiken erkennbar, welche mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit die Sicherheit einer Organisation gefährden, dingliche, finanzielle, physische oder psychische Schäden verursachen oder die Vorteile und Werte einer Organisation und der Menschen darin bzw. auch für die mit der Organisation nach außen in Interaktion stehenden Menschen und Organisationen oder die Umwelt bedrohen? Und falls ja, in welchem Ausmaß, bzw. ist eine Kontrolle des Risikos durch Maßnahmen möglich oder muss das Risiko vermieden werden? Neben der Fragestellung gilt es, auch das diagnostische Repertoire zu erweitern, indem spezifische Testverfahren, besondere Interviewformen sowie situationsangemessene Übungen zur Anwendung kommen müssen. Die Verdichtung der Resultate erfolgt entsprechend der Fragestellung im Hinblick auf die Identifikation von Risiko-Clustern, die durch die Ergebnisse der diagnostischen Befunde fundiert sein müssen. Zuletzt erfolgt die Kommunikation der Resultate nicht in Bezug auf Eignung, sondern im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von risikobehaftetem bzw. schädigendem Verhalten sowie das Ausmaß der allfällig zu erwartenden negativen Konsequenzen bzw. Schäden.

Risikodiagnostik Fallvignette 2 „RISIKOMANAGEMENT“:

Eine national tätige Organisation ist nach einer groß angelegten Risikoanalyse darauf gestoßen, dass für bestimmte Funktionen Integritätsrisiken bestehen, die im Extremfall katastrophale Konsequenzen haben können. Die Organisation hatte sich entsprechend dazu entschlossen, solche Integritätsrisiken bei Neueinstellungen systematisch untersuchen zu lassen.

Für die Untersuchung durch das IAP Institut für Angewandte Psychologie wurde ein trimodales Setting angelegt, also neben psychologischen Testverfahren im Umfang von 75 min auch ein ca. 2,5 h dauerndes, strukturiertes Interview durchgeführt, das auf Risikoaspekte wie z. B. Persönlichkeit, Normen, Antriebsdynamik, Beeinflussbarkeit, Motive und Werte, Biografie, Lebensstil und Destruktivität ausgerichtet war. Zusätzlich wurde eine Rollensimulation zur Überprüfung der Beeinflussbarkeit durchgeführt.

Die Auswertung erfolgte durch den folgenden Prozess: Identifikation von Auffälligkeiten – Bilden von Risiko-Clustern – Schlussfolgerungen und Empfehlung. Die Untersuchung wurde durch zwei spezialisierte Psychologen/innen durchgeführt und in einem Auswertungsbericht ausführlich dokumentiert, bevor die Resultate mit der auftraggebenden Organisation besprochen wurden.

Die Zukunft ereignet sich sowieso, größere und kleinere Trends sind bereits am Laufen. Die Fachhochschulen sind der Ort, an dem diese Dynamiken aufgefangen und durch praxisorientierte Forschung und Entwicklung aktiv mitgestaltet werden, damit neue Erkenntnisse als nutzbringende Innovationen ihren vollen Wert im Feld der Anwendung von psychologischer Diagnostik entfalten können. (Hierzu eine Stimme aus der Praxis: ■ Abb. 4.1).

Literatur

- Ackerschott, H., Gantner, N. S., & Schmitt, G. (2016). *Eignungsdiagnostik: Qualifizierte Personalentscheidungen nach DIN 33430*. Berlin: Beuth.
- Biäsch, S., Hürlimann, F. W., Stampfli, U., & Vontobel, J. (1977). *Angewandte Psychologie als Lebensaufgabe – Gedanken von Hans Biäsch*. Bern: Huber.



■ Abb. 4.1 Video 4.1 Hubert Annen (<https://doi.org/10.1007/000-88y>)

- Bukasa, B., & Utzermann, H. D. (2009). Psychologische Diagnostik der Fahreignung. In *D/VI/2, 6. Kapitel*. Göttingen: Hogrefe.
- Funke, J. (2006). Alfred Binet (1857–1911) und der erste Intelligenztest. In G. Lamberti (Hrsg.), *Intelligenz auf dem Prüfstand: 100 Jahre Psychometrie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fydrich, T. (2022). Diagnostik in der Klinischen Psychologie und Psychotherapie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hardegger, S. C., & Boss, P. (2021). Risikofaktor Mensch – ein Augenschein von innen. *format magazine: Zeitschrift für Polizeiausbildung und Polizeiforschung*, 11, 78–83.
- Hogan, R. T., & Roberts, B. W. (2001). Introduction: Personality and industrial and organizational psychology. In B. W. Roberts & R. Hogan (ed.), *Personality psychology in the workplace* (S. 3–16). American Psychological Association.
- Kälin, K. (2011). *Hans Biäsch: Ein Pionier der angewandten Psychologie. (1901-1975)*. Zürich: Chronos Verlag.
- Köhler, D., & Scharmach, K. (2013). Zur Geschichte der Rechtspsychologie in Deutschland unter besonderer Betrachtung der Sektion Rechtspsychologie des BDP. *Praxis der Rechtspsychologie*, 23(2), 455–468.
- Krumm, S., Schmidt-Atzert, L., & Amelang, M. (2022). Grundlagen diagnostischer Verfahren. In L. Schmidt-Atzert, S. Krumm & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik*. Berlin: Springer.
- Kuncel, N. R., & Highhouse, S. (2011). Complex predictions and assessor mystique. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 302–306.
- Lamberti, G. (2006). Die Psychotechnik in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts. In G. Lamberti (Hrsg.), *Intelligenz auf dem Prüfstand: 100 Jahre Psychometrie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Moser, K., & Schuler, H. (2013). Geschichte der Management-Diagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Ma-*

Literatur

- nagement-Diagnostik* (4. Aufl. S. 33–42). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Roth, M., & Herzberg, P. Y. (2008). Psychodiagnostik in der Praxis: State of the Art? *Klinische Diagnostik und Evaluation, 1*, 5–18.
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S., & Amelang, M. (2022a). Diagnostik in der pädagogischen Psychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S., & Amelang, M. (2022b). Diagnostik in weiteren Anwendungsfeldern. In L. Schmidt-Atzert, S. Krumm & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik*. Berlin: Springer.
- Schuler, H., & Höft, S. (2001). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Verein Swiss Assessment (2007). *Qualitätsstandards von Swiss Assessment zur Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Assessment Center*. <https://www.swissassessment.ch>