

BIELEFELDER ARBEITEN ZUR SOZIALPSYCHOLOGIE

Nr.23

(November 1977)

Lothar P. Schardt:

Die Anwendung psychologischer  
Testverfahren im Rahmen von  
betrieblichen Auswahlricht-  
linien unter dem Gesichtspunkt  
gewerkschaftlicher Interessen-  
vertretung (1.Teil)

## Inhalt

### 1. Teil

- A. PROBLEMSTELLUNG
  - 1. Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Perspektiven der Eignungsdiagnostik
  - 2. Gewerkschaftliche Interessenvertretung, Betriebsverfassung und Eignungsdiagnostik
  - 3. Zielsetzung
  
- B. INTERESSENVERTRETUNG DER ARBEITNEHMER BEI EIGNUNGS-  
DIAGNOSTISCHEN MASSNAHMEN
  - 1. Entscheidungskriterien für den Einsatz psychodiagnostischer Methoden
    - 1.1 Arbeitsorientierte Eignungsdiagnostik
    - 1.2 Alternative Auswahlkriterien
    - 1.3 Nutzen der Eignungsdiagnostik
    - 1.4 Funktion der Eignungsdiagnostik: Auslese oder Arbeitsplatzzuweisung?
      - 1.4.1 Entscheidungsprobleme
      - 1.4.2 Auslese
      - 1.4.3 Zuweisung
    - 1.5 Humanisierung durch Eignungsdiagnostik?
    - 1.6 Auswahlrichtlinien und Beschäftigungspolitik
    - 1.7 Entscheidungskriterien

### 2. Teil

- 2. Mindestbedingungen für den Einsatz psychodiagnostischer Methoden
  - 2.1 Zum Verfahren bei der Überprüfung der Mindestbedingungen
  - 2.2 Mindestbedingung A: Tätigkeitsanalyse
    - 2.2.1 Die verschiedenen Ebenen und Methoden der Tätigkeitsanalyse
    - 2.2.2 Die Ableitung der Tätigkeitsanforderungen
    - 2.2.3 Ermittlung der Mindestanforderungen
  - 2.3 Mindestbedingung B: Wahl der Testverfahren

- 2.4 Mindestbedingung C: Gütekriterien
- 2.5 Mindestbedingung D: Normierung
- 2.6 Mindestbedingung E: Diskriminierung
- 2.7 Mindestbedingung F: Zufallskritische Absicherung der Testergebnisse
- 2.8 Mindestbedingung G: Objektivität der Testanwendung
- 2.9 Mindestbedingung H: Verwertung von Testbeurteilungen (Auslese- und Zuweisungsentscheidungen)
- 2.10 Mindestbedingung I: Persönlichkeitsrechte und Datenschutz
  - 2.10.1 Zulässigkeit der Erhebung personenbezogener Daten
  - 2.10.2 Datenschutz
- 2.11 Mindestbedingung J: Rolle und Rechte des Bewerbers
  - 2.11.1 Unterrichtung des Bewerbers
  - 2.11.2 Freiwilligkeit der Teilnahme an Eignungsuntersuchungen
  - 2.11.3 Beratung des Bewerbers

## C. ARBEITS- UND ABLAUFPLAN FÜR DIE INTERESSENVERTRETUNG BEIM EINSATZ PSYCHODIAGNOSTISCHER METHODEN IM RAHMEN VON AUSWAHLRICHTLINIEN

### Literaturverzeichnis

Zusammenfassung des 1. und 2. Teils:

Auf dem Hintergrund der Arbeitsmarktsituation und beschäftigungspolitischer Probleme werden die Entwicklungstendenzen der betrieblichen Eignungsdiagnostik skizziert und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die betriebliche Personalwirtschaft diskutiert. Ausgehend von zentralen Prinzipien gewerkschaftlicher Interessenvertretung einerseits, und relevanten Normen des Betriebsverfassungsgesetzes andererseits werden Funktion und Stellenwert von Auswahlrichtlinien im allgemeinen und der Eignungsdiagnostik im besonderen bestimmt und Vorschläge für betriebliche Regelungen erarbeitet, mit deren Hilfe den Interessen der abhängig Beschäftigten so weit wie möglich Rechnung getragen werden soll. Daran anschließend wird die Funktion und die begrenzte Zielsetzung dieser Arbeit diskutiert. Die Ableitung und Operationalisierung der Kriterien für die Entscheidung der Grundsatzfrage, ob der Betriebsrat dem Einsatz psychodiagnostischer Verfahren überhaupt zustimmen kann, trägt den verschiedenen Funktionen der Eignungsdiagnostik und den damit verbundenen spezifischen Interessen der abhängig Beschäftigten Rechnung, wobei der Stand der eignungsdiagnostischen Forschung und Praxis berücksichtigt wird. Für den Fall, daß der Betriebsrat auf der Grundlage dieser rationalen Entscheidungskriterien dem Einsatz psychodiagnostischer Verfahren vom Grundsatz her zustimmt, werden elf Mindestbedingungen abgeleitet und operationalisiert, die bei jedem vorgeschlagenen Verfahren gewährleistet sein müssen, bevor eine endgültige Zustimmung erteilt werden kann. In diese Bedingungen gehen sowohl allgemein akzeptierte wissenschaftliche Standards als auch gewerkschaftliche Forderungen ein. Abschließend werden diese Mindestbedingungen in Form einer Checkliste zusammengestellt, die zusammen mit den zuvor entwickelten Entscheidungskriterien als eine erste praktische Handlungsanleitung für Betriebsräte dienen soll.

## A. PROBLEMSTELLUNG

### 1. Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Perspektiven der Eignungsdiagnostik

Die wirtschaftliche Krise der letzten Jahre hat die Unternehmen in die aus ihrer Sicht sehr erwünschte Lage versetzt, im Gegensatz zu den Zeiten der "Vollbeschäftigung" bei der Besetzung von offenen Stellen aus einer großen Zahl von Bewerbern auswählen zu können. Dies gilt nicht nur für das Arbeitskräfteangebot allgemein, sondern insbesondere auch für die Besetzung von Ausbildungsplätzen. So ist z.B. ein 10- bis 20-facher, ja sogar noch weit größerer Bewerberüberhang bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (solche Bewerberquoten wurden in diesem Jahr von mehreren Stadtverwaltungen in Nordrhein-Westfalen gemeldet) heute keine Seltenheit mehr; in einem Großkonzern der chemischen Industrie kamen im Jahre 1976 auf einen zu besetzenden Arbeitsplatz bei den gewerblichen Arbeitnehmern 3,6 und bei den Angestellten gar 24 Bewerber.

Die hohe, zeitweise die 5%-Marke übersteigende Arbeitslosenquote bringt nicht nur für die Arbeitslosen selbst massive sozioökonomische Belastung mit sich. Der Druck der "industriellen Reservearmee" begünstigt auch in den Betrieben verstärkte Rationalisierungsbestrebungen (und damit eine weitere Arbeitsplatzgefährdung) und führt so auch zu größerem Leistungsdruck. Dies läßt sich deutlich an der Entwicklung der Investitionsstruktur (insbesondere der absoluten und relativen Höhe der Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen sowie ihren relativen Anteilen an der Investitionsquote) sowie der Entwicklung der Kosten für die Gesundheitsversorgung und Rehabilitation, der Krankenstände, der Fehlzeiten und der Fluktuation erkennen. Nicht zuletzt ist auch der verteilungspolitische Aspekt zu bedenken, da die Arbeitsmarktsituation auch auf die Tarifpolitik durchschlägt: Der Schwerpunkt der zu den letzten drei Tarifrunden in den Massenmedien veröffentlichten Meinung beinhaltete eine massive Propaganda für die Forderung nach Lohnzurückhaltung zugunsten der Gewinne, ideologisch verbrämt als Ausdruck gewerkschaftlicher Solidarität mit den Arbeitslosen.

Während die hohe Arbeitslosenquote zwangsläufig zu einer verstärkten Konkurrenz um die vorhandenen Arbeitsplätze führt und

so die gewerkschaftliche Interessenvertretung vor neue und verschärfte Probleme sowie insgesamt erschwerte Handlungsbedingungen gestellt wird, werden die Unternehmen im Gegensatz dazu dem noch vorwenigen Jahren viel beklagten Zwang enthoben, praktisch jeden Bewerber anstellen zu müssen, nur um den Arbeitsablauf aufrecht erhalten zu können. Das aber stellt die Unternehmen vor die Aufgabe, Kriterien festzulegen, nach denen eine (in ihrem Sinne) "rationale" Auswahl aus dem Bewerberangebot vorgenommen werden kann. Auf dem Hintergrund dieser arbeitsmarktpolitischen Entwicklung wird die Beobachtung erklärbar, daß eignungsdiagnostische Maßnahmen im Rahmen der durch die Unternehmen vorgenommenen Bewerberauswahl (einschließlich der öffentlich-rechtlichen und des öffentlichen Dienstes) in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung zu erlangen scheinen. Dies schlägt sich vor allem darin nieder, daß zusätzliche, umfangreichere und auch differenziertere eignungsdiagnostische Methoden zur Anwendung kommen bzw. in Betrieben, in denen (von Einstellungsgesprächen abgesehen) noch keine Eignungsdiagnostik betrieben wurde, neu eingeführt werden. Im letztgenannten Fall werden meist die eignungsdiagnostischen Serviceleistungen von externen Unternehmens- bzw. Personalberatungsfirmen in Anspruch genommen. Mit dieser Tendenz scheint eine Ausweitung der Bemühungen um die Entwicklung unternehmensinterner Untersuchungsmethoden verbunden zu sein. Ein weiteres Indiz für die wachsende Bedeutung der Eignungsdiagnostik ist das gehäuft festzustellende Bemühen von Unternehmen, mit den Betriebs-/Personalräten Vereinbarungen über Auswahlgesichtspunkte und -maßnahmen (Auswahlrichtlinien) abzuschließen.

Die zweifellos problematischste, wenn auch - soweit bekannt - bislang quantitativ noch nicht weit verbreitete Entwicklungstendenz besteht in dem Aufbau von Testkartellen. Da die Optimierung und Rationalisierung der eignungsdiagnostischen Tätigkeit für die betrieblichen Belange mit erheblichen (Innovations- und Einführungs-)Kosten verbunden ist, haben einige Unternehmen inzwischen die naheliegende Überlegung verwirklicht und, unbemerkt sowohl von der fachwissenschaftlichen als auch der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit, sich zu einem Testverbund zusammengeschlossen. Da die Eignungsuntersuchungen für sämtliche Bewerber der in dem Testkartell zusammengeschlossenen

Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt und mit den gleichen Verfahren durchgeführt werden, ergibt sich von der Kosten-/Nutzen-Relation her für die beteiligten Unternehmen eine erhebliche Effizienzsteigerung der Auswahlmaßnahmen. Da die Untersuchungsergebnisse innerhalb eines solchen Testverbundes zwischen den beteiligten Unternehmen beliebig ausgetauscht werden können, stellen sich bei dieser Verfahrensweise eine Reihe von schwerwiegenden rechtlichen Problemen, insbesondere im Hinblick auf die Wahrung der Persönlichkeitsrechte und des Datenschutzes, die aber nach den vorliegenden Informationen bislang noch keine Berücksichtigung gefunden haben. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist diese Entwicklungstendenz darüberhinaus auch unter dem arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Aspekt zu sehen: Die Vorstellung, daß z.B. Schulabgänger aufgrund einer eignungsdiagnostischen Begutachtung in seiner näheren Umgebung keinen Ausbildungsplatz bekommt, weil alle infrage kommenden Unternehmen dem Testkartell angeschlossen sind und das Gutachten bereits vorliegen haben, ist keineswegs mehr utopisch. Daß damit gerade eine Beschäftigungspolitik, die gezielte Maßnahmen gegen die Jugendarbeitslosigkeit beinhaltet, leicht konterkariert werden kann, liegt auf der Hand.

Die zunehmende Ausweitung und Intensivierung eignungsdiagnostischer Maßnahmen macht es wahrscheinlich, daß über die bislang - auch in Großunternehmen - noch sehr bescheidenen Anfänge hinausgehend sich in absehbarer Zeit der enormen Rationalisierungsmöglichkeiten bedient wird, die mit der Einführung der EDV auch in diesem Bereich realisiert werden können. Diese Prognose gründet sich darauf, daß einerseits die relativ hohen Einführungskosten einer computerunterstützten Eignungsdiagnostik umso eher rentabel investiert sind, je mehr Eignungsuntersuchungen durchgeführt werden und andererseits das "know-how" für die Computerisierung der Eignungsdiagnostik weitgehend schon vorliegt. (In den USA ist vor allem im Bereich der Hochschulzulassung die Eignungsdiagnostik schon seit Jahren weitgehend computerisiert (und kommerzialisiert), wobei sogar schon Systeme im Einsatz sind, bei denen selbst das Gutachten maschinell erstellt wird; die schon seit Jahren laufenden Forschungsarbeiten an dem "Test-Validierungs- und Interpretations-System" der Bundesanstalt für Arbeit, das mit entsprechenden Modifikationen auch für die betriebliche Praxis

nutzbar gemacht werden könnte, sind inzwischen weit fortgeschritten). Auch die Tatsache, daß in einem Betrieb i.d.R. eine Reihe von unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Fragestellungen zu beantworten sind (z.B. Auswahl von Auszubildenden und Führungskräften), wird diese Entwicklung kaum aufhalten können, da die für eine spezifische Fragestellung erstellte soft-ware mit nur relativ geringem Aufwand auch für andere, allerdings ähnlich strukturierte Fragestellungen adaptiert werden kann. (Zu den absehbaren Entwicklungstendenzen im Bereich der computerunterstützten Eignungsdiagnostik sei auf den detaillierten Bericht von ECKARDT, 1977, verwiesen).

Der Einsatz der EDV in der Eignungsdiagnostik wird gerade durch die spezifischen Möglichkeiten in der Be- und Verarbeitung von Daten sinnvoll, die manuell nicht oder nur mit enormem Zeit- und Arbeitsaufwand zu bewerkstelligen wären. Da es sich hierbei aber immer auch um personenbezogene Daten handelt, hat dies auf der anderen Seite zur Konsequenz, daß Probleme des Datenschutzes verschärft bzw. sogar neu aufgeworfen werden. Man sollte sich darüberhinaus vor Augen halten, daß immer dann, wenn die Eignungsdiagnostik mit Nachteilen für die "Probanden" verbunden ist, auch die Benachteiligung via Computerisierung rationalisiert wird. Auch im eignungsdiagnostischen Bereich kann keineswegs von der zwar vielfach beschworenen, aber gleichwohl illusionären These ausgegangen werden, die Computer-Technologie sei per se eine den Interessen aller Beteiligten gleichermaßen dienlicher "Sachzwang".

2. Gewerkschaftliche Interessenvertretung, Betriebsverfassung<sup>1)</sup> und Eignungsdiagnostik

Die Auswahl von Bewerbern für die zu besetzenden Arbeits- bzw. Ausbildungsplätze aus dem (unternehmens-)internen oder dem externen Arbeitsmarkt gehört als Teilaufgabe der Personalbeschaffung bzw. des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung zu dem Instrumentarium einzelwirtschaftlicher Maßnahmen. Dementsprechend muß bei Auswahlmaßnahmen die Einbringung und Wahrung der Interessen der betroffenen Arbeiter und Angestellten, also die gewerkschaftliche Interessenvertretung, in erster Linie auf einzelwirtschaftlicher, d.h. auf Unternehmens- bzw. Betriebsebene ansetzen.

Gleichwohl darf nicht übersehen werden, daß solche sog. allgemeinen personellen Angelegenheiten im Rahmen der gesamten Personalwirtschaft bzw. -planung nur "abhängige Variablen" darstellen, wie auch die Personalplanung ihrerseits den anderen unternehmerischen Planungsbereichen, insbesondere der Investitionsplanung, eindeutig nachgeordnet ist (auch wenn in den Sozialbilanzen bisweilen ein eher gegenteiliger Eindruck suggeriert werden soll). Das aber bedeutet für die praktische Interessenvertretung, daß eine Einflußnahme auf den gesamten Komplex der Personalauswahl nur dann sinnvoll und erfolgversprechend sein kann, wenn zuvor alle Möglichkeiten genutzt wurden, auf die Beschäftigungspolitik, wie sie sich in den Personalplänen konkret niederschlägt, Einfluß zu nehmen. Betriebliche Beschäftigungspolitik ist aber immer auch Arbeitsmarktpolitik und als solche auch Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. Da umgekehrt eine gewerkschaftliche Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik nur dann praktische Konsequenzen haben kann, wenn sie u.a. auch auf die betrieblichen Auswahlmaßnahmen durchschlägt, liegt die Notwendigkeit

---

1) Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die korrespondierenden Normen in der Personalvertretung bleiben hier unberücksichtigt, da die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder bzgl. der zu diskutierenden Regelungsbereiche zum Teil erheblich vom Betr.VG abweichende Bestimmungen aufweisen.

auf der Hand, bei der Interessenvertretung im Rahmen der Personalauswahl über die einzelwirtschaftlichen Bedingungen und Möglichkeiten hinausgehend auch beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Vorstellungen einzubeziehen (z.B. hinsichtlich der Beschäftigung von Sonderschülern oder Hauptschülern ohne Abschluß). Hierbei ist in erster Linie an Zielvorstellungen und Maßnahmen zu denken, die unter dem Stichwort "Sozialauswahl" schon verschiedentlich Gegenstand gewerkschaftlicher Initiativen waren.

Die Interessenvertretung bei der Personalauswahl als Bestandteil der allgemeinen personellen Angelegenheiten ist in der Betriebsverfassung rechtlich normiert. In § 95 BetrVG wird dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (Zustimmungspflichtigkeit) bei Auswahlrichtlinien zugestanden: "Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates..." (§ 95 Abs. 1 BetrVG). Nach Abs. 2 hat der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern darüberhinaus ein erzwingbares Initiativrecht, d.h. er kann die Erstellung von Auswahlrichtlinien verlangen. Auswahlrichtlinien werden im BetrVG dahingehend präzisiert, als darunter die bei der personellen Auswahl "...zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte ..." zu verstehen sind. Auswahlrichtlinien sind demnach die Grundsätze, "...die allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen festlegen, welche Voraussetzungen erforderlich sind und welche nicht vorliegen dürfen" (FITTING / AUFFAHR / KAISER, 1972, Rn. 1 zu § 95

Betr.VG. Es muß allerdings abgelehnt werden, Auswahlgesichtspunkten grundsätzlich den Charakter einer Betriebsvereinbarung zuzusprechen (a.a.O., Rn. 2), auch wenn eine solche (nach § 88 BetrVG) gar nicht abgeschlossen worden ist. Hierauf wird unten kurz einzugehen sein. Als Kriterien für Auswahlrichtlinien bzw. Auswahlgesichtspunkte werden explizit u.a. angeführt: Erforderliche Grund- und Spezialkenntnisse, Nachweis von Fertigkeiten sowie evtl. erforderliche Tauglichkeitsuntersuchungen und Tests (z.B. bei besonderen psychologischen Anforderungen) (a.a.O., Rn. 7).

Zu dem überwiegenden Teil der Kommentare zum BetrVG wird die Auffassung vertreten, daß psychologische Testverfahren als Personalfragebogen aufzufassen sind und somit dem Mitbestimmungsrecht (Zustimmungspflicht) nach § 94 Abs. 1 unterliegen, wobei im Konfliktfall - wie auch bei den Auswahlrichtlinien - das Einigungsstellenverfahren nach § 76 BetrVG vorgesehen ist (z.B. FITTING/AUFFAHRT / KAISER). Nach Auffassung mancher Kommentatoren können psychologische Testverfahren auch Bestandteil allgemeiner Beurteilungsgrundsätze nach § 94 Abs. 2 BetrVG sein (z.B. DIETZ / RICHARDI). Dies ist im vorliegenden Fall nicht von Belang, da sowohl Personalfragebogen als auch allgemeine Beurteilungsgrundsätze über die Zustimmungspflicht nach § 94 BetrVG hinaus gleichzeitig auch dem Mitbestimmungsrecht nach § 95 BetrVG dann unterliegen, wenn die damit ermittelten Daten als Auswahlkriterien, d.h. zur Begründung personeller Einzelmaßnahmen herangezogen werden sollen. Dies gilt analog auch für den - m.W. bislang noch nicht praktizierten - Fall, daß psychologische Testverfahren (inform von Leistungstests) zur Ermittlung von Leistungszulagen herangezogen werden sollen; hier käme gleichzeitig auch das Mitbestimmungsrecht nach § 87, Abs. 1, Ziff. 10 u. ggf. auch Ziff. 11 zum Tragen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Funktionen der Auswahlrichtlinien (personelle Einzelmaßnahmen), Personalbeurteilung (Personalentwicklung) und Leistungsbeurteilung (leistungsbezogene Entlohnung), empfiehlt es sich, die jeweiligen Verfahrensweisen einschließlich ihrer inhaltlichen Ausgestaltung getrennt zu regeln, und zwar auch dann, wenn hierbei die gleichen Verfahren oder Instrumente (z.B. Beurteilungsbögen, psychologische Testverfahren) zur Anwendung kommen sollen. So sollten gegebenenfalls Auswahlrichtlinien in einer Betriebsvereinbarung zu § 95 BetrVG, Personalbeurteilungen (als Instrument der Personalentwicklungsplanung) in einer Betriebsvereinbarung zu § 94 BetrVG und Leistungsbeurteilungen in einer Betriebsvereinbarung zu § 87 Abs. 10 normiert werden. Eine solche Vorgehensweise dürfte gleichzeitig auch zur Transparenz dieser personalwirtschaftlichen Maßnahmen beitragen.

Wenn schon oben darauf hingewiesen wurde, daß Personalbeschaffung, Personaleinsatz u.a. personalwirtschaftliche Maßnahmen als "abhängige Variablen" unternehmenspolitischer und betriebswirtschaftlicher Zielvorgabe anzusehen sind, so heißt das für die Interessenvertretung, eben diese Zielvorgaben mit einzubeziehen, d.h. dem Systemcharakter Betriebsverfassung und den wechselseitigen Zusammenhängen der verschiedenen Aufgabenbereiche gewerkschaftlicher Interessenvertretung Rechnung zu tragen. Das bedeutet konkret, daß bei der Erstellung und auch bei (der Kontrolle) der Durchführung von Auswahlrichtlinien die in den folgenden Bereichen gegebenen Bedingungen, Bestimmungen (evtl. Betriebsvereinbarungen), Zielvorstellungen sowie die jeweils praktizierten Politiken berücksichtigt werden müssen:

- Personalplanung/Beschäftigungspolitik (§ 92)
- innerbetriebliche Stellenausschreibung (§ 93)
- Personalbeurteilung (§ 94)
- sämtliche Maßnahmen der Berufsbildung (einschl. der inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen) (§§ 96 und 98)
- der gesamte Bereich personeller Einzelmaßnahmen (§§ 98-105)
- Entlohnungsgrundsätze und -methoden, leistungsbezogene Entgelte (§ 87, Abs.1, Ziff. 10 und 11).

Aufgrund der unmittelbaren Abhängigkeit der gesamten Personalwirtschaft bzw. Beschäftigungspolitik insbesondere von der Investitionspolitik, ist eine längerfristig angelegte Personalpolitik seitens der Interessenvertretung nur auf der Grundlage einer extensiven Nutzung der Unterrichtsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten (insbesondere nach § 106 BetrVG) möglich. Vor allem hinsichtlich der Entwicklung von Alternativvorstellungen zur langfristigen Personalplanung des Unternehmens ist über den Wirtschaftsausschuß hinaus auch eine Einbeziehung der Informationsrechte der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erforderlich, auch wenn die hier zu beschaffenden Daten i.d.R. nur relativ global und nicht so ohne weiteres in personalpolitische Zielvorstellungen

und Maßnahmen transformierbar sind. In dieser Hinsicht sind vor allem geplante Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) von hervorragender Bedeutung, die auch dann dem Mitbestimmungsrecht (Beratungsrecht) des Betriebsrates nach § 111 BetrVG unterliegen, wenn sie zwar allein auf Unternehmensebene vorgenommen werden (vor allem Fusionen), jedoch die Zusammenlegung bisher selbständiger Betriebe beinhalten (FITTING / AUFFAHRT/KAISER, Rn.19 zu §111BetrVG; in diesem Zusammenhang wird auch explizit auf die damit verbundene Möglichkeit zur Rationalisierung verwiesen).

Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß immer schon die Frage "Eignung für was?" beantwortet sein muß, bevor überhaupt eignungsdiagnostische Maßnahmen sinnvoll diskutiert werden können, d.h. Eignungsdiagnostik kann sich immer nur auf das vorhandene Arbeitsplatzangebot beziehen. Das hat zur Konsequenz, daß Auswahlkriterien grundsätzlich nur in dem Maße menschengerechte Anforderungen beinhalten können, in dem die Arbeitsplätze selbst, für die die "geeigneten" Arbeitskräfte ausgewählt werden sollen, "menschengerecht" sind. Demzufolge sind insbesondere auch die Bedingungen zu berücksichtigen, die der Personalauswahl durch Arbeitsgestaltung und -organisation vorgegeben sind (§§ 90, 91 BetrVG). Dieser Bereich wird heute unter dem Schlagwort "Humanisierung der Arbeit" zwar viel diskutiert, ist aber in der Praxis bislang nur in wenigen, oftmals aber umso spektakulärer vermarkteten Ausnahmefällen Gegenstand gezielter und systematischer Gestaltungsmaßnahmen. Die Verwirklichung der alten TAYLORSchen Maxime vom "richtigen Mann auf dem richtigen Platz" mithilfe eignungsdiagnostischer Methoden, also lediglich die Auswahl für, aber nicht einmal die Anpassung des Menschen an die Arbeit, gar als eine Strategie zur "menschengerechten" Gestaltung der Arbeit zu propagieren, wie es immerhin der einflußreichste bundesrepublikanische Arbeitgeberverband frei von allen Skrupeln tut (BDA 1975, 7), kann wohl nur noch in ausschließlich interessenpolitischen Kategorien erklärt werden. Dem kann von seiten der abhängig Beschäftigten ebenfalls nur mit interessenspezifischem Kalkül begegnet werden: Es ist die schlichte Frage zu stellen "Wem nützt die Eignungsdiagnostik?" -

demjenigen, der Arbeitsplätze einrichtet, an denen tagtäglich im Abstand von wenigen Sekunden immer wieder die gleichen, monotonen Bewegungsabläufe zu verrichteten sind, oder demjenigen, dessen Stresstoleranz hinsichtlich Monotonie und Isolation eignungsdiagnostisch abgeklärt werden soll?

### 3. Zielsetzung

Ziel der folgenden Ausführung ist die Erarbeitung von konkreten und praktikablen Verfahrensvorschlägen für die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten bei der Erstellung und der Kontrolle der Durchführung von Auswahlrichtlinien, allerdings nur insoweit als darin Auswahlkriterien beinhaltet sind, die mithilfe psychodiagnostischer Methoden und insbesondere psychologischen Testverfahren abgeklärt werden sollen. Es geht also in der Arbeit nicht um die Entwicklung von Handlungsanleitungen für die Erstellung und Durchführung von Auswahlrichtlinien schlechthin. Diese Einschränkung ist deshalb von großer Bedeutung, weil die Erstellung von Auswahlrichtlinien und der Abschluß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung (§ 88 BetrVG) u.U. mit dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei personellen Einzelmaßnahmen (insbesondere §§ 99 und 102 BetrVG) kollidieren kann, d.h. der Betriebsrat durch den Abschluß einer Betriebsvereinbarung zur Durchführung des § 95 BetrVG sich selbst seine Mitbestimmungsrechte bei Einstellungen und Entlassungen beschneiden könnte. Aufgrund dieser möglichen Einschränkung der Mitbestimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen kann auch nicht der oben schon problematisierten Interpretation gefolgt werden, Auswahlrichtlinien grundsätzlich die Allgemeinverbindlichkeit von Betriebsvereinbarungen zuzusprechen (s.o., S.6). Es kann im Gegenteil nur einer Betriebsvereinbarung normative Wirkung hinsichtlich der bestehenden und der einzugehenden Arbeitsverhältnisse zugesprochen werden. Das bedeutet umgekehrt, daß für den Fall, daß keine Betriebsvereinbarung vorliegt, der einzelne Arbeitnehmer sich weigern kann (?), sich den Auswahlkriterien zu unterwerfen.

Aus Raumgründen muß darauf verzichtet werden, auf die Probleme, die mit der Analyse biographischer Daten (Lebenslauf und Laufbahnanalyse), der administrativen Vorselektion (Überprüfung der Bewerbungsvoraussetzungen), Einstellungsgesprächen/-interviews, Gruppendiskussionen sowie mit den "handgestrickten" unternehmensinternen Eignungstests verbunden sind, näher einzugehen. Jedoch haben die im folgenden entwickelten und auf die psychometrischen Testverfahren bezogenen Überlegungen und Kriterien vom Grundsatz her auch für diese diagnostischen Methoden Gültigkeit, d.h. diese Kriterien sind sinngemäß darauf anzuwenden, soweit sie nicht ohnehin gegenstandslos sind (z.B. stellt die Zuverlässigkeit und Objektivität biographischer Daten meist kein Problem dar).

Ebenfalls aus Raumgründen ist es nicht möglich, die in den beiden vorstehenden Abschnitten kurz skizzierten Aspekte und Zusammenhänge eignungsdiagnostischer Tätigkeit, insbesondere auch die hierauf bezogenen betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen, im Detail darzulegen. Desgleichen wird darauf verzichtet, im Rahmen dieser Arbeit noch einmal auf die testtheoretischen und arbeitspsychologischen Grundlagen der Eignungsdiagnostik sowie die Kritik der herrschenden eignungsdiagnostischen Praxis einzugehen.

Auch wenn hier auf die Darstellung der vorgenannten Probleme verzichtet werden muß, so ist es unmittelbar einleuchtend, daß die Entwicklung praktischer Verfahrensvorschläge für die betriebliche Interessenvertretung im eignungsdiagnostischen Bereich nicht voraussetzungslos möglich ist. So beruhen die hier entwickelten Argumentationen sowie die daraus abgeleiteten Handlungsanweisungen auf zwei früheren Arbeiten des Verfassers, die sich mit einer detaillierten Kritik der sog. klassischen Testtheorie als der nach wie vor ausschließlich zugrunde gelegten Methodologie der beruflichen Eignungsdiagnostik (SCHARDT 1976) sowie der Darstellung von alternativen testtheoretischen Modellen mit dem Ziel der Entwicklung von "Ansätze(n) zu einer arbeitsorientierten Eignungsdiagnostik" (SCHARDT 1977) befassen. Des weiteren konnte sich auf den kürzlich erschienenen, von TRIEBE & ULLICH herausgegebenen Reader "Beiträge zur

Eignungsdiagnostik" (1977) und hier insbesondere auch auf die "Vorarbeiten" von FRIELING (ebd.) sowie TRIEBE & ULICH (ebd.) gestützt werden.

Hierzu ist noch eine weitere Bemerkung erforderlich, mit der auch unmittelbar die Funktion dieser Arbeit gekennzeichnet wird. In der erstgenannten Untersuchung wird die herrschende Praxis der Eignungsdiagnostik als eine weitgehend konservative und damit kapitalorientierte charakterisiert, die in erheblichem, wenn auch kaum quantifizierbarem Ausmaß Anpassungsergebnisse und -potentiale erfaßt (SCHARDT 1976). In der zweiten Untersuchung wird nachgewiesen, daß eine grundlegende Umorientierung der Eignungsdiagnostik in Richtung auf die Verwirklichung "arbeitsorientierter Interessen" u.a. nur mit alternativen testtheoretischen Modellen zu bewerkstelligen ist (SCHARDT 1977). Andererseits mußte konstatiert werden, daß wir uns noch in der Situation befinden, "alternative" und auch in der Praxis anwendbare arbeitsorientierte eignungsdiagnostische Methoden und Instrumentarien auf absehbare Zeit nicht zur Verfügung zu haben. Dies stellt die gewerkschaftliche Interessenvertretung vor das Dilemma, sich entweder mit abstrakten und damit folgenlosen Deklamationen zu begnügen oder sich der mühsamen Aufgabe zu unterziehen, auch kurz- und mittelfristig praktikable Strategien zu entwickeln, die zumindest eine Einschränkung der kapitalorientierten Tendenzen und eine schrittweise Durchsetzung arbeitsorientierter Interessen ermöglichen.

Das heißt konkret, daß einem Betriebsrat bei der Lösung des praktischen Problems, wie die 150 Ausbildungsplätze auf die über 1 000 Bewerber zu verteilen sind, mit dem gut begründeten und auch richtigen Vorschlag, sog. lehrzielorientierte Tests zu entwickeln, in der aktuellen Situation genauso wenig geholfen wird, wie mit der ebenso richtigen Feststellung, daß diese fatale Situation den Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten kapitalistischen Wirtschaftens geschuldet ist. Der Doppelcharakter gewerkschaftlicher Politik zeichnet sich nämlich gerade dadurch aus, daß sie ihren Gegenstand immer auch in den unmittelbaren Tagesinteressen der abhängig Beschäftigten findet. Um andererseits die konkrete Interessenvertretung jedoch nicht zu einem bloßen Verwalten der

von ihr weder gewollten noch zu verantwortenden Mißstände pervertieren zu lassen, ist jede gewerkschaftliche Strategie notwendig darauf angewiesen, die praktische Tagesarbeit unter der jeweils konkret zu formulierenden, d.h. problembezogenen Perspektive der Emanzipation der abhängig Beschäftigten zu konzipieren und in adäquaten Formen zu realisieren - oder anders formuliert, der Dialektik von konkreter Tagespolitik und emanzipatorischer Zielsetzung Rechnung zu tragen.

Für den hier diskutierten Problembereich kann diese Perspektive ganz allgemein formuliert werden als die Forderung nach einer Eignungsdiagnostik, deren Funktion sich in der Abklärung des Qualifikationspotentials der arbeitenden Menschen, in der Ermittlung der konkreten Entfaltungsmöglichkeiten in der und durch die Arbeit erschöpft (detailliertere Ausführungen hierzu finden sich in SCHARDT 1977). Die Bestimmung der adäquaten Formen der Interessenvertretung im eignungsdiagnostischen Bereich ist hingegen ungleich schwieriger: Die grundsätzlich unverzichtbare Einbeziehung der Betroffenen selbst ist zumindest bei dem Teil der von der Eignungsdiagnostik Betroffenen nur mit großen Einschränkungen realisierbar, der vom externen Arbeitsmarkt kommt. Auch in Bezug auf die im Betrieb Beschäftigten sollte sich niemand der Illusion hingeben, daß es sich bei der betrieblichen Eignungsdiagnostik um ein Problem handelt, das der Belegschaft oder auch nur den Gewerkschaftsmitgliedern "auf den Nägeln brennt". Es dürfte auf absehbare Zeit schlechterdings unmöglich sein, bei den Beschäftigten ein breiteres Interesse für die Erstellung von Auswahlrichtlinien zu entwickeln - von einer Mobilisierung für diesbezügliche Forderungen erst gar nicht zu reden. Dies wird sich i.d.R. wohl erst dann anders darstellen, wenn "Freisetzungen" anstehen und Auswahlrichtlinien beim Personalabbau zum tragen kommen. Auch in dem Fall, daß in den Auswahlrichtlinien die Kriterien für die Versetzungen und Umgruppierungen geregelt sind, kann davon ausgegangen werden, daß die Belegschaft eher für diesbezügliche Forderungen interessierbar oder vielleicht sogar auch aktivierbar ist. Unter dem Gesichtspunkt des Mobilisierungspotentials empfiehlt es sich daher, bei der Diskussion um Auswahlrichtlinien die Kriterien für Entlassungen, Versetzungen und

Umgruppierungen einzubeziehen (in diesem Fall muß aber auch der Beachtung möglicher Beeinträchtigungen der Mitbestimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen noch größeres Gewicht beigemessen werden!)

Zu bedenken ist weiterhin, daß mit den hier entwickelten Vorschlägen sowohl im Hinblick auf die Eignungsdiagnostik als auch die gewerkschaftliche Interessenvertretung weitgehend Neuland betreten wird. Insofern haben die vorgeschlagenen Entscheidungskriterien und Mindestbedingungen notwendigerweise noch vorläufigen Charakter. Aus diesem Grund werden diese Vorschläge derzeit praktisch erprobt, so daß in absehbarer Zeit eine Überarbeitung auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Praktikabilität möglich sein wird. Unbeschadet davon sind in diesen Vorschlägen eine Reihe von juristischen und auch gewerkschaftlichen Problemen beinhaltet, die zweifellos noch der weiteren Diskussion und Abklärung bedürfen.

Mit diesem Hinweis auf die Dialektik gewerkschaftlicher Interessenvertretung und die Vorläufigkeit der hier angestellten Überlegungen sollen die im folgenden entwickelten Vorschläge aber keineswegs schon im vorab gegen Kritik immunisiert werden. Vielmehr wird es sich spätestens bei der praktischen Anwendung erweisen, ob es gelungen ist, mit diesen Handlungsanleitungen die zwar leicht zu formulierende, aber nur schwer zu realisierende Forderung nach der Entwicklung einer gleichermaßen konkreten, d.h. in der täglichen Praxis anwendbaren, als auch längerfristig angelegten Strategie einzulösen.

## B. INTERESSENVERTRETUNG DER ARBEITNEHMER BEI EIGNUNGSDIAGNOSTISCHEN MASSNAHMEN

Plant ein Betrieb die Verwendung von psychodiagnostischen Methoden im Rahmen von Auswahlrichtlinien, so muß zuvor die Zustimmung des Betriebsrates eingeholt werden (§ 95 BetrVG). Die betriebliche Praxis sieht jedoch oft so aus, daß entweder der Arbeitgeber erst gar nicht die Zustimmung des Betriebsrates einholt - dieser Tatbestand stellt eine eindeutige Verletzung gesetzlicher Pflichten dar und unterliegt somit den Sanktionsvorschriften nach § 23 Abs.3 BetrVG - oder der Betriebsrat erteilt angesichts der für ihn nicht durchschaubaren Materie mehr oder weniger unbesehen seine Zustimmung. Daß im letztgenannten Fall der Betriebsrat seine Aufgabe der Interessenvertretung der Arbeitnehmer nicht nachkommt, liegt auf der Hand - abgesehen davon, daß darin durchaus auch eine Pflichtverletzung gesehen werden kann (hinsichtlich der §§ 2 Abs. 1; 75 Abs.1 und u.U. auch Abs.2). Eine effektive Interessenvertretung verlangt jedoch von dem Betriebsrat, seine Entscheidung unter zwei voneinander abhängigen Aspekten zu treffen:

1. Es ist vom Grundsatz her die Frage zu beantworten, ob der Anwendung psychodiagnostischer Methoden überhaupt zugestimmt werden kann, d.h. ob diese unter den gegebenen betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen für die (direkt und indirekt) betroffenen Arbeitnehmer nützlich sind bzw. Nachteile, die im Falle der Nicht-Zustimmung entstehen würden, ausgeschlossen oder zumindest verhindert werden können;
2. sollte der Betriebsrat zu einer (begründeten) positiven Grundsatzentscheidung gekommen sein, so ist erst danach in einem zweiten Schritt zu überprüfen, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen bzw. Verfahren auch tatsächlich dazu geeignet sind, die Ziele zu realisieren, die dafür maßgebend waren, dem Einsatz psychodiagnostischer Methoden nicht grundsätzlich die Zustimmung zu verweigern.

Mit diesen beiden Aspekten ist ganz abstrakt formuliert, wonach der Betriebsrat sich bei seiner Entscheidung richten sollte. Im folgenden werden diese beiden Aspekte im Detail behandelt, um konkrete Hilfestellungen für die Entscheidungsfindung zu entwickeln. Zuerst werden Gesichtspunkte diskutiert und Entscheidungskriterien formuliert, die dem Betriebsrat die Entscheidung der Grundsatzfrage - psychologische Eignungsdiagnostik: ja oder nein - ermöglichen sollen (Abschnitt B.1). Die danach folgenden Kapitel betreffen die eher technische Seite des Problems: Hier wird versucht, konkrete "Mindestbedingungen" zu entwickeln, die dann zum Tragen kommen, wenn dem Einsatz psychodiagnostischer Methoden vom Grundsatz her zugestimmt worden ist (Abschnitt B.2). Es sei an dieser Stelle nochmals daran erinnert, daß die folgenden Ausführungen sich primär auf die psychometrischen Testverfahren beziehen, jedoch auch für andere psychodiagnostische Methoden, die in der betrieblichen Eignungsdiagnostik zur Anwendung kommen, zutreffen (z.B. projektive Tests, Apparateprüfungen, sozial- oder persönlichkeitspsychologisch orientierte Interviews oder Gruppendiskussionen u.ä.). Auch bei den zuletzt genannten Methoden haben die Entscheidungskriterien uneingeschränkte Gültigkeit, während die Mindestbedingungen ggf. entsprechend modifiziert werden müssen (z.B. hinsichtlich testtheoretischer Kriterien). Hingegen bleiben die Maßnahmen, die unter den Begriffen "administrative Vorselektion" und "Lebenslaufanalyse" zusammengefaßt werden können (Überprüfung der formalen Bewerbungsvoraussetzungen) sowie die werksärztlichen Untersuchungen im folgenden unberücksichtigt. Es empfiehlt sich, die Überprüfung der formalen Bewerbungsvoraussetzungen anhand eines Personalfragebogens nach § 94 BetrVG vorzunehmen. Hierzu wurde kürzlich von PORNSCHLEGEL (1977) ein differenzierter Verfahrensvorschlag vorgelegt, so daß an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden braucht. Werksärztliche Untersuchungen unterliegen zwar nicht der Zustimmungspflicht nach § 94 BetrVG, sind aber insofern unproblematisch, als deren Details im vollen Umfang der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen und der Arbeitgeber sich mit der abschließenden Feststellung der vollen, fehlenden oder eingeschränkten Tauglichkeit begnügen muß.

## 1. Entscheidungskriterien für den Einsatz psychodiagnostischer Methoden

Bei der grundsätzlichen Entscheidung für oder gegen den Einsatz psychodiagnostischer Methoden, insbesondere psychometrischer Testverfahren, sollten zumindest die folgenden Gesichtspunkte in die Überlegungen einbezogen werden.

### 1.1 Arbeitsorientierte Eignungsdiagnostik

Eignungsdiagnostische Methoden und Testverfahren, die der sowohl grundsätzlichen als auch immanenten Kritik, die an der eignungsdiagnostischen Praxis schon an vielen Stellen geleistet wurde (vgl. SCHMIDTKE & SCHMALE 1961, TIETZE 1975, SCHARDT 1976, TRIEBE & ULLICH 1977b und 1977c, STOLL 1977), Rechnung tragen, sind vorerst noch nicht in Sicht; die an anderer Stelle schon geforderte "arbeitsorientierte Eignungsdiagnostik" gar, die "...von der Prämisse einer lebenslangen Entwicklung personaler und sozialer individueller Fähigkeiten via berufliche Sozialisation (ausgeht)" (SCHARDT 1977, 215), wird auf absehbare Zeit noch Programm bleiben müssen. Abgesehen von der Vielzahl der noch ungelösten theoretischen und methodologischen Probleme wäre hierzu auch ein immenser empirischer Forschungsaufwand erforderlich (vgl. a.a.O., 235ff.), der es heute noch unmöglich macht, überhaupt realistische Zeitperspektiven hinsichtlich der Verwirklichung dieses "Programms" zu entwickeln. Dabei ist noch nicht berücksichtigt, daß hierfür auch zuerst einmal eine Institution vorhanden sein müßte, die willens und in der Lage wäre, solche arbeitnehmerorientierten Forschungen zu finanzieren.

Für die praktische Interessenvertretung ist daraus die Konsequenz zu ziehen, daß nicht ein "ungedeckter Scheck" auf die sehr ungewisse eignungsdiagnostische Zukunft eingelöst werden kann, sondern die Entscheidung auf die Verfahren und Methoden gegründet werden muß, die heute und in absehbarer Zeit zur Verfügung stehen.

## 1.2 Alternative Auswahlkriterien

Mit der Ablehnung psychologischer Testverfahren allein ist man in Bezug auf das Problem wie man beispielsweise die vorhandenen 150 Ausbildungsplätze auf die mehr als 1.000 Bewerber verteilen soll, noch keinen Schritt weitergekommen. Die Alternative kann und darf auf keinen Fall darin bestehen, die verantwortlichen Vertreter der Arbeitgeberseite wie seit grauer Vorzeit aufgrund ihrer "Menschenkenntnis" und ihres "Verantwortungsbewußtseins" die Bewerber nach ihrem Gutdünken auswählen zu lassen. Welche Konsequenzen diese Praxis hat, dürfte hinreichend bekannt sein. Auch der Rückgriff auf wissenschaftlich höchst dubiose Methoden wie etwa graphologische Gutachten, Beurteilung von Deutschaufsätzen, Schulnoten oder "Tiefen"-Interviews sind abzulehnen. Hierauf wird unten noch ausführlicher eingegangen (S. Kap. 1.6).

## 1.3 Nutzen der Eignungsdiagnostik

Grundsätzlich muß von der unbestreitbaren Tatsache ausgegangen werden, daß einerseits verschiedene Arbeitstätigkeiten unterschiedliche Arbeitsanforderungen beinhalten und daß andererseits aufgrund einer Vielzahl von vorberuflichen Sozialisationseinflüssen und in Einzelfällen sogar aufgrund der angeborenen Ausstattung (z.B. körperliche Konstitution) individuelle Fähigkeiten bzw. Fähigkeitsstrukturen unterschiedlich ausgeprägt, vor allem aber unterschiedlich form- und veränderbar sind. Insofern ist eine psychologische Eignungsdiagnostik vom Grundsatz her aus zwei Gründen durchaus anzustreben:

1. Aufgrund der keineswegs nur im Interesse der Arbeitgeberseite liegenden "volkswirtschaftlichen Rationalität", d.h. der Optimierung der Arbeitsproduktivität durch adäquate, eignungsdiagnostisch begründete Arbeitsplatz-zuweisung;
2. aufgrund der psychologischen Binsenweisheit, daß "erfolgreiche" Arbeit sowohl zu einer Steigerung der persönlichen Befriedigung als auch, damit zusammenhängend, einer

Begünstigung der intellektuellen, sozialen und auch personalen Fortentwicklung führt bzw. umgekehrt, Über- oder Unterforderung in der Arbeit massive gesundheitliche, psychosoziale und auch volkswirtschaftliche Sekundäreffekte (z.B. Rehabilitation) nach sich zieht.

Diese beiden Sachverhalte stehen jedoch insofern in einer spezifischen Wechselbeziehung, als die Erhöhung des volkswirtschaftlichen Nutzens durch Optimierung der Arbeitsproduktivität via Arbeitskräfteeinsatz zumindest langfristig gesehen nur über den "Umweg" einer zumindest relativen Befriedigung individueller Arbeitsmotivation bzw. der Gewährleistung eines (subjektiv) "minimalen" individuellen Nutzens möglich ist (etwa im Sinne der Befriedigung auch der höheren Bedürfnisebenen nach der MASLOW/HERZBERG-Theorie). Aus diesem Grunde kann sich auch nicht die in der Arbeitswissenschaft so beliebte Aufgabe der "Optimierung" beider Zielsetzungen gestellt werden (auch unter dem Gesichtspunkt, daß der "volkswirtschaftliche" immer zuerst ein "betriebswirtschaftlicher" Nutzen, d.h. gewinnbringend ist); die Priorität liegt vielmehr eindeutig bei dem "individuellen Nutzen". Das aber bedeutet, daß der Eignungsdiagnostiker sehr schnell in das Konfliktfeld von individuellem und betrieblichem Nutzen geraten kann.

Mit dieser grundsätzlichen und sehr abstrakten Bejahung des alten (auch tayloristischen) Prinzips vom "richtigen Mann auf dem richtigen Platz" ist allerdings noch nicht viel gewonnen. Es ist nämlich zu fragen, wie dieses Prinzip konkret verwirklicht wird, d.h. welche Funktion der Eignungsdiagnostik damit in der Praxis zukommt.

#### 1.4 Funktion der Eignungsdiagnostik: Auslese oder Arbeitsplatzzuweisung?

##### 1.4.1 Entscheidungsprobleme

Wenn sich auf der allgemeinen Ebene nicht mehr die Frage nach dem "ob", sondern nach dem "wozu", also der Funktion der Eignungsdiagnostik stellt, so muß von folgender grundlegender Unterscheidung ausgegangen werden:

1. Auslesefunktion (Selektion): Mithilfe psychodiagnostischer Kriterien wird eine Klassifikation der Bewerber in (voraussichtlich) "Geeignete" und "Nicht-Geeignete" vorgenommen;
2. Funktion der Arbeitsplatzzuweisung (Plazierung): Mit analogen Kriterien werden aus den zu besetzenden diejenigen Arbeitsplätze ermittelt, an denen der Bewerber aufgrund seiner individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten usw. (voraussichtlich) am "erfolgreichsten" tätig sein wird.

Diese beiden grundlegenden Funktionen haben für die Betroffenen sehr unterschiedliche Konsequenzen und erfordern somit auch unterschiedliche Maßnahmen hinsichtlich der Interessenvertretung. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, daß sich diese beiden Funktionen zwar theoretisch und methodologisch, nicht aber in der betrieblichen Praxis deutlich voneinander abgrenzen lassen.

Nach dem BetrVG betreffen Auswahlentscheidungen Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und schließlich auch Kündigungen. Die Frage der Umgruppierungen ist primär tarifvertraglicher Art und kann im folgenden unberücksichtigt bleiben, zumal auch m.W. bislang noch nicht der nur schwer vorstellbare Versuch unternommen worden ist, hierzu psychodiagnostische Kriterien heranzuziehen. Kündigungen können ebenfalls im folgenden unberücksichtigt bleiben, weil m.W. bislang noch nicht versucht wurde, Entlassungen nach psychodiagnostischen Kriterien vorzunehmen. Auch wenn man diese Möglichkeit ins Auge faßt, erübrigt sich aus der Sicht der Beschäftigten jede Diskussion: Abgesehen von dem Fall, in dem die vielzitierten silbernen Löffel gestohlen wurden, steht es - etwa im Falle der Stilllegung einer Abteilung - ganz außer Frage, daß die Auswahl derjenigen Beschäftigten, deren Entlassung unvermeidbar ist, nur mithilfe sozialer Kriterien vorgenommen werden kann. Bedingungen, unter denen psychodiagnostische Kriterien im Falle von Entlassungen eine vertretbare Funktion erfüllen könnten, sind kaum vorstellbar. Das bedeutet

praktisch, daß der Einsatz psychodiagnostischer Methoden sowohl bei der personellen Auswahl für Entlassungen als auch zur Begründung von Umgruppierungen in jedem Fall abzulehnen ist.

Im Falle der Einstellung kommen beide Funktionen dann zum tragen, wenn die Ausleseentscheidung positiv ausgefallen ist und nunmehr festzulegen ist, welchen Arbeits- oder Ausbildungsplatz der angenommene Bewerber bekommen soll - was natürlich voraussetzt, daß überhaupt mehrere Arbeitsplätze zu besetzen sind. Somit ist in diesem Fall nach einer positiven Ausleseentscheidung zusätzlich eine Zuweisungsentscheidung zu treffen. Bei Versetzungen kann es sich theoretisch gesehen sowohl um Auslese- als auch Zuweisungsentscheidungen handeln.

Auslese wäre dann gegeben, wenn nur ein Arbeitsplatz besetzt werden soll und mehrere innerbetriebliche Bewerbungen hierfür vorliegen; hingegen handelt es sich um ein Zuweisungsproblem, wenn für einen Beschäftigten zwei oder mehrere Arbeitsplätze infrage kommen. Im folgenden soll auf eine Weiterführung dieser theoretischen Differenzierungen verzichtet werden, da es unter den hier zu behandelnden praktischen Gesichtspunkten hinreichend ist, Versetzungen grundsätzlich als Zuweisungsproblem aufzufassen.

Somit können auch die in der Praxis auftretenden Auswahlprobleme auf die zwei eingangs genannten grundlegenden Funktionen zurückgeführt werden, nämlich (1) die Auslesefunktion bei der Entscheidung über die Einstellung/Nicht-Einstellung von Bewerbern und (2) die Zuweisungsfunktion bei der Auswahl der für den Beschäftigten infrage kommenden Arbeitsplätze, und zwar unabhängig davon, ob es für den Beschäftigten der erste Arbeitsplatz in diesem Betrieb ist (Einstellung) oder ob er dort schon einen Arbeitsplatz innehat (Versetzung).

#### 1.4.2 Auslese

Das spezifische Interesse der Betroffenen ist im Falle der Auslese (Einstellung) durch ihre Bewerbung eindeutig dokumentiert und bestimmt: Es besteht darin, den infrage

stehenden Arbeitsplatz zu bekommen. Damit richtet sich eine der Bewerberauslese dienende Eignungsdiagnostik grundsätzlich gegen die Interessen der Betroffenen. Daraus ist die schlichte Konsequenz zu ziehen, solche Maßnahmen grundsätzlich abzulehnen. Grundsätze beziehen sich immer auf das allgemeine und müssen nicht in jedem Einzelfall richtig sein: Auch bei der Bewerberauswahl sollten zwei Ausnahmen ins Auge gefaßt werden, nämlich dann, wenn

1. anstelle der psychodiagnostischen Methoden alternative Auswahlkriterien herangezogen werden, die noch undurchschaubarer bzw. nachteiliger sind (s.Kap. 1.2 und 1.6);
2. der zu besetzende Arbeitsplatz besondere Anforderungen dahingehend stellt, daß Gesundheit und Wohlbefinden des Bewerbers oder anderer Personen im Falle einer Einstellung gefährdet würden (z.B. Tauglichkeit bei Lkw-Fahrern, Lokomotivführern oder Piloten; allgemein: Unfallsicherheit und Gesundheitsschutz).

Bevor man hinsichtlich der zweiten Ausnahme eignungsdiagnostische Maßnahmen heranzieht, sollte vorher überprüft werden, inwieweit durch arbeitsgestalterische Maßnahmen insbesondere der Gesundheitsschutz gewährleistet, also die Arbeit an den Menschen angepaßt werden kann und nicht umgekehrt. Ist die Beseitigung der Unfall- bzw. Gesundheitsgefährdung nicht möglich, so muß überprüft werden, mithilfe welcher Methoden am zuverlässigsten und objektivsten beurteilt werden kann, ob ein Bewerber diesen spezifischen Anforderungen genügt oder nicht. Ob dies gerade psychodiagnostische Methoden sind, ist noch lange nicht ausgemacht.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß die psychologische Eignungsdiagnostik bei Auswahlentscheidungen nur als das "kleinere von zwei Übeln" sowie zum Schutz vor Unfall- oder anderen Gesundheitsgefahren akzeptabel ist. Damit in diesen beiden Fällen jedoch nicht - um im Bild zu bleiben - "der Teufel mit dem Belzebub ausgetrieben wird", müssen eine Reihe von Mindestbedingungen erfüllt sein, die im nächsten Abschnitt noch im Detail dargelegt werden (s.u., B.2).

Es ist zu vermuten, daß diejenigen, die einer Bestauslese das Wort reden, versuchen werden, diese rigorose, nur zwei Ausnahmefälle zulassende Ablehnung psychodiagnostischer Auswahlmaßnahmen mit dem (bewußt überzogenen) Argument aufzubereiten, daß man dann ja letztenendes sogar auch den ehemaligen Sonderschüler bei der Besetzung der Stelle eines Produktmanagers berücksichtigen müsse. Bleibt man in der gleichen karrkierenden Verzerrung, so wäre dem entgegenzuhalten, daß im Prinzip auch dem Sonderschüler in der Tat jede Stelle offen stehen müßte, nämlich dann, wenn er bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Genau bei diesen Voraussetzungen liegt das eigentliche Problem.

Es wird wohl niemand infrage stellen, daß nicht jeder Bewerber für jeden Arbeitsplatz (gleich gut) geeignet ist, also z.B. über die intellektuellen Voraussetzungen für die Tätigkeit eines Programmierers verfügt. Damit reduziert sich das Problem auf die Frage, wie diese Voraussetzungen überprüft werden können. Sowohl praktische Erfahrungen als auch wissenschaftliche Erkenntnisse sprechen übereinstimmend dafür, daß diese Voraussetzungen - von ganz wenigen Tätigkeiten abgesehen - am ökonomischsten und meistens auch am besten aufgrund biographischer Daten ermittelt werden können. So stellte z.B. WHITNEY (1969) fest, daß die spätere berufliche Laufbahn selbst unter Einbeziehung von Kombinationen subjektiver und objektiver Merkmale (auch biographischer) am besten mithilfe eines einzigen Items vorhergesagt werden kann: Bei diesem Merkmal handelte es sich um den individuellen Berufswunsch! Anders formuliert: Sollen Eignungsdiagnosen erstellt werden, um Fehlbesetzungen auszuschließen - die ja durchaus auch nicht im Interesse der Betroffenen liegen -, so wäre zuvor der Nachweis zu erbringen, daß hierzu biographische Daten nicht ausreichen.

Umgekehrt wären auch die Testdiagnostiker den Nachweis schuldig, daß sie es mit größerer Wahrscheinlichkeit ausschließen können, daß beispielsweise ein Auszubildender den Lehrabschluß nicht erreicht, als es bei einer Auswahl nach Zufall oder nach Zeugnisnoten und anderer biographischer Daten möglich wäre.

Sollte dieser Nachweis tatsächlich in Einzelfällen gelingen - die hierzu nach m.W. bislang vorliegenden Studien sind mangels Kreuzvalidierung nicht beweiskräftig - so ist die Frage zu stellen, wie sicher die Prognose absolut und relativ ist und wie die Kosten-Nutzen-Relation aussieht. Letzteres kann unter einem ökonomischen und einem individuellen Aspekt beurteilt werden. Unter dem ökonomischen Aspekt wird sich der Einsatz von Tests in nur wenigen Fällen lohnen, weil den damit verbundenen Kosten nur ein geringfügiger Zuwachs an Prognosewahrscheinlichkeit gegenübersteht. Entscheidend für die Arbeitnehmer ist jedoch der individuelle Aspekt: Es muß sich - die wiederum grundsätzliche - Frage stellen, ob man bereit ist, für eine mehr oder (meist) weniger große Steigerung der Prognosewahrscheinlichkeit die vielfältigen, wenn auch meist sehr vermittelten Nachteile in Kauf zu nehmen, die aus dem konservativen, kapitalorientierten Charakter der heutigen Testdiagnostik resultieren und die gerade im Falle einer Bestauslese am stärksten durchschlagen (im einzelnen dazu SCHARDT, 1976).

Unter dem Gesichtspunkt dieser Nachteile einerseits und der i.d.R. bestenfalls nur geringfügig verbesserten Wahrscheinlichkeit, (auch auf Kosten des Betroffenen gehende) Fehlbesetzung auszuschließen, wird man auch im Falle der nachweislichen Verbesserung der Prognosewahrscheinlichkeit - von wenigen Ausnahmen abgesehen - nicht umhin kommen, eignungsdiagnostischen Auswahlmaßnahmen die Zustimmung zu verweigern.

Stattdessen sollte sich auf die übliche "administrative Vorselektion" beschränkt werden, indem für die infrage stehende Stelle formale Mindestqualifikationen (z.B. Graduierung) und persönliche Voraussetzungen (z.B. dreijährige Berufserfahrung im Rechnungswesen) definiert und mithilfe der sog. Lebenslaufanalyse überprüft werden.

### 1.4.3 Zuweisung

Im Falle der Zuweisungsentscheidung (nach Einstellung oder bei Versetzung), d.h. der Frage, für welchen Arbeitsplatz ein Bewerber am geeignetsten ist, stellt sich die Interessenlage ganz anders dar. Hier kann davon ausgegangen werden, daß der Betroffene selbst ein massives Interesse daran hat, den Arbeits- oder Ausbildungsplatz zu bekommen, an dem er seine individuellen Fähigkeiten am ehesten einsetzen und verwirklichen kann. Da dies - bei Gewährleistung einiger anderer Minimalbedingungen (z.B. hinsichtlich Bezahlung, Vorgesetztenverhalten u.a.m.) - auch regelmäßig zu einer größeren Arbeitsproduktivität führt (effektivere Ausnutzung der Qualifikationen, Steigerung der Arbeitszufriedenheit), kann im Falle der Zuweisungsentscheidung sogar von einer partiellen Interessenidentität von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite ausgegangen werden. Diese Interessenidentität betrifft allerdings nur die Optimierung der Zuweisungsentscheidung selbst - bezieht man die jeweils dahinter stehenden Ziele mit ein, so löst sich diese Harmonie meist wieder schnell auf.

Auf der Grundlage dieser Überlegung läßt sich die Grundsatzentscheidung bezüglich des Einsatzes psychodiagnostischer Methoden bei Zuweisungsentscheidungen eindeutig treffen, nämlich "im Prinzip - ja". Die Einschränkung der Zustimmung ergibt sich aus eher "technischen" oder pragmatischen Überlegungen, die auf die praktische Frage hinauslaufen, ob

1. psychodiagnostische Verfahren es überhaupt leisten können, die Zuweisungsentscheidung zu verbessern (im Sinne der Erfolgswahrscheinlichkeit), und
2. die Kosten (Aufwand) für die Verbesserung der Entscheidung in einem tragbaren Verhältnis zu dem damit erzielten Nutzen steht; "Nutzen" bezieht sich hierbei primär auf die durch eine Fehlbesetzung verursachten negativen Auswirkungen für den Betroffenen und sekundär auf die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Kosten.

Das praktische Problem wird weniger in der Ermittlung des Nutzens liegen - hierbei wird man sich i.d.R. durchaus mit groben Schätzungen zufrieden geben können - als in dem Nachweis der Effizienzverbesserung der Zuweisungsentscheidung durch die Eignungsdiagnostik. Letzteres setzt nämlich einen so erheblichen Forschungsaufwand voraus, daß insbesondere kleinere Betriebe schon von vornherein passen müssen. Daß dieser Nachweis aber durchaus zu erbringen ist, hat z.B. KOPOWSKI (1975) am Beispiel von 17 Anlern Tätigkeiten in der Kautschukindustrie demonstriert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß dem Einsatz psychodiagnostischer Methoden zur Begründung bzw. Optimierung von Zuweisungsentscheidungen dann zugestimmt werden kann,

1. wenn nachgewiesen ist, daß damit die Vorhersage der beruflichen Bewährung verbessert werden kann,
2. wenn die Kosten für die Prognoseverbesserung in einem akzeptablen Verhältnis zu dem damit erzielten (primär) individuellen und (sekundär) betriebswirtschaftlichen Nutzen stehen.

#### 1.5 Humanisierung durch Eignungsdiagnostik?

So sehr auch hier einer kritischen Haltung gegenüber psychodiagnostischen Methoden das Wort geredet wird, so muß auch mit der gleichen Deutlichkeit gesehen werden, daß inhumane Arbeitsplätze der Eignungsdiagnostik weder anzulasten noch damit zu beseitigen sind. Positiv formuliert heißt das, daß die Eignungsdiagnostik einen nur sehr vermittelten Stellenwert hat (s.o., A.2 und ausführlicher in SCHARDT 1976). Aus diesem Grund wird sich wohl niemand der Illusion hingeben, daß mit eignungsdiagnostischen Maßnahmen die grundsätzliche Abhängigkeit des Arbeitnehmers im Betrieb auch nur angetastet werden könnte - deren Kehrseite übrigens die nur scheinbar progressive Kritik ist, mit der Eignungsdiagnostik (genauso wie mit der Personalplanung, der Arbeitsgestaltung usw.) betreibe man ohnehin nur die kosmetischen Geschäfte des Kapitals, da damit die private Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel nicht infrage, geschweige denn zur Disposition gestellt würde.

In der betrieblichen Praxis ist also die Eignungsdiagnostik in mehrfacher Weise von anderweitigen betriebswirtschaftlichen sowie personal- und beschäftigungspolitischen Zielvorgaben abhängig (z.B. Entscheidung über die Anzahl der zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze). Systemtheoretisch gesehen stellt sich die Eignungsdiagnostik somit als ein Subsystem des Teilsystems "Personalwirtschaft" dar, das seinerseits nicht nur dem Gesamtsystem "Unternehmensplanung", sondern auch anderen gesellschaftlichen Subsystemen (z.B. Arbeitsmarkt; staatliche Wirtschaftspolitik, etwa inform von Investitionsbeihilfen oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) nachgeordnet ist bzw. in Wechselwirkung damit steht. Daraus folgt, daß die Eignungsdiagnostik nur ein Instrument unter vielen anderen sein kann, um die Arbeitswelt humaner zu gestalten. Insbesondere ist zu berücksichtigen, daß auch eine "alternative" Eignungsdiagnostik auf der Grundlage der faktisch gegebenen Arbeitsanforderungen vorgenommen werden muß und somit prinzipiell nur in dem Maße zu einer "Humanisierung der Arbeit" beitragen kann, indem die Arbeit selbst "menschengerechte" Anforderungen beinhaltet. M.a.W. Eignungsdiagnostik im Interesse der abhängig Beschäftigten kann nur insoweit ihre Funktion erfüllen, als ihr aufgrund von Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeit (Ablauf- und Aufbauorganisation, Führungs- und Leitungsprinzipien, Arbeitsplätze und -umgebung) "menschengerechte" Kriterien vorgegeben werden.

#### 1.6 Auswahlrichtlinien und Beschäftigungspolitik

Bislang wurde lediglich diskutiert, ob und inwieweit dem Einsatz psychodiagnostischer Methoden im Rahmen von Auswahlrichtlinien zugestimmt werden kann. Damit ist die Frage aber noch unbeantwortet, welche Auswahlgesichtspunkte überhaupt zur Verfügung stehen und welcher Stellenwert diesen eingeräumt werden sollte.

Damit sind die für die Erstellung von Auswahlrichtlinien entscheidenden Fragen angesprochen, nämlich

1. welche Auswahl Gesichtspunkte stehen überhaupt zur Verfügung,
2. wie werden diese im Hinblick auf diese Auswahlentscheidung gewichtet?

Es dürfte i.d.R. außer Frage stehen, daß mithilfe psychodiagnostischer Methoden höchst spezifische Informationen beschafft werden können; entscheidend ist jedoch, wozu und wie diese Informationen genutzt werden sollen - also ob z.B. die Einstellung von dem Intelligenzquotienten und nicht von der sozialen Lage des Bewerbers abhängig gemacht werden soll (dieses Beispiel ist übrigens keineswegs frei erfunden). Bezüglich des Einsatzes psychodiagnostischer Methoden stellt sich somit die Frage, welche entscheidungsrelevanten Informationen damit erbracht werden können, die anderweitig nicht, oder nur mit minderer Qualität (Zuverlässigkeit, Objektivität) zugänglich sind.

Aus Arbeitnehmersicht muß den Auswahlgesichtspunkten, die sich aus beschäftigungspolitischen Zielvorstellungen ableiten, Priorität eingeräumt werden. Darauf wurde oben schon kurz eingegangen (s. Abschnitt A.2). Hinsichtlich der Einstellung von Auszubildenden könnte das konkret in der Weise geschehen, daß gewerbliche Ausbildungsberufe grundsätzlich den Hauptschülern vorbehalten bleiben. Aus beschäftigungspolitischer Sicht ist eine Quotenbildung nach Schulabschlüssen (etwa je ein Drittel Hauptschüler, Realschüler und Abiturienten) oder gar die generelle Bevorzugung der Bewerber mit höherem Schulabschluß - eine aufgrund der Jugendarbeitslosigkeit inzwischen weit verbreitete Praxis - aus Arbeitnehmersicht immer abzulehnen, weil darin die eingeschränkte (Quotenbildung) oder uneingeschränkte Akzeptierung des beschäftigungspolitischen Prinzips der "Bestauslese" beinhaltet ist. Dem wäre das Prinzip einer "Sozialauswahl" entgegenzustellen, bei dem diejenigen Bewerber bevorzugt werden, die beispielsweise schon längere Zeit arbeitslos sind, aus besonders gefährdeten familiären oder sozialen Verhältnissen kommen, deren Vater bzw. Mutter arbeitslos ist u.a.m.

Aus Arbeitnehmersicht muß insbesondere eine Perfektionierung der "Bestauslese" mithilfe psychodagnostischer Methoden verhindert werden. Es gibt gute Gründe für die Vermutung, daß die Bewerber mit den besten Testleistungen gerade diejenigen sind, die sich am besten an das herrschende Norm- und Wertsystem angepaßt haben (SCHARDT 1976) - ganz abgesehen davon, daß die "Besten" noch lange nicht auch die "Geeignetsten" sind. Sofern also Testverfahren bei der Bewerberauswahl akzeptiert werden (s.o., Kap.1.4.2), ist sicherzustellen, daß keine Rangreihenbildung nach Testleistungen vorgenommen wird. Es darf lediglich festgestellt werden, ob ein Bewerber die genau zu definierenden Mindestanforderungen erfüllt (z.B. hinsichtlich Unfallschutz). Hierauf wird unten bei der Entwicklung der Mindestbedingungen noch im einzelnen eingegangen werden (s. Abschnitt B.2).

Bleibt noch die Frage, wie dann zu verfahren ist, wenn trotz Ausschöpfung aller Auswahlgesichtspunkte im Sinne der Sozialauswahl, ggf. auch nach der psychodiagnostischen Überprüfung der Mindestanforderungen hinsichtlich Unfall- und Gesundheitsschutz, immer noch mehr "geeignete" Bewerber als Arbeits- bzw. Ausbildungsplätze vorhanden sind. Wenn vorausgesetzt werden kann, daß alle betrieblichen Möglichkeiten der Erweiterung des Arbeitsplatzangebotes voll genutzt worden sind, so sollte als letztes Auswahlkriterium ein strenges, d.h. systematisches Zufallsverfahren zur Anwendung kommen. Dieser Vorschlag gründet sich auf die Überlegung, daß in allen Fällen, in denen keine sachlich vertretbaren Auswahlgesichtspunkte mehr zur Verfügung stehen, ein Zufallsverfahren immer die gerechteste Lösung darstellt, weil dann jeder der "Geeigneten" die gleiche Chance hat, einen Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz zu bekommen. Jede andere, d.h. nicht auf der beruflichen Eignung gründende Verfahrensweise (z.B. Bevorzugung derjenigen Bewerber, die Angehörige in der Belegschaft des Betriebes haben), dürfte nicht nur mit dem verfassungsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz (Art. 3 GG) kollidieren, sondern auch kaum mit einer arbeitnehmerorientierten Beschäftigungspolitik zu vereinbaren sein.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß beschäftigungspolitisch orientierte Auswahlrichtlinien neben der selbstverständlichen Überprüfung der formalen Bewerbungsvoraussetzungen (administrative Vorselektion) drei zentrale Prinzipien gewährleisten müssen:

1. Die Auswahl unter den die formalen Voraussetzungen erfüllenden Bewerbern ist primär nach genau zu bestimmenden beschäftigungspolitischen Kriterien vorzunehmen ("Sozialauswahl");
2. psychodiagnostische Auswahlgesichtspunkte können nur in zwei umgrenzten Ausnahmefällen (s. Kap.1.4.2) akzeptiert werden (Überprüfung nach Entscheidungskriterien in Kap. 1.7) und müssen darüberhinaus bestimmten Mindestbedingungen genügen (s. Abschnitt B.2);
3. wenn unter Ausschöpfung der "Sozialauswahl" und ggf. auch der psychodiagnostischen Auswahlgesichtspunkte immer noch ein Überhang von "geeigneten" Bewerbern verbleibt, dann sind die erforderlichen Auswahlentscheidungen anhand eines systematischen Zufallsverfahrens vorzunehmen.

#### 1.7 Entscheidungskriterien

Für die Entscheidung, ob der Anwendung psychodiagnostischer Methoden im Rahmen von Auswahlrichtlinien vom Grundsatz her zugestimmt werden kann, sollte der Betriebsrat die folgenden Kriterien heranziehen:

Kriterium 1: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei Umgruppierungen herangezogen werden?

Wenn ja: Zustimmung verweigern!

Wenn nein: Kriterium 2 überprüfen!

Kriterium 2: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung (personelle Auswahl) bei Kündigungen herangezogen werden?

Wenn ja: Zustimmung verweigern!

Wenn nein: Kriterium 3 überprüfen!

Kriterium 3: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei Einstellungen herangezogen werden?

Wenn ja: Kriterium 5 überprüfen!

Wenn nein: Kriterium 4 überprüfen!

Kriterium 4: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei Versetzungen (Arbeitsplatzzuweisung) herangezogen werden?

Wenn ja: Kriterium 6 überprüfen!

Wenn nein: Ende!

Kriterium 5: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei der Auslese (Einstellungen) von Bewerbern herangezogen werden?

Wenn ja: Kriterium 5.1 überprüfen!

Wenn nein: Kriterium 5.4 überprüfen!

Kriterium 5.1: Kann begründeterweise angenommen werden, daß die alternativen Auswahl Gesichtspunkte, die im Falle der Ablehnung eignungsdiagnostischer Maßnahmen zur Anwendung kommen, hinsichtlich der Auswirkungen für die direkt und indirekt betroffenen Arbeitnehmer noch weniger durchschaubar bzw. nachteiliger sind als die vorgeschlagenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen?

Wenn ja: Den vorgesehenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen vom Grundsatz her zustimmen und Mindestbedingungen überprüfen (s. Abschnitt 2)!

Wenn nein: Kriterium 5.2 überprüfen!

Kriterium 5.2: Stellt der zu besetzende Arbeitsplatz besondere Anforderungen hinsichtlich des Gesundheits- und Unfallschutzes sowohl des Stelleninhabers als auch anderer Personen und sind diese am zuverlässigsten und objektivsten mithilfe psychodiagnostischer Methoden zu beurteilen?

Wenn ja: Den vorgesehenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen vom Grundsatz her zustimmen und Mindestbedingungen überprüfen (s. Abschnitt 2)!

Wenn nein: Kriterium 5.3 überprüfen!

Kriterium 5.3: Leisten die vorgeschlagenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen alternativ oder zusammen mit einer administrativen Vorselektion eingesetzt, nachweislich einen deutlichen Beitrag zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Bewährungsprognose bzw. läßt sich das Risiko von für den Betroffenen nachteiligen Fehlbesetzungen dadurch deutlich verringern?

Wenn ja: Den vorgesehenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen vom Grundsatz her zustimmen und Mindestbedingungen überprüfen (s. Abschnitt 2)!

Wenn nein: Zustimmung verweigern.

Kriterium 5.4: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei der erstmaligen Arbeitsplatzzuweisung (d.h. also im Falle der Einstellung von externen Bewerbern) herangezogen werden?

Wenn ja: Weitergehen zu Kriterium 6 (da funktional ein Zuweisungsproblem vorliegt)!

Wenn nein: Ende!

Kriterium 6: Sollen eignungsdiagnostische Maßnahmen zur Entscheidungsfindung bei der Zuweisung von Arbeitsplätzen herangezogen werden?

Wenn ja: Kriterium 6.1 überprüfen!

Wenn nein: Ende!

Kriterium 6.1: Tragen die vorgeschlagenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen zu einer merklichen Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Bewährungsprognose bei?

Wenn ja: Kriterium 6.2 überprüfen

Wenn nein: Zustimmung verweigern!

Kriterium 6.2: Stehen die durch die vorgeschlagenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen entstehenden Kosten in einem tragbaren Verhältnis zu dem damit (durch die Verbesserung der Bewährungsprognose) erzielten Nutzen, und zwar primär in individueller und sekundär in betriebswirtschaftlicher Hinsicht?

Wenn ja: Den vorgesehenen eignungsdiagnostischen Maßnahmen vom Grundsatz her zustimmen und Mindestbedingungen überprüfen (s. Abschnitt 2)!

Wenn nein: Ende!

BIELEFELDER ARBEITEN ZUR SOZIALPSYCHOLOGIE

Psychologische Forschungsberichte, herausgegeben von H.D.Mummendey, Universität Bielefeld, Postfach 8640, 4800 Bielefeld, Selbstkostenpreis DM 1,50.

Erschienen seit 1977:

- Nr.14 H.D.Mummendey, R.Mielke, G.Maus & B.Hesener: Untersuchungen mit einem mehrdimensionalen Selbsteinschätzungsverfahren (1/77)
- Nr.15 R.Mielke: Zur Erfassung von Umweltmerkmalen im Ausbildungsbereich (2/77)
- Nr.16 M.Bornwasser: Die Konsistenzbeziehung zwischen Einstellungen und offenem Verhalten (2/77)
- Nr.17 H.D.Mummendey: Einstellungen (sets) bei der Erforschung der Beziehung zwischen Einstellungen (attitudes) und offenem Verhalten (3/77)
- Nr.18 H.D.Mummendey, B.Schiebel & U.Troske: Experimentelle Untersuchung der Stabilität instrumentell-aggressiven Verhaltens bei Meßwiederholungen in verschiedenen Zeitabständen (4/77)
- Nr.19 H.D.Mummendey, B.Hesener & M.Isermann: Selbstwahrnehmung als interpersonelle Wahrnehmung: Methoden und Ergebnisse (ersetzt durch Nr.32)
- Nr.20 H.D.Mummendey, B.Schiebel & U.Troske: Die Wirkung von Modell-Aggression auf individuelle Verlaufsformen aggressiven Verhaltens (7/77)
- Nr.21 A.Mummendey & H.D.Mummendey: Begriff, Messung und Verhaltensrelevanz sozialer Einstellungen (8/77)
- Nr.22 H.D.Mummendey: Eine Untersuchung zur Differenziertheit des generellen und des situationspezifischen Selbstbildes (9/77)
- Nr.23 L.P.Schardt: Die Anwendung psychologischer Testverfahren im Rahmen von betrieblichen Auswahlrichtlinien unter dem Gesichtspunkt gewerkschaftlicher Interessenvertretung (1.Teil) (11/77)
- Nr.24 dto., (2.Teil) (11/77)
- Nr.25 H.D.Mummendey, B.Schiebel, U.Troske & G.Sturm: Untersuchung der Spezifität/Generalität instrumentell-aggressiven Verhaltens (12/77)
- Nr.26 M.Bornwasser: Evaluation schulischer Lernprozesse: Drücken sich erworbene Einstellungen im offenen Verhalten aus? (12/77)
- Nr.27 H.D.Mummendey: Methoden und Probleme der Messung von Selbstkonzepten (1/78)
- Nr.28 R.Mielke: Einstellungen und Verhalten bei Lehrern unter Berücksichtigung von interner-externer Kontrolle und Merkmalen der Schulumwelt (1/78)
- Nr.29 M.Frese: Arbeitslosigkeit, Depressivität und Kontrolle: Eine Studie mit Wiederholungsmessung (1/78)
- Nr.30 H.D.Mummendey & E.Schloßstein: Ein Vergleich der subjektiven Landkarte zweier Nachbarländer (2/78)
- Nr.31 A.Mummendey: Aggression und Attribution (3/78)
- Nr.32 H.D.Mummendey & M.Isermann-Gerke: Selbstwahrnehmung als interpersonelle Wahrnehmung: Experimentelle Veränderung der Urteilsdifferenziertheit (4/78)
- Nr.33 H.D.Mummendey & G.Sturm: Selbstbildänderungen in der Retrospektive: I. Methode und deskriptive Ergebnisse (4/78)
- Nr.34 D.Brackwede: Eine Untersuchung zur Form des Zusammenhanges zwischen Self-Esteem und Beeinflussbarkeit in Konformitätsexperimenten (5/78)
- Nr.35 H.D.Mummendey: Modeling instrumental aggression in adults in a laboratory setting (6/78)
- Nr.36 M.Frese: Coping strategies in work and illness: A pilot study (6/78)
- Nr.37 A.Mummendey: Field-experimental approaches to modeling of social behavior of adults (6/78)
- Nr.38 H.D.Mummendey & G.Sturm: Selbstbildänderungen in der Retrospektive: II. Ergebnisse der Prüfung von Stichprobenunterschieden (7/78)
- Nr.39 H.D.Mummendey, B.Schiebel & U.Troske: Untersuchung der Beziehung zwischen Spezifität und Validität der Erfassung aggressiven Verhaltens (8/78)
- Nr.40 D.Brackwede, U.Troske & B.Schiebel: Trennschärfe-Indices als Indikatoren subjektiver Konstruktbildung bei Persönlichkeitsfragebogen? (9/78)
- Nr.41 H.D.Mummendey, P.Röwekämper & N.Röwekämper: Einstellung (Verhaltensabsicht) und Verhalten (Fernsehen) während der Fußballweltmeisterschaft 1978 (10/78)
- Nr.42 W.Maschewsky: Methodologische Überlegungen zur Bedingungskontrolle (10/78)
- Nr.43 R.Mielke: Experimentelle Untersuchung einstellungskonträrer Agitation zu Kernkraftwerken und Hochschulprüfungen (11/78)