

Rüdiger Hossiep
Oliver Mühlhaus



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE



Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

Band 9

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

von Dr. Rüdiger Hossiep und Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felfe

Begründer der Reihe:

Heinz Schuler, Rüdiger Hossiep, Martin Kleinmann, Werner Sarges

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

von

Rüdiger Hossiep und
Oliver Mühlhaus

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dr. Rüdiger Hossiep, geb. 1959. Studium der Psychologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). 1994 Promotion. 1985-1990 Tätigkeit in der Wirtschaft bei der Unternehmensberatungsgesellschaft Schröder & Partner (Düsseldorf) und bei der Deutsche Bank AG (Frankfurt). Seit 1990 erneut an der Fakultät für Psychologie der RUB tätig, Leiter des „Projektteams Testentwicklung“. Rüdiger Hossiep gehört zu den führenden Management-Diagnostikern im deutschsprachigen Raum. Er ist Autor einschlägiger Fachbücher sowie von psychologischen Testverfahren für den Fach- und Führungskräftebereich.

Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus, geb. 1969. Ausbildung zum Bankkaufmann. Studium der Psychologie und Wirtschaftswissenschaften in Bochum. 1996-2003 Mitarbeit im Projekt zur Entwicklung des „Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). 1999-2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Psychologie der RUB. Seit 1998 selbstständig tätig als Trainer und Berater, seit 2003 in der Mühlhaus und Partner Unternehmensberatung, seit 2005 im Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB).

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

© 2005 und 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2388-3

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----|
| 1 | Beschreibung des Gegenstandsbereiches | 1 |
| 1.1 | Persönlichkeitstests in Personalauswahl und -entwicklung . . . | 1 |
| 1.2 | Definition „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“ | 5 |
| 1.3 | Abgrenzung „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“ zu ähnlichen Begriffen | 8 |
| 1.4 | Bedeutung für das Personalmanagement | 9 |
| 1.5 | Betrieblicher Nutzen | 12 |
| 1.6 | Weitere Ziele beim Einsatz persönlichkeitsorientierter Fragebogen | 16 |
| 1.7 | Exkurs: Kompetenzmanagement und der Einsatz von persönlichkeitsorientierten Verfahren | 19 |
| 2 | Modelle | 26 |
| 2.1 | Zum Paradigma von Persönlichkeitseigenschaften | 26 |
| 2.2 | Der tiefenpsychologische Ansatz | 33 |
| 2.3 | Weitere Ansätze | 39 |
| 3 | Analyse und Maßnahmenempfehlung | 42 |
| 3.1 | Auswahl von Verfahren für unterschiedliche Einsatzfelder . . | 42 |
| 3.1.1 | Persönlichkeits-Struktur-Tests | 42 |
| 3.1.2 | Typen-Tests | 44 |
| 3.1.3 | Exkurs: Häufiger Einsatz von Typen-Tests versus wissenschaftliche Kritik | 45 |
| 3.1.4 | Objektive Persönlichkeitstests | 51 |
| 3.1.5 | Freie Verfahren | 52 |
| 3.1.6 | Hinweise zu den Testgütekriterien | 55 |
| 3.1.7 | Exkurs: Selbsttäuschungseffekte bei der Beurteilung der Stimmigkeit von Testergebnissen | 58 |
| 3.2 | Beschreibung gebräuchlicher Verfahren | 61 |
| 3.2.1 | 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16PF) | 63 |
| 3.2.2 | Golden Profiler of Personality (GPOP) | 69 |
| 3.2.3 | NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) und NEO- Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) | 75 |
| 3.2.4 | Leistungsmotivationsinventar (LMI) | 86 |
| 3.2.5 | Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits- beschreibung (BIP) | 91 |
| 3.2.6 | Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits- beschreibung – 6 Faktoren (BIP-6F) | 98 |
| 3.2.7 | persolog Persönlichkeits-Profil | 104 |
| 3.2.8 | pro facts (Online Assessment) | 109 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.3 | Einführung im Unternehmen | 115 |
| 3.3.1 | Rechtliche Rahmenbedingungen | 115 |
| 3.3.2 | Einbindung der Arbeitnehmervertretung | 117 |
| 3.3.3 | Information und Einbindung der Teilnehmer | 119 |
| 3.3.4 | Qualifizierung der Anwender | 119 |
| 3.3.5 | Auswertungsmöglichkeiten | 120 |
| 3.3.6 | Konsequenz und Verbindlichkeit in der Umsetzung der Resultate | 123 |
| 3.4 | Integration am Beispiel verschiedener Einsatzfelder | 124 |
| 3.4.1 | Personalauswahl/-platzierung | 124 |
| 3.4.2 | Beratung/Coaching/Training | 126 |
| 4 | Vorgehen | 130 |
| 4.1 | Darstellung der Interventionsmethoden | 130 |
| 4.1.1 | Konkrete Anwendung und Auswertung am Beispielfall | 130 |
| 4.1.2 | Unterschiede zwischen Papierform und Computer-Version | 133 |
| 4.1.3 | Checkliste zur Profilinterpretation von Persönlichkeitstests | 134 |
| 4.1.4 | Durchführung von Rückmeldegesprächen | 134 |
| 4.2 | Wirkungsweise der Methoden | 135 |
| 4.2.1 | Einfluss von Feedback auf die Selbsteinschätzung | 135 |
| 4.2.2 | Bewusstmachung, Abbildung und Rückmeldung von inneren Konflikten und Spannungsfeldern | 137 |
| 4.2.3 | Ebenen der Veränderung – Werte, Einstellungen und Verhalten | 139 |
| 4.2.4 | Lernfortschritte nach einem Feedback | 140 |
| 4.3 | Effektivität und Prognose | 142 |
| 4.4 | Varianten der Methode und Kombinationen | 148 |
| 4.5 | Probleme bei der Durchführung | 150 |
| 5 | Fallbeispiele aus der Organisationspraxis | 157 |
| 5.1 | Fallbeispiel 1: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen bei einer Potenzialanalyse | 157 |
| 5.2 | Fallbeispiel 2: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen bei Führungskräfte trainings | 162 |
| 5.3 | Fallbeispiel 3: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Rahmen eines Coachings | 167 |
| 6 | Literaturempfehlungen | 171 |
| 7 | Literatur | 172 |
| 8 | Anhang | 182 |

Karten:

Leitfragen: Seriöser Persönlichkeitstest oder mangelhaftes Verfahren

Checkliste zur Profilinterpretation

Beispielhafter Ablauf eines Rückmeldegesprächs

1 Beschreibung des Gegenstandsbereiches

Seriöse, wissenschaftlich belastbare Persönlichkeitstests werden in deutschen Organisationen gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit nach wie vor selten eingesetzt. Dies gilt auch im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und der Anwendungshäufigkeit im westlichen Wirtschaftskontext überhaupt (vgl. z. B. Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999), was vielfach am schwer überschaubaren Testangebot und an geringer Erfahrung mit den Instrumenten in den Unternehmen liegt. Zum anderen bestehen häufiger Vorbehalte, die von dubiosen „Psychotests“ und unprofessioneller Anwendung herrühren. Ebenso lassen sich jedoch auch überzogene Erwartungen antreffen. Trainer und Berater hingegen machen reichlich Gebrauch von Tests aller Art und setzen diese in Trainings, Coachings usw. ein. An den genannten Aspekten setzt dieses Kapitel an – es beschreibt zum einen, was einen berufsbezogenen Persönlichkeitstest ausmachen sollte. Zum anderen wird dargestellt, welche Ziele mit dem Einsatz realistischerweise verbunden sein können und welcher Nutzen zu erwarten ist.

**Persönlichkeits-
tests: Wenig
Einsatz trotz
hoher Leis-
tungsfähigkeit**

Obwohl der vorliegende Band auf die Anwendung persönlichkeitsorientierter Verfahren im Kontext von berufsbezogener Personalauswahl und Personalentwicklung fokussiert (vgl. auch Hossiep, 2013), reicht die Relevanz persönlichkeitsorientierter Ansätze weit darüber hinaus. So ist in den beiden letzten Dekaden nicht zuletzt durch den Einsatz metaanalytischer Methoden die Gültigkeit von Persönlichkeitsmaßen für verschiedenste sozial bedeutsame Kriterien noch deutlicher geworden (z. B. Wohlbefinden, Zufriedenheit, körperliche und geistige Gesundheit; vgl. Borkenau, Friedel & Wolfradt, 2011).

Ozer und Benet-Martinez (2006) kommen diesbezüglich zusammenfassend zu folgender Einschätzung (vgl. auch Muck & Wesche, 2014):

Personality has consequences. Measures of personality have contemporaneous and predictive relations to a variety of important outcomes. Using the Big Five factors as heuristics for organizing the research literature, numerous consequential relations are identified. Personality dispositions are associated with happiness, physical and psychological health, spirituality, and identity at an individual level; associated with the quality of relationships with peers, family, and romantic others at an interpersonal level; and associated with occupational choice, satisfaction, and performance, as well as community involvement, criminal activity, and political ideology at a social institutional level. (S. 401)

1.1 Persönlichkeitstests in Personalauswahl und -entwicklung

Der Markt für berufsbezogene Persönlichkeitstests (vgl. z. B. Hossiep, Pashen & Mühlhaus, 2000; Sarges & Wottawa, 2004; Kanning & Holling, 2002; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007) ist von zwei wesentlichen Anbie-

**Zwei Anbieter-
gruppen: Test-
verlage und
Beratungs-
gesellschaften**

tergruppen gekennzeichnet. Zum einen finden sich immer mehr auf den Berufsbereich ausgerichtete wissenschaftlich-standardisierte Testverfahren, die im Wesentlichen von den bekannten Testverlagen (vor allem der Hogrefe Verlagsgruppe) angeboten werden. Zum anderen ist eine große Anzahl von Beratungsgesellschaften auszumachen, die entweder aus dem Ausland importierte, oder selbst entwickelte Verfahren, vielfach in einem Lizenzmodell, offerieren. Das Angebot umfasst vor allem Persönlichkeits-Struktur-Tests (wie z. B. 16PF; OPP, 2009) und Typen-Tests (wie z. B. GPOP; Golden, Bents, Blank & Diergarten, 2014). Grundsätzlich sind zwei Zielrichtungen des Einsatzes zu unterscheiden mit entsprechenden Auswirkungen auf die Durchführung (vgl. Kap. 3.4). Bei Fragestellungen, die auf Auswahl- und Selektionsprozesse fokussieren, gilt es, unter den Kandidaten eine Unterscheidung hinsichtlich verschiedener Merkmale (z. B. Motivation, Soziale Kompetenzen) zu ermöglichen. Auf dieser Differenzierung bauen dann unter anderem Personalentscheidungen (z. B. Einstellung, Aufnahme in Nachwuchsgruppe, Beförderung) auf. Im Gegensatz dazu konzentriert sich der Einsatz von persönlichkeitsorientierten Verfahren im Kontext der Personalentwicklung häufig auf die Unterstützung der Laufbahnentwicklung der Teilnehmer. Hilfsmittel dabei sind etwa Selbstbild-/Fremdbild-Abgleiche auf Basis von Feedbackprozessen oder Standortbestimmungen. Im Rahmen von Trainingsmaßnahmen dienen Tests vielfach dazu, den Teilnehmern Grundwissen über Persönlichkeitsunterschiede zu vermitteln. So finden Typen-Tests ihren Einsatzschwerpunkt meist in Seminaren (z. B. Kommunikations- oder Verkaufsschulungen, Persönlichkeits- oder Führungstrainings) sowie in Teamentwicklungen.

Solche Tests sind in der Regel kompakt, umfassen wenige Merkmale der Persönlichkeit (z. B. lediglich zwei beim persolog Persönlichkeits-Profil, s. Kap. 3.2.7), und die Ergebnisse enthalten häufig keine ausdrückliche Wertung, da alle resultierenden Persönlichkeitstypen positiv beschrieben werden und gleichberechtigt nebeneinander stehen. Die Typen-Tests haben meist einen die Gesamtpersönlichkeit umfassenden Entwicklungshintergrund und zielen nicht speziell auf den beruflichen Lebensbereich. Persönlichkeits-Struktur-Tests enthalten in der Regel eine größere Zahl von Dimensionen (z. B. 16 beim 16PF oder 14 beim BIP, s. Kap. 3.2), beanspruchen somit mehr Bearbeitungszeit, und bieten in den Ergebnissen mehr Breite und Tiefe. Die resultierenden Profile erlauben eine qualitative und quantitative Bewertung, z. B. in Hinblick auf die Passung zu bestimmten beruflichen Anforderungen. Sie eignen sich auch für Trainings, ebenso für Personalauswahl, Platzierung und Beratung (vgl. z. B. Laux, 2007; Hossiep, 2007). Tests unterscheiden sich auch darin, wie konkret zu den einzelnen Merkmalen Entwicklungshinweise gegeben werden.

Leistungen und Kosten der einzelnen Verfahren sind häufig wenig transparent, und insofern sind ohne eine vertiefte Beschäftigung mit der Materie – wozu dieser Band die Möglichkeit bietet – kaum sinnvolle Vergleichsmöglichkeiten

ten vorhanden. In jüngerer Zeit sind zwar verschiedene Übersichtsbände mit Auflistungen der Verfahren veröffentlicht worden, aber eine solide Bewertung der einzelnen Tests ist häufig nicht zu leisten. Die Auswahl von Verfahren für den Einsatz in Organisationen kann sich demzufolge meist nicht auf wirklich aussagekräftige Informationen stützen. Recherchen ergeben, dass für die im Prinzip gleiche Leistung (einmaliger Einsatz und Auswertung eines bestimmten Typen-Tests zur persönlichen Weiterentwicklung des Testteilnehmers) je nach Anbieter Kosten von ca. 10 bis zu 2.000 Euro anfallen können. Der wesentliche Unterschied liegt häufig darin, ob der Anbieter lediglich das Testmaterial und eine Anleitung vertreibt, oder ob er selbst im Rahmen einer Beratungsleistung Auswertungen vornimmt und Interpretationshinweise liefert. Letztere haben z. T. einen beträchtlichen Umfang und werden häufig in Form eines Ergebnisreports als gesonderte Dienstleistung angeboten, für die durchaus 4-stellige Beträge pro Teilnehmer anfallen können. Inhaltlich bestehen diese Reports in der Regel aus mehr oder weniger grobkörnigen, vorgefertigten Textbausteinen, die von einer Software je nach Teilnehmerantworten zusammengestellt werden.

Auffällig im Markt ist weiterhin die große Spannweite in Bezug auf die vertrieblichen Aktivitäten der Anbieter. Während z. T. zu wissenschaftlich fundierten Verfahren kaum Werbung geschaltet wird, werden andere, weit weniger elaborierte Angebote hochprofessionell gestaltet, vermarktet und über diesen Weg ausgesprochen erfolgreich abgesetzt. Die Auswahlentscheidung der Kunden des Verfahrens wird häufig durch fehlenden fachlichen Hintergrund erheblich erschwert, sodass bestimmte Verfahren nicht zuletzt durch ihre schlichte Eingängigkeit offenbar deutlich attraktiver erscheinen. Zudem existieren in den Unternehmen selbst kaum Ansprechpartner, die eine qualifizierte Beratung gewährleisten können. Ähnlich wie bei Horoskopen erscheinen viele Testergebnisse oberflächlich betrachtet durchaus plausibel (vgl. hierzu das Potenzialgutachten in Kap. 3.1.7). So lassen sich auf diese Weise hanebüchene „Testverfahren“ mit pseudowissenschaftlichem Anstrich erfolgreich vermarkten (vgl. Schwertfeger, 2002, 2004; Kanning, 2010, 2012; Buchhorn, 2011). Dies ist insbesondere deshalb problematisch, weil beim Einsatz von Testverfahren zur Personalauswahl und -entwicklung die Folgen von Fehlentscheidungen für Person *und* Organisation besonders gravierend sind. Insofern lohnt sich gerade hier die Berücksichtigung folgender Empfehlungen, um keine Fehlinvestitionen zu tätigen (vgl. auch den detaillierteren Fragenkatalog zur Testauswahl auf der beiliegenden Karte):

- Verfahren umfassend erläutern lassen, bei Lizenzierungen auch einmal die Originalangaben der Entwickler durchsehen. Gelegentlich sind die Entwickler deutlich offener in ihren Ausführungen und gestehen die Grenzen klarer ein bzw. kennen diese besser als die Berater vor Ort.
- Soweit eine „Black Box“ vorhanden ist, also Bereiche der Auswertung o. Ä., die der Anbieter nicht offenbaren will, sollte dies besonders kritisch

**Bei der
Entscheidung
für einen Test
zu prüfen**