

Psychologische Diagnostik - Personaldiagnostik -



R·M·C

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

Inhalt

Grundlageninformation Personaldiagnostik 3-5

- Fehlentscheidungen bringen hohe direkte und indirekte Kosten mit sich
- Die Qual der Wahl

Gütekriterien 6

- Gütekriterien wissenschaftlicher Diagnostik
- Zuverlässigkeit eingesetzter psychologischer Testverfahren

Der diagnostische Prozess 7

- Der diagnostische Prozess
- Einsatzfelder psychologischer Testverfahren

Psychometrische Testverfahren 8-15

- BIP-SI [Persönlichkeit]
- BIP-6F [Persönlichkeit]
- NEO-PI-R [Persönlichkeit]
- NEO-FFI [Persönlichkeit]
- BIF [360°-Feedback]
- I-S-T 2000 R [Intelligenz]
- LJI [Führungsstil]
- VVKI [Vertrieb/Verkauf]

Das Management 16-17

- Carsten Rahe
- Tanja M. Rahe



KOOPERATIONSPARTNER DER
RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

Projektteam
Testentwicklung

Herausgeber:
Rahe Management Consultants
Personal- & Managementberatung
Inhaber: Carsten Rahe
Klarastr. 62
45663 Recklinghausen

▲ Gute Gründe für Personaldiagnostik



In deutschen Unternehmen wird Personaldiagnostik - auch im europäischen Vergleich - sehr selten eingesetzt; führt man sich die Vorteile, die ein Unternehmen durch den Einsatz von valider und belastbarer psychologischer Diagnostik hat, vor Augen, ist dies kaum nachvollziehbar. Mögliche Erklärungen könnten sein, dass die Fülle verschiedenster Verfahren, die auf dem deutschen Markt angeboten werden, zur Verunsicherung führen oder dass aufgrund schlechter Erfahrungen mit dubiosen Testverfahren oder Beratungsgesellschaften Vorbehalte gegen personaldiagnostische Verfahren entstanden sind. **Wir machen in unserer täglichen**

Praxis die Erfahrung, dass sich seriöse psychologische Testverfahren insbesondere in den Bereichen der Personalauswahl, Potenzialanalyse, Karriereplanung und Coaching bestens bewähren, ein deutlich besseres und objektiveres Bild von Kandidaten zeichnen als es mit herkömmlichen Verfahren (z.B. Interviews, Assessment Center etc.) möglich ist und dass sie, bei sachgerechter Anwendung, die zur Zeit beste und valideste Grundlage zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern ist - und das zu sehr moderaten Kosten. Insbesondere im Vergleich zu Assessment Centern ist die Testökonomie, also das Verhältnis von Preis und Leistung, bei psychologischer Diagnostik unübertroffen.

Wir möchten mit diesen Informationen dazu beitragen, ein objektives Bild über die Möglichkeiten und Chancen professioneller, wissenschaftlich seriöser Diagnostik zu schaffen und eine Abgrenzung zu dubiosen Psycho- und Typentests vorzunehmen.

Stellvertretend für seriöse diagnostische Verfahren stellen wir hier von uns häufig verwendete Verfahren vor: Zuerst die beiden von uns am häufigsten eingesetzten **Persönlichkeitstests** (BIP, BIP-6F), ein seriöses und valides Verfahren zum **360°-Feedback** (BIF), einen fundierten **Intelligenz-Strukturtest** (I-S-T 2000 R), ein Verfahren zur Messung der **Leistungsmotivation** (LMI) und das **Verkaufs- und Vertriebskompetenz-Inventar** (VVKI) sowie das auf den „Big Five“ basierende NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R).

▲ Unsere Kompetenzfelder

Personaldiagnostik

Eignungsdiagnostik
Persönlichkeitsdiagnostik
Bewerbersauswahl
Management Audits
Assessments
360°/270°-Feedback

Personalberatung

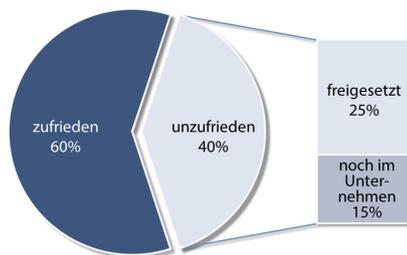
Executive Search
Management Search
Business Coaching
Personalentwicklung
Mitarbeiterbefragungen
Nachfolgeplanung
Seminare
Schulungen



Managementberatung

Unternehmens- / Organisationsentwicklung
Change Management
Interim Management

▲ Fehlentscheidungen bringen hohe direkte und indirekte Kosten mit sich



Zufriedenheit mit der Personalentscheidung nach 24 Monaten

Eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2005 zeigt, dass zwischen 5 und 25 Prozent falscher Personalentscheidungen innerhalb der ersten zwei Jahre vom Unternehmen oder von den neuen Mitarbeitern

revidiert werden. An weiteren 10 bis 15 der Anstellungen wird festgehalten, obwohl die Unzufriedenheit mit ihnen überwiegt. Dafür wurden als Begründung i.W. „Kontinuitätsgründe“ angeführt. Was dahinter steht, ist zum einen die Scheu vor den Kosten einer Freisetzung und deren Folgekosten, die durch Vakanz und Neubesetzung der Position entstehen, zum anderen die Scheu vor einer Kündigung oder Bequemlichkeit („bei dem wissen wir wenigsten, wo er schlecht ist“). Insbesondere die Trennungs- und Neubesetzungskosten, die aus einer Fehleinstellung resultieren, sind nicht zu unterschätzen. Die Spannweite von Schätzungen einer falschen Platzierung reicht - abhängig von Position und hierarchischer Ebene des Mitarbeiters - von drei Monatsgehältern bis zu dem Dreifachen des Jahresverdienstes (vgl. Kramer, Sarah, Teurer Fehlgriff, aus: Berlin Maximal, Wirtschafts_magazin für den Mittelstand der Region Berlin Ausgabe 3/2010). Für eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung einer solchen „Fehlinvestition“ müssen verschiedenste Faktoren einberechnet werden, z.B.:

- Funktion und Gehaltsstufe
- variable Anteile
- Benefits, die ggf. über eine Freisetzung hinausgehende Kosten verursachen (z.B. die Anschaffung eines Firmen-PKW, Laptop, Smartphone, ggf. spezielle Software und Lizenzen)
- **interne Kosten** der Suche (z.B. verlorene Arbeitszeit in der Linienfunktion und im Personalbereich durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche)
- Einarbeitungskosten
- Kosten der Minderleistung
- negative Auswirkungen auf Teams, Mitarbeiter, Kunden, Arbeitsklima etc.
- Reisekosten
- Mögliche Gerichts- und Abfindungskosten
- **externe Kosten** der Suche (z. B. Anzeigenschaltung, Personalberater)

Ausgehend von einer Geschäftsführungs- oder Bereichsleitungsposition mit einem Jahresgehalt zwischen 150.000 - 250.000 EUR wären „Fehleinstellungskosten“ in Höhe von 38.000 - 750.000 EUR zu erwarten. Schädigende Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens (Verlässlichkeit, Fluktuation) sind hier noch nicht einberechnet.

Trennungsgründe

Die Gründe für die Fehlbesetzung und die darauf folgende Trennung sind vielfältig - meist liegt es aber nicht an der fehlenden fachlichen Qualifikation eines Mitarbeiters, sondern an dem mangelnden kulturellen oder menschlichen „fit“. Noch immer ist der Satz „We hire for skills and fire for attitude“ traurige Realität, aber vorhersehbar.

In den meisten Unternehmen besteht der Einstellungsprozess

aus der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, des Lebenslaufs, mitgelieferter Zeugnisse und der Durchführung von in der Regel 2 (mit viel Glück strukturierten) Interviews. Die Tatsache, dass Papier geduldig ist und insgesamt 2 bis 3 Stunden Job-Interview für die meisten Kandidaten durchaus mit „Blenden“ und Schauspielern gemeistert werden kann, findet kaum Beachtung. Man ist froh, einen so tollen, fähigen, umgänglichen und freundlichen Mitarbeiter gefunden zu haben und schlägt zu.

Wenn dann die ersten Beschwerden von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten kommen, ist es meist schon zu spät. Der Versuch, den finanziellen Risiken dieser Gefahr mit Probezeiten von bis zu einem halben Jahr entgegenzuwirken greift kaum. Berufsanfänger lassen sich darauf ein, berufserfahrene Führungskräfte, Bereichs- oder Geschäftsführer eher nicht - und genau dort wird es teuer.

Personaldiagnostik mindert das Risiko

Qualitativ hochwertige psychologische Diagnostik vermindert das Risiko einer Fehlbesetzung erheblich.

Wir führen in unserer Praxis generell **bei jeder Stellenbesetzung**, wie auch im Bereich der **Potenzialanalyse, Nachfolgeplanung, Management Audits** etc., **belastbare psychologische Persönlichkeitstests** durch, die in Übereinstimmung mit DIN 33430 entwickelt wurden und hoch valide und reliabel sind. Die Diagnostik, gepaart mit persönlichen, teilstrukturierten Interviews trägt in hohem Maße zur Steigerung der Beurteilungsqualität bei - und das bei erheblich geringeren Kosten als bei Assessment Centern und gleichzeitig erheblich höherer Zuverlässigkeit (Faktor 1,8; vgl. Harvard Business Manager, April 2009, (Studie: Prof. Dr. J. Nachtwei, & Prof. Dr. C. C. Schermuly, 6-10).

Wer sich mit einem möglichen Einsatz diagnostischer Instrumente

▲ Die Qual der Wahl

beschäftigt, stellt fest, dass es auf dem deutschen Markt eine Vielzahl verschiedener Testsysteme gibt. Wir unterscheiden grob zwischen „**Persönlichkeitsstrukturtests**“ und „**Typentests**“. Während Persönlichkeitsstrukturtests (z.B. 16 PF-R, BIP-SI) meist wissenschaftlich-standardisierte, auf den beruflichen Kontext ausgerichtete Testverfahren sind, handelt es sich bei den Typentests (z.B. MBTI, PI, DISG, DLNA, INSIGHTS) meist um aus dem Ausland lizenzierte oder selbst entwickelte kommerzielle Testverfahren von Beratungsgesellschaften (vgl. Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests, R. Hossiep, O. Mühlhaus, 2015, in: Praxis der Personalpsychologie, Band 9). Da es sich bei den meisten der Typentest eben um kommerzielle Produkte handelt, werden sie von den sie vertreibenden Unternehmen meist stark beworben - wer sie nutzt, muss sich in der Regel für mehrere tausend Euro zertifizieren lassen - eine Investition, die das Beratungsunternehmen natürlich durch häufige Nutzung bei seinen Kunden refinanzieren muss. **Ein Nachteil vieler dieser Typentests** ist, dass sie aus internationalem, nicht selten angloamerikanischem Umfeld stammen, sie **nicht originär auf den beruflichen Kontext bezogen** sind und die zugrunde liegende **Normgruppe in der Regel nicht aus dem deutschen Umfeld und Kulturraum** stammt und damit in verschiedenen Dimensionen (z.B., Soziabilität, Extraversion etc.) **erhebliche Abweichungen von deutschen Normierungen zu erwarten sind**.

Die Ergebnisse werden meist in Form eines automatisiert per Software ausgewerteten und mit Textbausteinen erstellten Ergebnisberichts durch das Beratungsunternehmen an den Kunden weitergereicht. Eine intensive Beschäftigung mit dem Ergebnis und dem Kandidaten findet nicht statt.

Persönlichkeitsstrukturtests (oder „Persönlichkeitstests“) stammen meist aus der universitären Forschung und zielen auf den beruflichen Kontext ab. Die Normgruppe besteht in der Regel aus **Testpersonen aus dem deutschsprachigen Umfeld**. Diese Verfahren werden in der Regel kaum beworben, sind nicht so „bunt“ wie die kommerziellen Verfahren, **erheblich günstiger und deutlicher valider**. Auch hier werden die Tests meist am PC ausgefüllt, auch hier gibt es oft die Möglichkeit der automatisierten Auswertung, allerdings bieten diese Verfahren auch die Möglichkeit, sich intensiv mit den einzelnen Aussagen des Ergebnisses und mit dem Kandidaten auseinander zu setzen - was bei einer qualitativ hochwertigen Auswertung Voraussetzung sein sollte.

„Gute“ und „schlechte“ Tests - der Barnum-Effekt

Da der Umgang mit psychologischen Diagnostiken nicht Kerngeschäft der meisten Personalabteilungen ist, wird diese Auswahl meist durch fehlenden fachlichen Hintergrund erschwert. Hier ist die Gefahr groß, auf stark werbetechnisch unterstützte Instrumente „hereinzufallen“, die wenig elaboriert sind, aber hochprofessionell vermarktet werden. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse vieler pseudowissenschaftlicher Tests oberflächlich betrachtet durchaus plausibel scheinen und man mit dem Testergebnis „ganz zufrieden“ ist. Dass diese **Ergebnisse oftmals starke Ähnlichkeit mit Horoskop oder Wahrsagen** haben, bei denen jeder sich einzelne Aussagen herauspicken, auf sich beziehen und „zufrieden mit dem Ergebnis“ sein kann, fällt auf den ersten Blick nicht auf. Was dahinter steckt, ist das Formulierungsprinzip „für jeden etwas“. Beispielhafte Aussagen können etwa sein: "Sie sind ein bodenständiger Mensch", "Mit Leidenschaft Zähigkeit und Ehrgeiz nehmen Sie jeden Kampf auf", "Oft sind Sie gut gelaunt und fröhlich manchmal aber auch geladen und zornig".

Dieses Phänomen wird in der Wissenschaft als **„Barnum-Effekt“** oder **„Forer-Effekt“** bezeichnet oder als „Täuschung durch persönliche Validierung“ (engl. personal validation fallacy). P.T. Barnum gründete im 19. Jahrhundert ein Kuriositätenkabinett in New York City, das für jeden Geschmack etwas bieten sollte („a little something for everybody“) - so bezeichnet auch der Begriff „Barnum-Effekt“ die Neigung von Menschen, vage und allgemeingültige Aussagen über die eigene Person als zutreffende Beschreibung zu akzeptieren und für „wahr“ zu halten.

Grundlegend ist in diesem Zusammenhang das Experiment des amerikanischen Psychologen **Bertram R. Forer**, der 1948 mit seinen Studenten einen Persönlichkeitstest absolvierte, dessen schriftliche Auswertung für jeden Studenten exakt identisch war, und die Forer aus einem am Kiosk erhältlichen Horoskop zusammengestellt hatte - **mehr als 85% der Studenten fühlten sich absolut treffend beschrieben**.

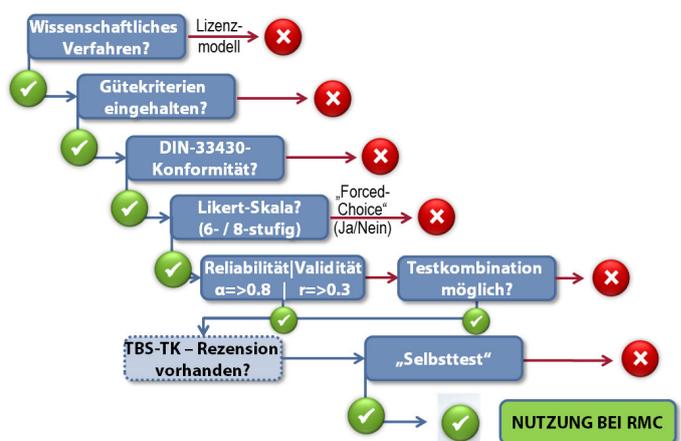
Kriterien der Testauswahl bei RMC

Aufgrund der Fülle verschiedenster Testverfahren ist es erforderlich, das „passende“ Instrument auszuwählen - das ist in unserer Beratung genauso nötig wie in Unternehmen. Zu unserer internen Beurteilung, welche Testverfahren wir einsetzen und welche nicht, machen wir uns einige objektive Kriterien zu Nutze. **So verwenden wir z.B. grundsätzlich keine kommerziellen Testverfahren, sondern ausschließlich wissenschaftlich fundierte und psychologisch valide Verfahren**. Ebenso zurückhaltend sind wir bei den auf die C. G. Jung'schen Theorien („Psychologie der Typen“) aus den 1920ern zurückgehenden Typentests - sie entsprechen

unserer Ansicht nach **nicht mehr geltenden wissenschaftlichen Maßstäben** und haben allenfalls in einigen wenigen Bereichen der Personalentwicklung eine gewisse Berechtigung - auch hier gibt es allerdings wesentlich bessere Instrumente, sodass wir auf den Einsatz von Typentests verzichten.

Weitere Kriterien sind z.B. die **Einhaltung der DIN-33430** („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) - die meisten Typentests entsprechen nicht den Kriterien der DIN 33430 - auch, wenn sie mit irreführendem Marketing solches behaupten („Kurz nach dem Erscheinen der Norm versuchten einige Anbieter, ihre fragwürdigen Eignungsprozeduren mit irreführendem Marketing zu kaschieren“) (Schwertfeger, B. 2004; Jäger, R.S. 2004; Schwertfeger, B. und Jessl 2004). Die DIN schützt nicht vor Missbrauch, gibt aber Leitlinien, mit denen dubiose Testsysteme entlarvt werden können. (vgl. Dr. G. Reimann, Vom Rinnsal zum Strom, in: Report Psychologie 3|2005: „...Wer sich jedoch jetzt mit DIN-Federn schmücken möchte, ohne die Anforderungen zu erfüllen, kann angeprangert und notfalls auch zur Unterlassung aufgefordert werden. So hat der BDP erfolgreich eine Unterlassungsklage gegen die selbst ernannten Zertifizierer Q-Pool 100, ZQS, VfZ, die die Verfahren DLNA und INSIGHTS zertifiziert haben, durchgesetzt.“).

Die **Beantwortungsskala** ist für uns ein weiteres Kriterium. Die von uns genutzten Testverfahren setzen in der Regel eine **Skala mit 6-stufigem Antwortformat** ein. Tests, die mit „Forced-Choice“-Methodik arbeiten („ja / nein“), schränken unserer Ansicht nach die Entscheidung des Testkandidaten zu sehr ein - zudem wird durch die Nutzung ipsativer Skalen die Validität und Aussagefähigkeit eines Testergebnisses erheblich gemindert.



Auswahlkriterien für Diagnostiken bei RMC

Weitere wichtige Kriterien zur Auswahl valider Testinstrumente sind die Einhaltung der **Gütekriterien**, ggf. **Testberichte des TBS-TK** (Testbeurteilungssystem des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen (BDP, DGPs)), die nach und nach die gebräuchlichsten psychologischen Instrumente testen und beurteilen. In der Regel nutzen wir **Testverfahren mit hoher Kriteriumsvalidität** hinsichtlich Validität ($r \geq 0.3$) und Reliabilität ($\alpha \geq 0.8$ - jeweils gut-sehr gut; vgl. Gütekriterien, S. 6).

Bei Testverfahren, deren Bewertung nur im mittleren Bereich liegt, die aber grundsätzlich wertvolle Informationen bietet, prüfen wir, ob eine **Kombination** mit einem anderen Verfahren sinnvoll sein kann (Methodenmix).

Zum Abschluss „testen“ wir bei RMC alle verwendeten Testverfahren „an uns selbst“, besprechen und beurteilen die Handhabungsfreundlichkeit und Verständlichkeit und vergleichen die Ergebnisse im Team mit den Testergebnissen anderer, bereits durchgeführter Tests. Erst nach diesen Überlegungen setzen wir ein Testverfahren bei unseren Mandanten ein - oder nicht.

Das TBS-TK

Das Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen (BDP, DGPs) rezensiert nach und nach die gebräuchlichsten Testverfahren nach bestimmten Kriterien. In dieser Auflistung finden Sie eine Auswahl der Ergebnisse rezensierter Testverfahren. Den jeweils aktuellen Stand finden Sie unter:

<http://www.zpid.de/index.php?wahl=Testkuratorium>

TESTVERFAHREN	DIAGNOST. ZIELSETZUNG	OBJEKTIVITÄT	ZUVERLÄSSIGKEIT	VALIDITÄT
BIP-6F (Bochumer Inventar 6 Faktoren)	●	●	●	●
BDI-II (Beck Depressions-Inventar)	●	●	●	●
FPI-R (Freiburger Persönlichkeitsinventar)	●	●	●	●
GPOP (Golden Profiler of Personality)	●	●	●	○
I-S-T 2000 R (Intelligenz-Struktur-Test 2000 R)	●	●	●	●
NEO-PI-R (NEO-Persönlichkeitsinventar)	●	●	●	●
OLMT (Objektiver Leistungsmotivations-Test)	●	●	●	●
OPQ 32 (SHL-Group)	●	●	●	●
Persolog Persönlichkeits-Profil	●	●	●	○
PPI-R (Psychopathic Personality Inventory)	●	●	●	●
VVKI (Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inv.)	●	●	●	●

TBS-TK-Anforderungen erfüllt: ● voll ● weitgehend ● teilweise ○ nicht

Auswahl bisheriger TBS-TK Rezensionen

Personaldiagnostik in deutschen Unternehmen immer noch Stiefkind

Prof. Dr. Nachtwei und Prof. Dr. Schermuly belegen in Ihrer Studie, in der sie die Nutzung gängiger Instrumente bei 113 deutschen Unternehmen und ihre Qualität erheben (Harvard Business Manager, April 2009), dass der **ergänzende Einsatz personaldiagnostischer Instrumente** (hier: Intelligenz- und Persönlichkeitstests) die **Trefferquote bei Personalentscheidungen erheblich erhöht und die Fehlerquote minimiert**. Der gemeinsame Einsatz von strukturierten Interviews (alleinige Trefferquote von 25%) und Eignungstests (alleinige Trefferquote 36%) erhöht die Gesamttrefferquote von 25% auf 61% - und das, im deutlichen Gegensatz zu Assessment Centern, zu vertretbaren Kosten.

Hierbei wird deutlich, dass in Deutschland das **am meisten genutzte Instrument** zur Personalauswahl, das unstrukturierte Interview, **am wenigsten valide** ist, und dass das **valideste Instrument** in Deutschland **am wenigsten** eingesetzt wird. Besonderen Nachholbedarf haben an dieser Stelle sicherlich die kleinen- und mittelständischen Unternehmen, die zu 70% auf unstrukturierte Interviews zur Personalauswahl setzen.

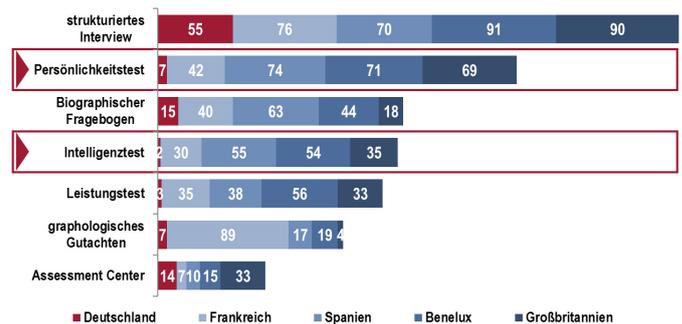
INSTRUMENT	NUTZUNG [%]	TREFFERQUOTE [%]	KOSTEN
Eignungstest (Intelligenz & Persönlichkeit)	8 13	36	✓
Arbeitsprobe	26 42	29	⊕
Strukturiertes Interview	30 42	25	✓
Fachwissenstest	9 13	23	✓
Assessment Center	14 21	20	✗
Unstrukturiertes Interview	70 58	4	✓

■ KMU ■ Großunternehmen

Nutzung gängiger Instrumente bei 113 deutschen Unternehmen und ihre Qualität

Die Einsatzhäufigkeit von Testverfahren im europäischen Umfeld

Schuler stellte 2014 in seiner Untersuchung fest, dass **Deutschland** im europäischen Vergleich im Einsatz von personaldiagnostischen Instrumenten **sehr zurückhaltend** ist (Schuler, Psychologische Personalauswahl, 2014). Andere europäische Länder setzen nicht nur stärker auf strukturierte Interviews, sondern sind auch Persönlichkeits- und Intelligenztests gegenüber sehr viel aufgeschlossener als die deutschen Unternehmen. Während in Deutschland insgesamt **nur in 7% der Fälle Persönlichkeitstests angewendet werden (bei Führungskräften allein sind es sogar nur 4% -** und darin ist auch die ganze Bandbreite der dubiosen Anbieter vertreten), liegt **Spitzenreiter Spanien bei 74%**, gefolgt von Benelux und Großbritannien mit 71% bzw. 69%.

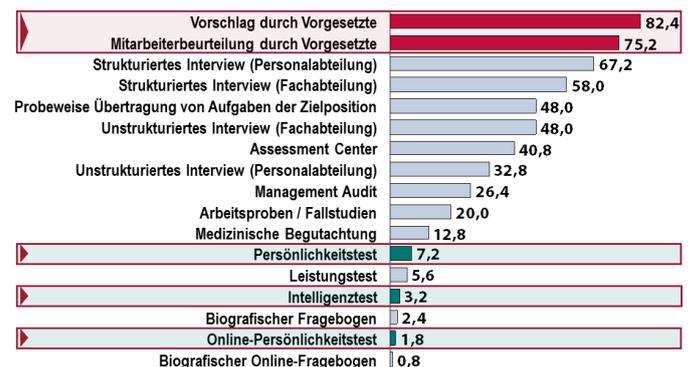


Einsatzhäufigkeit von Testverfahren im europäischen Vergleich [%]

Ein ähnliches Verhältnis findet sich beim Einsatz von **Intelligenztests**, wobei der Anteil generell leicht geringer ausfällt (Deutschland 2%, Spanien 55%, Benelux 54%). Lediglich im Bereich der Assessment Center, die zwar wesentlich teurer sind, qualitativ aber deutlich schlechtere Ergebnisse liefern, liegt Deutschland im Mittelfeld.

Auswahlkriterien bei der internen Personalauswahl

Was für die externe Personalauswahl gilt, gilt für die interne Auswahl in noch stärkerem Maße (vgl. Schuler, ebd.). Auch bei der internen Personalauswahl kommen diagnostische Instrumente kaum zum Einsatz. Laut Schuler ist das wichtigste Kriterium der internen Personalauswahl noch immer der Vorschlag des Vorgesetzten (82,4%), quasi „per Handauflegung“, gefolgt von der Beurteilung des jeweils Vorgesetzten (75,2%). Zwar werden hier auch verstärkt strukturierte Interviews durch Fach- und Personalabteilungen geführt, aber rein objektive Kriterien, wie sie durch valide Persönlichkeits- oder Intelligenztests gemessen werden können, kommen kaum zum Einsatz. **Gerade durch diese Praxis ist die Gefahr der Fehlentscheidungen besonders hoch** - und die Kosten einer möglichen Korrektur der Entscheidungen aufgrund in der Regel langjähriger Betriebszugehörigkeiten besonders hoch.



Einsatzhäufigkeit von Testverfahren zur internen Personalauswahl in deutschen Unternehmen [in %]

Gütekriterien wissenschaftlicher Diagnostik

Objektivität

- Der Testablauf ist standardisiert
- Der Test wird immer gleich angewendet und ausgewertet – unabhängig von der durchführenden Person
- Das Ergebnis unterliegt keinen subjektiven Eindrücken, Manipulationen oder Deutungen

Reliabilität (Zuverlässigkeit)

- Die Zuverlässigkeit beschreibt den Grad der Genauigkeit, mit der ein Test ein bestimmtes psychisches Merkmal misst
- Dieses Kriterium ist erfüllt, wenn der Test bei wiederholter Durchführung dasselbe oder annähernd dasselbe Ergebnis liefert (Retest-Reliabilität)
- Kennwert: Cronbachs Alpha (α)

α	Bedeutung
> 0,9	exzellent
> 0,8	gut
> 0,7	akzeptabel
> 0,6	fragwürdig
> 0,5	schlecht
≤ 0,5	inakzeptabel

Validität (Gültigkeit)

Ein Test gilt dann als valide („gültig“), wenn er das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes.

- Kennwert: Korrelationskoeffizient (r)

r	Bedeutung
> 0,5	Sehr gut
> 0,3	gut
≤ 0,3	fragwürdig

Man unterscheidet u.a. zwischen:

- Augenscheinvalidität**
Sie gibt an, inwieweit der Validitätsanspruch eines Tests vom bloßen Augenschein her einem Laien gerechtfertigt erscheint
- Inhaltsvalidität**
Unter Inhaltsvalidität versteht man, inwieweit ein Test oder ein Testitem das zu messende Merkmal repräsentativ erfasst
- Konstruktvalidität**
Die Konstruktvalidität beschreibt, inwieweit ein Test oder Erhebungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit bestehenden Konstruktdefinitionen und Theorien übereinstimmt
- Kriteriumsvalidität**
Die Kriteriumsvalidität gibt an, inwieweit ein Untersuchungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit einem für das Merkmal relevanten Außenkriterium übereinstimmt

Normierung

- Ein erreichter Testwert einer Person wird nie losgelöst betrachtet, sondern immer mit einer **repräsentativen Normierungsstichprobe verglichen**
- Diese besteht aus Personen, die der getesteten Person bezüglich Alter und Geschlecht und ggf. Position ähnlich sind
- Je größer die Stichprobe, um so besser
- Die Normgruppe sollte aus dem **gleichen Kulturraum** stammen
- Bei Testverfahren, die im beruflichen Kontext eingesetzt werden, sollte die Normgruppe **ebenfalls aus dem beruflichen Umfeld** stammen

Die von uns eingesetzten psychologischen Testverfahren sind erprobt und zuverlässig

	EINSATZBEREICH	VERFAHREN (Auszug)	ITEMS / FAKTOREN	DAUER ca.	ZUVERLÄSSIGKEIT	
PERSÖNLICHKEIT	Personalauswahl, Training / Coaching	BIP-6F (R II)	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung / 6 Faktoren	60 / 6	15 min.	$\alpha = .78 - .87$ rtt = .81 - .89
		BIP-SI (R VI)	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	253 / 17	45 min.	$\alpha = .76 - .91$ rtt = .71 - .79
	Personalauswahl, Organisationspsychologie	NEO-PI-R	NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae - Revidierte Fassung	240/5	45 min.	$\alpha = .87 - .92$ rtt = .89 - .95
	Berufseignungsdiagnostik, PE	LJI	Entscheidungs- bzw. Führungsstil	16 Szenarien	35 min.	$\alpha = .66 - .81$
	Personalauswahl, PE, klinische Psychologie	MSCEIT™	Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz	141/8	40 min.	$\alpha = .73 - .93$
INTELLIGENZ	Personalauswahl, Personalentwicklung	IST-Screening	Intelligenz-Struktur-Test - Screening		25 min.	$\alpha = .72 - .90$
		I-S-T 2000 R	Intelligenz-Struktur-Test 2000 R	Modular	130 min.	$\alpha = .87 - .97$
		BOWIT	Bochumer Wissenstest	Modular	45 min.	$\alpha = > .90$
		BOMAT	Bochumer Matrizentest - standard Bochumer Matrizentest – advanced Bochumer Matrizentest – advanced – short	30 40 29	45 min. 110 min. 60 min.	$\alpha = .79 - .82$ $\alpha = .90 - .95$ $\alpha = .92$
SONSTIGES	Verkauf / Vertrieb	VVKI	Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar	153/8	25 min.	$\alpha = .54 - .87$ rtt = .78 - .84
	Arbeitsmedizin	BOSS	Burnout-Screening-Skalen (I+II)	30	10 min.	$\alpha = .75 - .91$
	Arbeitsmedizin	TICS	Trierer Inventar zum chronischen Stress	57	15 min.	$\alpha = .84 - .91$

BIP-SI

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (FV R VI)

Ziele

Das BIP dient der Erhebung des Selbstbildes und hat sich als Instrument bewährt, das eine wertvolle zusätzliche Informationsquelle für **Beratungs- und Platzierungsgespräche** darstellt. Leitfragen sind hier z.B., in welchem Bereich es markante Abweichungen vom Mittelbereich der Skala gibt, die ein auffälliges Persönlichkeitsbild erscheinen lassen, oder wo sich ein Kandidat falsch beschrieben fühlt. Auch im Hinblick auf **neue Tätigkeitsfelder und Arbeitsaufgaben** gibt das BIP sehr gute Hinweise. Idealerweise ergänzt das BIP qualitativ den Auswahlprozess, der aus folgenden Bereichen bestehen sollte:

- objektive Informationen (z. B. Lebenslauf)
- strukturiertes Interview
- das Selbstbild des Kandidaten (z. B. BIP-6F / BIP)
- Das Fremdbild der Person (z. B. Referenzen, Zeugnisse, Beobachtungen im Interview)

Im Bereich der **Berufs- und Karriereberatung** dient das BIP primär als Unterstützung der Selbstexploration der Kandidaten sowie der Strukturierung des Beratungsgesprächs. Bei der Diskussion des Ergebnisses bieten sich folgende Fragestellungen an:

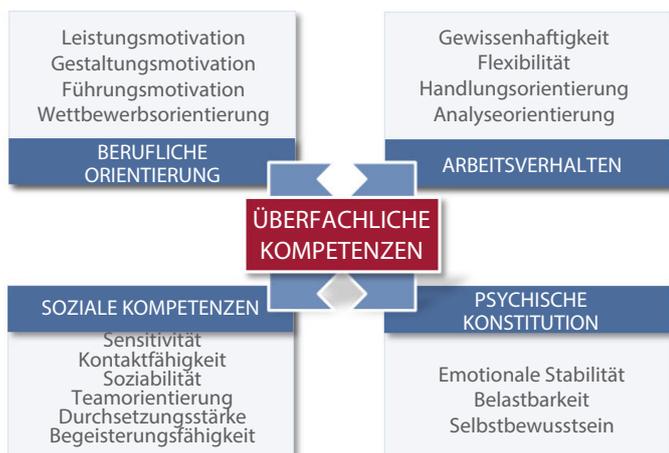
- Können anhand des BIP berufliche Zielvorstellungen exploriert und der Kreis potenzieller Karrierepfade ausgelotet werden?
- Zur Eingrenzung auf bestimmte Tätigkeiten sollten im Bereich des Arbeitsverhaltens präferierte Arten beruflicher Aufgaben herausgearbeitet werden
- Die unter dem Oberbegriff soziale Kompetenzen subsumierten Skalen können zur Ableitung eines möglichen beruflichen Settings mit dem Teilnehmer hilfreich sein
- Im Bereich der psychischen Konstitution sollte die Vermeidung psychischer beziehungsweise physischer Über- oder Unterforderungen im Vordergrund stehen

Im **Trainings- und Coaching-Bereich**, in dem es um die Veränderung von Verhaltensweisen geht, eignet sich das BIP insbesondere zur Standortanalyse im Vorfeld der Maßnahmen. Oftmals bietet sich hier auch die Ergänzung durch ein Fremdbeschreibungsinventar (BIP-FI) an, um z.B. deutliche Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild zu identifizieren und zu bearbeiten.

Steckbrief BIP-SI

HAUPTZIEL	Systematische und transparente Erfassung der berufsbezogenen Persönlichkeit von Fach- und Führungskräften
TESTART	Berufsbezogene Persönlichkeit
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 45 min.
ITEMS	253 Items; 6-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibungsinventar
ERFOLGS-FAKTOREN	17 Dimensionen innerhalb von 4 Bereichen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalauswahl und -platzierung ▪ Trainings- und Coaching-Maßnahmen ▪ Feedbackprozesse ▪ Karriereberatung ▪ Management Audits
RELIABILITÄT	$\alpha = .74$ bis $\alpha = .91$
VALIDITÄT	$r = .41$ bis $r = .49$
NORMEN	$n = > 11.000$ Teilnehmer
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und Führungskräfte ▪ > 20 Jahre ▪ Berufserfahrung wünschenswert
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängiger Berufsbezug ▪ Professionelles, wissenschaftlich fundiertes Verfahren ▪ Entwicklung orientiert an Praxisanforderungen ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ Differenziertes Selbstbild ▪ Fremdbeschreibung möglich ▪ DIN 33430-konform

Die Dimensionen



Unsere Einsatzempfehlung BIP-SI



BIP-6F

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - 6 Faktoren (FV R II)

Ziele

Das BIP-6F erfasst Persönlichkeitseigenschaften, die in beruflichen Kontexten (z.B. Personalplatzierung und -entwicklung, Karriereberatung) bedeutsam sind.

In der **Personalauswahl** dient das BIP-6F als zusätzlicher Bestandteil im Bewerbungsprozess, der idealerweise aus folgenden Bereichen bestehen sollte:

- objektive Informationen (z. B. Lebenslauf)
- strukturiertes Interview
- Selbstbild des Kandidaten (z. B. BIP-6F / BIP)
- Fremdbild der Person (z. B. Referenzen, Zeugnisse, Beobachtungen im Interview)

Bei der **Berufs- und Karriereberatung** liegt der Mehrwert des BIP-6F insbesondere in der Unterstützung der Selbstexploration der Kandidaten sowie der Strukturierung des Beratungsgesprächs.

Im **Trainings- und Coaching-Bereich**, in dem es um die Veränderung von Verhaltensweisen geht, eignet sich das BIP-6F insbesondere zur Standortanalyse im Vorfeld der Maßnahmen. Wie auch beim BIP bietet sich auch hier oftmals die Ergänzung durch ein Fremdbeschreibungsinventar (BIP-6F-FI) an, um z.B. deutliche Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild zu identifizieren und zu bearbeiten.

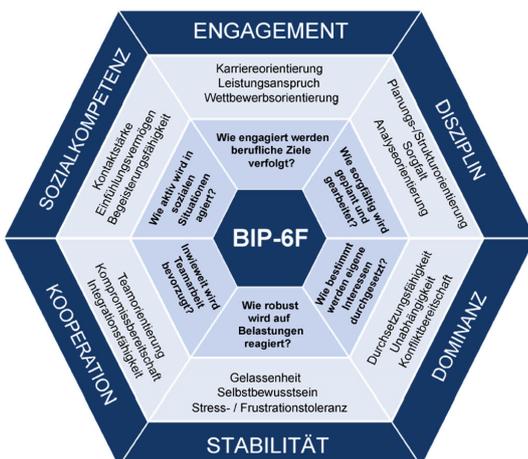
TBS-TK Rezension mit Höchstwerten

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Sechs Faktoren (BIP-6F)	Die TBS-TK-Anforderungen sind erfüllt			
	voll	weitgehend	teilweise	nicht
Allgemeine Informationen, Beschreibung und diagnostische Zielsetzung	■			
Objektivität	■			
Zuverlässigkeit		■		
Validität		■		

Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenerinigungen. Report Psychologie <39> 5|2014

Steckbrief BIP-6F	
HAUPTZIEL	Systematische und effiziente Erfassung der Persönlichkeit von Fach- und Führungskräften
TESTART	Berufsbezogene Persönlichkeit
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 15 min.
ITEMS	60 Items; 6-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibungsinventar
ERFOLGS-FAKTOREN	18 Facetten innerhalb von 6 Skalen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Standortbestimmung ▪ Eignungsbeurteilung ▪ Sequenzieller Auswahlprozess ▪ Berufs- und Karriereberatung ▪ Training und Coaching
RELIABILITÄT	$\alpha = .74$ bis $\alpha = .85$
VALIDITÄT	bis $r = .46$
NORMEN	$n > 15.000$ Teilnehmer
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und Führungskräfte ▪ > 17 Jahre ▪ Erste Berufserfahrung wünschenswert
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängiger Berufsbezug ▪ Wissenschaftliche Fundierung ▪ Entwicklung orientiert an Praxisanforderungen ▪ Einfache Formulierung der Fragen ▪ Bewertung persönlicher, sozialer und kognitiver Kompetenzen ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ Fremdbeschreibung möglich ▪ DIN 33430-konform

Die Dimensionen



Unsere Einsatzempfehlung BIP-6F



NEO-PI-R

NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung

Ziele

Dieser weltweit am häufigsten eingesetzte Fragebogen zur Messung des **Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit** basiert auf den Ergebnissen jahrzehntelanger faktorenanalytischer Forschung mit umfangreichen Bevölkerungsstichproben und klinischen Probandengruppen.

Das revidierte NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) erfasst mit 240 Items die Hauptbereiche interindividueller Persönlichkeitsunterschiede. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer differenzierten Messung der Hauptskalen (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) durch insgesamt 30 Fassetten. Im Vergleich zum NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) ermöglicht das NEO-PI-R somit eine vollständige Erfassung des Fünf-Faktoren-Modells.

Das Inventar ermöglicht eine umfassende und zugleich detaillierte Persönlichkeitsbeschreibung.

TBS-TK Rezension mit hohen Werten

NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung	Die TBS-TK-Anforderungen sind erfüllt			
	voll	weitgehend	teilweise	nicht
Allgemeine Informationen, Beschreibung und diagnostische Zielsetzung	■			
Objektivität		■		
Zuverlässigkeit		■		
Validität		■		

Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenereinigungen. Report Psychologie 11/12 |2008

Steckbrief NEO-PI-R	
HAUPTZIEL	Detaillierte Erfassung des Fünf – Faktoren – Modells der Persönlichkeit
TESTART	Persönlichkeit
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 40 min.
ITEMS	240 Items, 5-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibungsinventar
ERFOLGS-FAKTOREN	„Big Five“ 30 Facetten
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahlverfahren ▪ Teamentwicklung ▪ Assessment Center ▪ Karriereberatung / Coaching ▪ Management Audits
RELIABILITÄT	Hauptskalen: $\alpha = .87$ bis $\alpha = .92$ Retest Hauptskalen: $\alpha = .88$ bis $\alpha = .91$ Facetten: $\alpha = .53$ bis $\alpha = .85$
NORMEN	$n = > 11.700$ Teilnehmer (D/A/CH)
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendliche und Erwachsene ▪ > 16 Jahre
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionelles, wissenschaftlich fundiertes Verfahren auf Basis der Big Five ▪ Große Bandbreite an Skalen zur detaillierten Persönlichkeitsbeschreibung ▪ Entwicklung orientiert an Praxisanforderungen ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ Differenziertes Selbstbild ▪ DIN 33430-konform

Die Dimensionen



Unsere Einsatzempfehlung NEO-PI-R



NEO-FFI NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und Mc Crae

Ziele

Das NEO-FFI nach P.T. Costa und R.R. McCrae ist ein multidimensionales Persönlichkeitsinventar, das die wichtigsten Bereiche individueller Unterschiede erfasst. Umfangreiche faktorenanalytische Studien haben gezeigt, dass der Einschätzung von Personen in Fragebogen und auf Adjektivskalen fünf robuste Dimensionen zugrunde liegen. Das NEO-FFI erfasst mittels fünf Skalen und insgesamt **60 Items** diese Dimensionen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Die in dieser zweiten Auflage des NEO-FFI berichteten Analysebefunde zu den Gütekriterien und den Normen beruhen überwiegend auf einer Stichprobe von 11.724 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, welche das NEO-PI-R bearbeiteten.

Steckbrief NEO-FFI	
HAUPTZIEL	Ökonomische Erfassung des Fünf – Faktoren - Modells der Persönlichkeit
TESTART	Persönlichkeit
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 10 min.
ITEMS	60 Items; 5-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibungsinventar
ERFOLGS-FAKTOREN	18 Facetten innerhalb von 6 Skalen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahlverfahren ▪ Assessment Center ▪ Development Center
RELIABILITÄT	$\alpha = .72$ bis $\alpha = .87$
NORMEN	$n = > 11.700$ Teilnehmer (D/A/CH)
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendliche und Erwachsene ▪ > 16 Jahre
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängiger Berufsbezug ▪ Wissenschaftliche Fundierung ▪ Entwicklung orientiert an Praxisanforderungen ▪ Einfache Formulierung der Fragen ▪ Bewertung persönlicher, sozialer und kognitiver Kompetenzen ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ Fremdbeschreibung möglich ▪ DIN 33430-konform

Unsere Einsatzempfehlung BIP-6F



BIF (360°-Befragung) Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung

Ziele

Durch das BIF-Ergebnis können Führungskräfte und Mitarbeiter deutlicher erkennen, welche Bereiche des Führungsverhaltens als störend empfunden werden. Dies kann es dem Mitarbeiter vereinfachen, der Führungskraft das erwünschte Feedback zu geben und die Führungskraft darin unterstützen, ihr Führungsverhalten zu hinterfragen, einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild zu machen und zu verstehen, welche Verhaltensweisen von ihren Mitarbeitern anders oder gleich eingeschätzt werden - diese Erkenntnisse können dann in Coaching-, Feedback- oder Personalbeurteilungsprozesse eingebunden werden, um das Führungsverhalten zu optimieren.

Versionen des BIF

- **BIF-MA - Mitarbeiterversion** - Mitarbeiter schätzen das Führungsverhalten ihrer Führungskraft ein
- **BIF-FK - Führungskräfteversion** - Führungskräfte schätzen ihr eigenes Führungsverhalten ein
- **BIF-VG-Vorgesetztenversion** - Führungskräfte werden durch ihren Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsverhaltens eingeschätzt
- **BIF-KG - Kollegenversion** - Führungskräfte werden durch ihre Kollegen hinsichtlich ihres Führungsverhaltens eingeschätzt

Steckbrief BIF

HAUPTZIEL	Systematische und transparente Erfassung des Führungsverhaltens
TESTART	Berufsbezogene Persönlichkeit
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 25 min.
ITEMS	118-126 Items; 6-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbst-/Fremdbeschreibungsinventar
ERFOLGS-FAKTOREN	13 Dimensionen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalentwicklung ▪ Einzel- und Teamcoaching ▪ Feedbackprozesse ▪ Management Audits ▪ Personalbeurteilung
RELIABILITÄT	$\alpha = .78$ bis $\alpha = .94$
NORMEN	$n = > 3.000$ Teilnehmer
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- und Führungskräfte ▪ > 20 Jahre
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängiger Berufsbezug ▪ Professionelles, wissenschaftlich fundiertes Verfahren ▪ Entwicklung orientiert an Praxisanforderungen ▪ Differenziertes Selbst- und Fremdbild ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ DIN 33430-konform

Die Dimensionen



Unsere Einsatzempfehlung BIF



I-S-T 2000 R

Intelligenz-Struktur-Test 2000 R

Ziele

Erfassung des kognitiven Potenzials von Bewerbern (Azubis, Trainees, Fachkräfte, Führungskräfte etc.).

60 - 10 = A A = ?

2 4 6 8 10 12 14 ?

6 ? 2 ? 3 = 5

Beispiele

□ ● □ ● □ ●
○ ? ○ ? ○ ?

Ein Kaninchen hat am meisten Ähnlichkeit mit einem (einer) ...?
a) Katze b) Eichhörnchen c) Hasen d) Fuchs e) Igel

Wald : Bäume = Wiese : ?
a) Gräser b) Heu c) Futter d) Grün e) Weide

a) Messer b) Butter c) Zeitung d) Brot e) Zigarre f) Armband

Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (I-S-T 2000 R) - 2. erweiterte und überarbeitete Auflage	Die TBS-TK-Anforderungen sind erfüllt			
	voll	weitgehend	teilweise	nicht
Allgemeine Informationen, Beschreibung und diagnostische Zielsetzung	■			
Objektivität	■			
Zuverlässigkeit		■		
Validität		■		

Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologeneinigungen. *Psychologische Rundschau*, 58, 25-30

Die Dimensionen

WISSEN	Merkfähigkeit	Merkfähigkeit figural Merkfähigkeit verbal
	Figural-bildhaft	
	Numerisch	Wissenstest
	Verbal	
SCHLUSSFOLGERNDES DENKEN	Figural-räumliche Intelligenz	Matrizen Würfelaufgaben Figurenauswahl
	Numerische Intelligenz	Rechenzeichen Zahlenreihen Rechenaufgaben
	Verbale Intelligenz	Gemeinsamkeiten Analogien Satzergänzungen

Steckbrief I-S-T 2000 R

HAUPTZIEL	Erfassung verschiedener Intelligenzmaße
TESTART	Kognitive Fähigkeiten / Intelligenz
BEARBEITUNGS-DAUER	Grundmodul ca. 75 min., max. 130 min.
ITEMS	12 Untertests für 7 Dimensionen; Multiple-Choice-Format
TESTFORM	Parallelform A, B, C
ERFOLGS-FAKTOREN	13 Dimensionen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalauswahl ▪ Potenzialerkennung ▪ Personalentwicklung ▪ Karriere - und Laufbahnberatung
RELIABILITÄT	$\alpha = .87$ bis $\alpha = .97$
NORMEN	$n = > 5.800$ Teilnehmer
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerber ▪ Fach- und Führungskräfte ▪ > 15 Jahre
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langjährige praktische Bewährung ▪ Etabliertes Testkonzept ▪ Modularer Aufbau ▪ 3 Parallelformen verfügbar ▪ Aktuelle Normen und Validierungsdaten ▪ Professionelles Verfahren ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ DIN 33430-konform

Unsere Einsatzempfehlung I-S-T 2000 R



LJI
Leadership Judgement Indicator

Ziele

Führungskräfte sind häufig mit **komplexen Situationen** konfrontiert, in denen sie **schnell angemessene Entscheidungen** treffen müssen. Dabei sind sie nicht nur gefordert, sachlich richtig zu urteilen, sondern auch gleichzeitig kompetent und geschickt mit Mitarbeitern bzw. dem gesamten Team umzugehen.

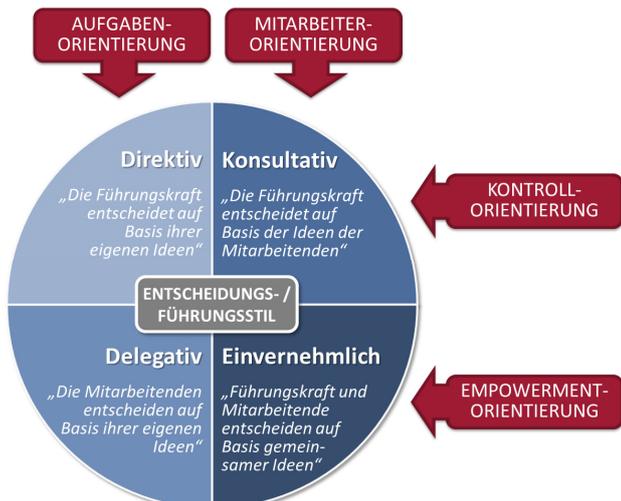
Der Leadership Judgement Indicator (LJI) ermöglicht es, die Urteilsfähigkeit und die bevorzugten Entscheidungsstile einer Führungskraft in unterschiedlichen Entscheidungssituationen zu erfassen. Das Verfahren misst zum einen, wie gut eine Führungskraft erkennen kann, welche jeweils die beste Umgangsweise mit Mitarbeiter/-innen darstellt (Judgement Score), und zum anderen, welche die bevorzugten Entscheidungsstrategien einer Führungskraft sind (Präferenzwerte).

Im LJI werden **16 komplexe Situationsbeschreibungen (Szenarien)** aus dem Führungskontext vorgegeben, die unterschiedliche Führungssituationen repräsentieren. Für jedes Szenario sind vier alternative Handlungsansätze auf einer 5-stufigen Ratingskala hinsichtlich ihrer Angemessenheit im Führungskontext zu beurteilen. Im Rahmen des LJI-Führungsmodells wird das Verhaltensmuster einer Führungskraft als einer von folgenden vier primären Entscheidungs- bzw. Führungsstilen charakterisiert: direkter, konsultativer, einvernehmlicher (konsensualer) und delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil.

Methodenmix

Das LJI bildet kein umfassendes Bild der Persönlichkeitsstruktur ab, sondern fokussiert auf zahlreiche Facetten des Führungsstils. Sollten anhand der Ergebnisse weitreichende Entscheidungen über Personen getroffen werden (Platzierung, Einstellung etc.), sollte das LJI nur als eines von mehreren Instrumenten - z.B. in Kombination mit dem BIP oder NEO-PI-R - eingesetzt werden (Prinzip des Methodenmix in der Eignungsdiagnostik; vgl. Sarges, Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, 2001).

Die Dimensionen



Steckbrief LJI	
HAUPTZIEL	Erfassung der Urteilsfähigkeit und des bevorzugten Entscheidungs- bzw. Führungsstils.
TESTART	Spezifische Persönlichkeitsmerkmale
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 25-35 min.
ITEMS	<ul style="list-style-type: none"> 16 Szenarien vier Optionen zur Entscheidungsfindung 5-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibung (Lang- u. Kurzform)
DIMENSIONEN	<ul style="list-style-type: none"> Direktiver Führungsstil Konsultativer Führungsstil I Einvernehmlicher Führungsstil Delegativer Führungsstil
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> Personalauswahl und -platzierung Führungs-Training und -Coaching Berufliche Beratung Management Audits
NORMEN	n = 488 Führungskräfte
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrene und Nachwuchs- Führungskräfte
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> Durchgängiger Berufsbezug Wissenschaftliche Fundierung Situational Judgement Test (SJT) Langjährige praktische Bewährung in Europa [v. a. UK] Ökonomische Durchführung

Unsere Einsatzempfehlung LMI





Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar (Deutsche Version des PASSAT 2000)

Ziele

Erfassung von 8 berufsbezogenen Persönlichkeitsdimensionen, die als die wesentlichen Erfolgsfaktoren hinsichtlich Kundenorientierung, Kundenbindung, Vertriebs Erfolg und Verkaufsförderung gelten. Haupteinsatzgebiet sind Auswahl- und Weiterentwicklungsprozesse im Handels- und Dienstleistungsumfeld (z.B. Einzelhandel, Banken, Versicherungen bzw. im Handel und Endkundengeschäft der Konsumgüterindustrie).

Methodenmix

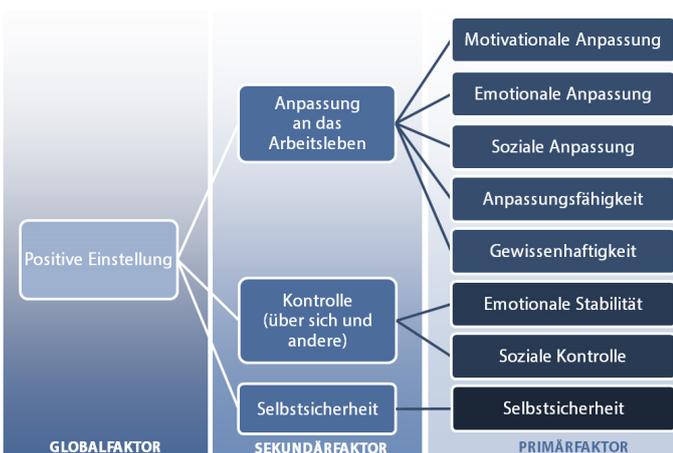
Das VVKI bildet kein umfassendes Bild der Persönlichkeitsstruktur ab, sondern fokussiert auf spezielle Facetten der Vertriebspersönlichkeit. Sollten anhand der Ergebnisse weitreichende Entscheidungen über Personen getroffen werden (Platzierung, Einstellung etc.), sollte das VVKI nur als eines von mehreren Instrumenten - z.B. in Kombination mit dem BIP - eingesetzt werden (Prinzip des Methodenmix in der Eignungsdiagnostik; vgl. Sarges, Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, 2001).

TBS-TK Rezension

VVKI - Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar	Die TBS-TK-Anforderungen sind erfüllt			
	voll	weitgehend	teilweise	nicht
Allgemeine Informationen, Beschreibung und diagnostische Zielsetzung		■		
Objektivität			■	
Zuverlässigkeit		■		
Validität			■	

Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologeneinigungen, Psychologische Rundschau, 64, 69-71

Die Dimensionen



Steckbrief VVKI

HAUPTZIEL	Erfassung von 8 berufsbezogenen Persönlichkeitsdimensionen (Verkauf / Vertrieb)
TESTART	Spezifische Persönlichkeitsmerkmale
BEARBEITUNGS-DAUER	ca. 25 min.
ITEMS	153 Items; 5-stufiges Antwortformat
TESTFORM	Selbstbeschreibung
ERFOLGS-FAKTOREN	8 Dimensionen
EINSATZ	Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalauswahl ▪ Potenzialerkennung ▪ Personalentwicklung ▪ Karriere - und Laufbahnberatung ▪ Entwicklung und Coaching
RELIABILITÄT	$\alpha = .54$ bis $\alpha = .87$
NORMEN	$n = > 3.300$ Teilnehmer
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerber ▪ Verkaufs- & Vertriebskontext ▪ > 16 Jahre
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängiger Berufsbezug ▪ Wissenschaftliche Fundierung ▪ Auf konkrete Berufsgruppen zugeschnitten ▪ Differenziertes Selbstbild ▪ Ökonomische Durchführung ▪ Objektive Auswertung ▪ Durchführung am besten in Kombination mit BIP / BIP-6F / NEO-PI-R ▪ DIN 33430-konform

Unsere Einsatzempfehlung VVKI





Carsten Rahe

Inhaber

▀ Ihr Ansprechpartner: Carsten Rahe

Beruflicher Hintergrund

Mehr als 15 Jahre internationale Führungserfahrung im Management deutscher und internationaler börsennotierter Konzerne in den Bereichen Human Resources, Corporate Development & Strategy sowie Sanierungs- & Restrukturierungsmanagement

Ausbildung

- Studium der Ev. Theologie / Psychologie
- Studium der Wirtschaftswissenschaften
- Systemischer Coach und Veränderungsmanager (INeKO - Institut an der Universität zu Köln)

Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**
(Direktansprache / Headhunting)
- **Management Search**
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
- **Psychologische Diagnostik**
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
- **Business Coaching**
- **Projektsteuerung / Change Management**
- **Schulungen / Seminare**
 - Pyramidale Kommunikationstechnik
 - Erfolgreiche Projektsteuerung
 - Der professionelle Einsatz von Think Cell
 - Professionelles Recruiting f. Personalabteilungen
 - ...

Beratungsschwerpunkte

Funktionaler Fokus - Personalberatung

- **Human Resources**
- **Kaufmännische Funktionen**
 - Einkauf
 - Vertrieb
 - Finanzen
 - Strategie / Unternehmensentwicklung
 - Administration

Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

Coaching Tools

- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Tools und Interventionen des systemischen Coachings
- Transaktionsanalyse
- Systemische Aufstellungen
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson / Gunther Schmidt

Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Konsumgütersektor
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 91

Mobil: +49 152 - 5350 2342

E-Mail: carsten.rahe@rahe-consultants.com

Skype: carsten.rahe

Tanja M. Rahe

Senior Consultant

▲ Ihr Ansprechpartner: Tanja M. Rahe

Beruflicher Hintergrund

10 Jahre Berufs- und Führungserfahrung im Krankenkassen-, Sozialversicherungs- und Gesundheitswesen sowie 4 Jahre im Recruiting- und Consultingbereich und der Durchführung personal- und eignungsdiagnostischer Verfahren

Ausbildung

- Studium der Psychologie (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie)
- Neuro-Linguistische Programmierung
- Ausbildung zur Sozialversicherungsfachangestellten

Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**
(Direktansprache / Headhunting)
 - **Management Search**
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
 - **Psychologische Diagnostik**
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
 - **Business Coaching**
 - **Schulungen / Seminare**
 - Professionelles Recruiting f. Personalabteilungen
 - Vorstellungsgesprächstraining
 - Gesundes Führen
 - **Bewerbungsberatung**
 - Bewerbungs- und Arbeitszeugnis-Check
 - Vorstellungsgesprächstraining
 - Coaching / Bewerbercoaching
- www.bewerbungstraining-ruhr.de

Beratungsschwerpunkte

Funktionaler Fokus - Personalberatung

- **Human Resources**
- **Kaufmännische Funktionen**
 - Einkauf
 - Vertrieb
 - Marketing
 - Kommunikation
 - Administration

Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

Coaching Tools

- Tools des systemischen Coachings
- Coaching Tools der neurolinguistischen Programmierung
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson
- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Transaktionsanalyse

Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Konsumgütersektor
- Gesundheitswesen
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 92

Mobil: +49 152 - 5350 2174

E-Mail: tanja.rahe@rahe-consultants.com

Skype: tanja.rahe



R·M·C

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

KLARA STR. 62 • 45663 RECKLINGHAUSEN
TELEFON: 02361-94337-90 • E-MAIL: OFFICE@RAHE-CONSULTANTS.COM