



R·M·C

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS

PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

Studie

NUTZUNG VON PERSONALDIAGNOSTISCHEN INSTRUMENTEN BEI DER AUSWAHL VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Verfasser:

Carsten Rahe & Tanja M. Rahe

Rahe Management Consultants

2017-07-18



INHALTSVERZEICHNIS

SUMMARY	3
DETAILANALYSE & INTERPRETATION	5
Anzahl der Bewerberinterviews / Auswahlrunden pro Kandidat	5
Eingesetzte Instrumente bei der Auswahl von Führungskräften	5
a) <i>Strukturierte Interviews</i>	5
b) <i>Einholung von Referenzen</i>	6
c) <i>Einsatz von Personal- und Eignungsdiagnostik</i>	6
d) <i>Einsatz von Assessment Centern</i>	6
e) <i>Einsatz von Management Audits</i>	7
Bekanntheit und Einsatz verschiedener personaldiagnostischer Instrumente	7
Kriterien für die Beurteilung diagnostischer Instrumente	7
FAZIT	8
ZUR STUDIE	9
ÜBER RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS	9
ANSPRECHPARTNER	9



SUMMARY

Personaldiagnostik zur Vermeidung von Einstellungsfehlern noch immer Stiefkind – Viele Unternehmen lassen Chancen ungenutzt

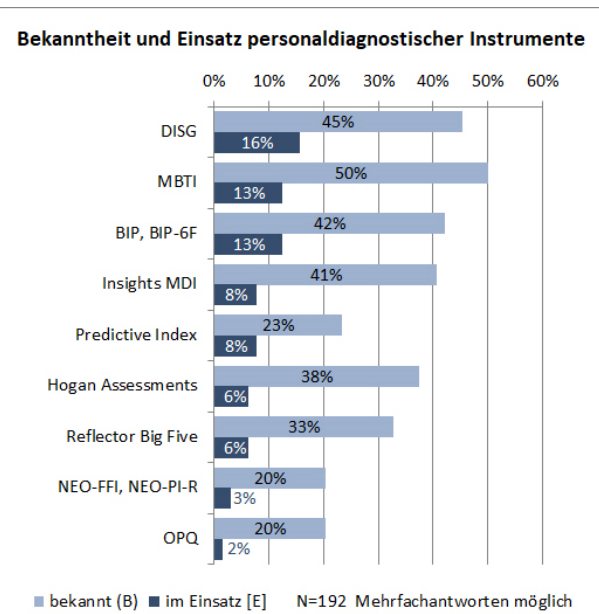
Das Job-Interview ist bei der Auswahl von Führungskräften trotz seiner Anfälligkeit für Beurteilungsfehler nach wie vor das am häufigsten genutzte Instrument. Nur ein Fünftel aller Unternehmen setzt zur Absicherung von Auswahlentscheidungen diagnostische Instrumente ein – und selbst dort ist der größte Teil der verwendeten Diagnostik für die Personalauswahl ungeeignet

Das Bewerbungsinterview ist nach wie vor das Verfahren, das zusätzlich zur Analyse der Bewerbungsunterlagen am häufigsten zur Personalauswahl eingesetzt wird; alle Unternehmen, egal, welcher Größe, setzen Interviews ein – kleinere Unternehmen eher unstrukturierte Interviews (85%) , mittlere und größere Unternehmen in der Regel strukturierte Interviews (88%). Daneben werden Referenzen eingeholt (regelmäßig: 21%; punktuell: 66%), Assessment Center (regelmäßig: 20%; punktuell: 26%) oder Management Audis (regelmäßig: 2%; punktuell: 39%) durchgeführt. Personaldiagnostik wird nur in rd. 21% aller Unternehmen eingesetzt – und ein Großteil der überhaupt eingesetzten diagnostischen Instrumente ist zur Personalauswahl untauglich.

Die Einsatzhäufigkeit von personal- und eignungsdiagnostischen Instrumenten ist in kleineren Unternehmen sehr gering - eine regelmäßige Durchführung ist nicht etabliert; Diagnostiken kommen lediglich punktuell zum Einsatz. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen, die bei der Auswahl von Führungskräften auch personaldiagnostische Instrumente einsetzen; bei mittleren Unternehmen findet dies in 23% der Unternehmen regelmäßig statt, zu 31% punktuell. Bei größeren Unternehmen zeigt sich eine weitere Zunahme der Einsatzhäufigkeit: während in 29% der größeren Unternehmen Personalauswahl von Führungskräften regelmäßig auf Personaldiagnostiken zurückgreifen, geschieht dies in 54% zusätzlich punktuell.

Bei Bekanntheit (B) und Einsatz (E) spezieller Diagnostiken ist eine Auswahl der bekannteren Instrumente abgefragt worden. Bei den Antworten wurden als Top 3 folgende Instrumente genannt: 1. DISG (B: 45%; E: 16%), 2. MBTI - Myers-Briggs-Typenindikator (B: 50%; E: 13%), 3. BIP/BIP-6F - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (B: 42%; E: 13%).

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Blick auf die wichtigsten Auswahlkriterien,





die für die Nutzung von Diagnostiken genannt wurden: Zuverlässigkeit (77%), Verständlichkeit der Ergebnisdarstellung (68%), Berufsbezogenheit (50%) und Wissenschaftlichkeit (39%). Auch dem Kriterium der Durchführungskosten (31%) kommt eine größere Bedeutung zu - ein Großteil der eingesetzten Diagnostiken erfüllt gerade diese Kriterien nicht. Grundsätzlich ist es vor diesem Hintergrund vor der Einführung und dem Einsatz von personaldiagnostischen Instrumenten sinnvoll, das in Betracht gezogene Instrument genauer auf seine wissenschaftlichen Gütekriterien hin zu überprüfen. Aus vielen verschiedenen Studien und wissenschaftlichen Untersuchungenⁱ wird deutlich, dass insbesondere Typentests (z.B. MBTI, DISG, Insights MDI etc.) keine prognostische Validität und Relevanz besitzen und für die Personalauswahl ungeeignet sindⁱⁱ. Bei den Typentests handelt es sich meist lizenzierte oder selbst entwickelte kommerzielle Testverfahren von Beratungsgesellschaften, die meist auf die veralteten Theorien aus den 1920ern zurückgehen und bei weitem nicht mehr dem heutigen Stand der Wissenschaftⁱⁱⁱ entsprechen. Aus den oben genannten Instrumenten können als Vertreter der wissenschaftlich fundierten und prognostisch validen psychologischen Testverfahren z.B. das BIP / BIP-6F oder das NEO-PI-R / NEO-FFI (Fünf-Faktoren Modell) genannt werden. Bei diesen handelt es sich um wissenschaftlich entwickelte und empirisch validierte Inventare, mit denen es zuverlässig möglich ist, die Persönlichkeitseigenschaften mit berufsrelevanten Erfolgsfaktoren zu erfassen und zu bestimmen. Als Maßstab zur Beurteilung können die DIN 33430 (Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik^{iv}), entsprechende Checklisten^v oder – falls erhältlich – Testrezensionen des Testbeurteilungssystems des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen (BDP, DGPs)^{vi} dienen. Ebenso kann eine fachkundige Beratung durch erfahrene Diagnostiker oder neutrale Berater, die nicht selbst an der Vermarktung eines bestimmten Lizenzmodells interessiert sind, hilfreich sein.

Positiv fällt auf, dass insgesamt rund 60% der Unternehmen der Nutzung von Personal diagnostik im Auswahlprozess von Führungskräften positiv (17% „1 – sehr hoch“ und „2 – hoch“) gegenüber stehen, während lediglich kleinere Unternehmen den Nutzen als eher gering ansehen (8% „2 – hoch“). Auch diese grundsätzlich positive Sicht auf diagnostische Unterstützung ließe sich durch den stärkeren Einsatz tatsächlich zuverlässiger Diagnostiken weiter ausbauen.



DETAILANALYSE & INTERPRETATION

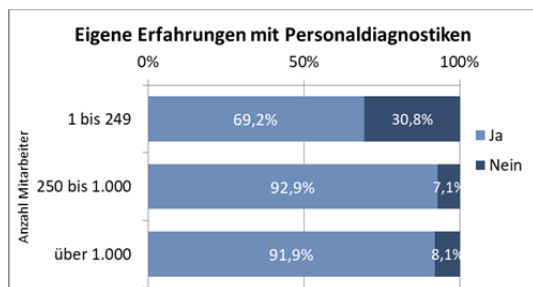


Abb. 1: Eigene Erfahrungen der Teilnehmer mit Personaldiagnostiken

Von den 192 Teilnehmern der Umfrage haben insgesamt rd. 88% selbst schon Erfahrungen mit Personaldiagnostiken gemacht (bei den kleineren Unternehmen (1 bis 249 Mitarbeiter) rd. 79%, bei den mittleren (250 bis 1.000 Mitarbeiter) und größeren (>1.000 Mitarbeiter) Unternehmen ca. 92%). Im Folgenden wird gegenüberzustellen sein, ob die eigenen Erfahrungen in Beziehung stehen zur Einsatzhäufigkeit in den jeweiligen Unternehmen.

Anzahl der Bewerberinterviews / Auswahlrunden pro Kandidat

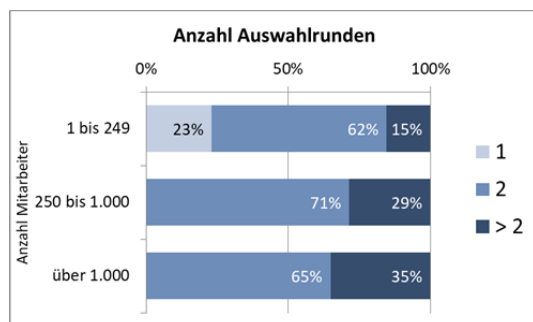


Abb. 2: Anzahl der Bewerberinterviews / Auswahlrunden

Bezüglich der Anzahl der Auswahlgespräche (Abb. 2) geht der Trend deutlich zu 2 oder mehr Gesprächsrunden; lediglich in kleineren Unternehmen findet gelegentlich (23%) lediglich ein Auswahlgespräch bis zur Einstellung statt. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass mit der Unternehmensgröße sowohl Organisations- und Professionalisierungsgrad der Personalabteilungen wachsen, als auch der Anspruch, die Auswahl-

entscheidung aufgrund möglichst breiter Zustimmung und Einbeziehung mehrerer Auswahlbeteiligter zu treffen. Die dadurch entstehenden Mehrkosten (Reisekosten, Opportunitätskosten etc.) werden dabei in Kauf genommen.

Eingesetzte Instrumente bei der Auswahl von Führungskräften

a) Strukturierte Interviews

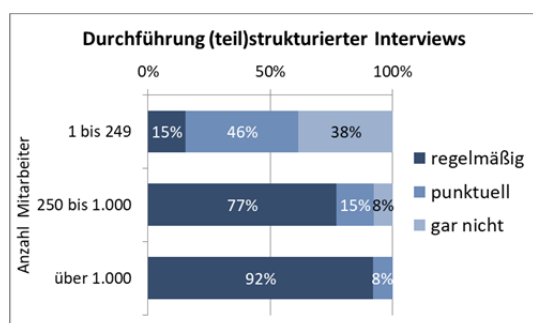


Abb. 3: Durchführung (teil)strukturierter Interviews

Bei der Art des Bewerbungsinterviews (Abb. 3) setzen mittlere und größere Unternehmen regelmäßig auf strukturierte/teilstrukturierte Interviews (77% - 92%). Lediglich in kleineren Unternehmen kommen diese weniger zum Einsatz (regelmäßig: 15%, punktuell: 46%). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass in kleineren Unternehmen überwiegend unstrukturierte Bewerberinterviews geführt werden (80%), wobei diese aufgrund fehlender Vergleichbarkeit und

Standardisierung keine systematische Beurteilung der Kandidaten zulassen, sondern eher die Gefahr von Bewertungsfehlern bergen und aufgrund subjektiver Eindrücke (Überbetonung des Sympathie- oder Antipathie-Faktors, exogene und endogene Faktoren^{vii}, Pygmalion-Effekt^{viii}, Halo-Effekt^{ix} etc.) zu entscheiden. Strukturierte oder Teilstrukturierte Interviews werden lediglich in 15% der kleineren Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Personalabteilungen mittlerer und größerer Unternehmen berücksichtigen diese Problematik offenbar stärker und setzen vermehrt auf strukturierte Formen der Bewerberinterviews (vgl. auch Schuler, 2014^x). Auch hier ist wiederum festzustellen, dass, je größer die Unternehmen werden, auch die Bewerbungsprozesse entsprechend professioneller gestaltet werden: während strukturierte Interviews in 77% der mittleren Unternehmen regelmäßig durchgeführt werden, sind sie in größeren Unternehmen bereits an der Tagesordnung (92%).



b) Einholung von Referenzen

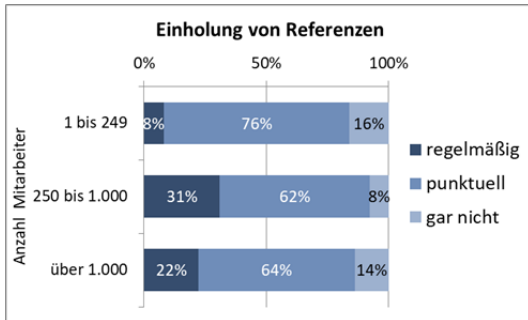


Abb. 4: Einholung von Referenzen

Die Einholung von Referenzen (Abb. 4) geschieht in der Regel punktuell (63% insgesamt über alle Unternehmen). Die regelmäßige Einholung bestätigen rd. 20% aller Unternehmen, was noch immer ein hoher Wert ist; mittlere und größere Unternehmen messen Referenzen dabei mehr Wert bei als die kleineren. Punktuell aber haben Referenzen durchaus eine hohe Bedeutung, etwa bei besonders exponierten Positionen. Wie aus einzelnen

Gesprächen deutlich wurde, sind sich viele Unternehmen der Ambivalenz der Referenzeinholung bewusst. Einerseits sehen Unternehmen angesichts der zunehmenden Tendenz, Lebensläufe Zeugnisse und Urkunden zu verfälschen, durch die Einholung von Referenzen eine Möglichkeit der Verifizierung, andererseits sind sie sich durchaus bewusst, dass Referenzen, zumal wenn die Ansprechpartner von den Bewerbern als Referenzgeber benannt wurden, diesen tendenziell eher positiv gegenüberstehen und auch diese Referenzen interpretiert werden müssen.

c) Einsatz von Personal- und Eignungsdiagnostik

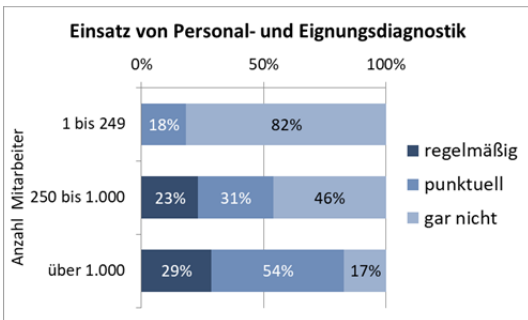


Abb. 5: Einsatzhäufigkeit von Personal- und Eignungsdiagnostik

Die Einsatzhäufigkeit von personal- und eignungsdiagnostischen Instrumenten (Abb. 5) ist in kleineren Unternehmen sehr gering - eine regelmäßige Durchführung ist nicht etabliert; Diagnostiken kommen lediglich zu 18% punktuell zum Einsatz. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen, die bei der Auswahl von Führungskräften auch personaldiagnostische Instrumente einsetzen; bei

mittleren Unternehmen findet dies in 23% der Unternehmen regelmäßig statt, zu 31% punktuell. Bei größeren Unternehmen zeigt sich eine weitere Zunahme der Einsatzhäufigkeit: während 29% der größeren Unternehmen bei der Personalauswahl von Führungskräften regelmäßig zur Unterstützung auf Personal diagnostiken zurückgreifen, geschieht dies in 54% zusätzlich punktuell. Lediglich 17% der größeren Unternehmen geben an, dass sie gänzlich auf den Einsatz verzichten (im Vergleich: 46% der mittleren Unternehmen).

d) Einsatz von Assessment Centern

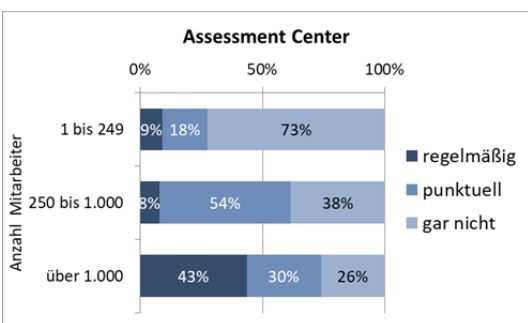


Abb. 6: Einsatzhäufigkeit von Assessment Centern

Assessment Center werden in kleineren Unternehmen kaum eingesetzt (Abb. 6) und auch in mittelgroßen Unternehmen in der Regel nur punktuell. Nur in größeren Unternehmen zeigt sich, dass 43% der Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen regelmäßig Assessment Center einsetzen und zusätzlich in Einzelfällen punktuell (30%).



e) Einsatz von Management Audits

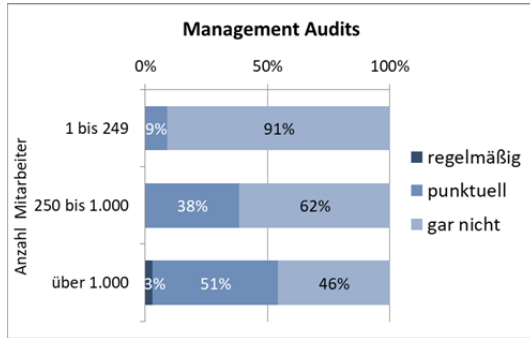


Abb. 7: Einsatzhäufigkeit von Management Audits

Der Einsatz von Management Audits – meist eine Kombination aus ausführlichen Interviews, Personal diagnostiken, Rollenspielen etc. (Abb. 7), ist in kleineren Unternehmen von untergeordneter Bedeutung – nur 9% führen diese punktuell durch. In mittleren Unternehmen nimmt die punktuelle Durchführung zu (38%). Lediglich größere Unternehmen führen zu einem sehr geringen Prozentsatz Management Diagnostiken regelmäßig bei der Besetzung von Führungspositionen durch (3%), punktuell zu 51%.

Bekanntheit und Einsatz verschiedener personaldiagnostischer Instrumente

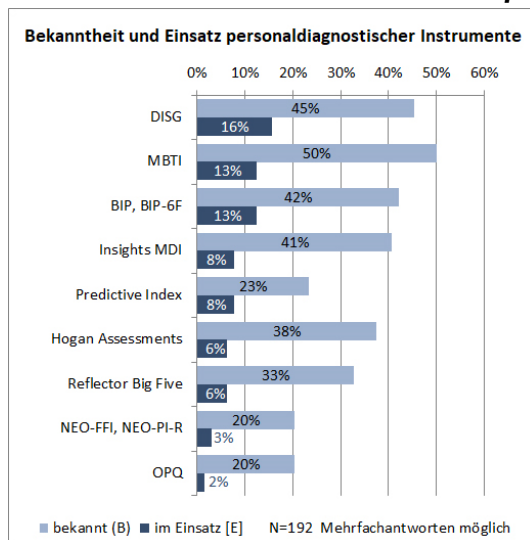


Abb. 8: Bekanntheit und Einsatz personaldiagnostischer Instrumente; N=192; Mehrfachantworten möglich

Bei Bekanntheit (B) und Einsatz (E) spezieller Diagnostiken (Abb. 8) ist eine Auswahl der bekannteren Instrumente abgefragt worden – die Auswahl und Auflistung der verschiedenen Testverfahren lehnt sich an verschiedene Literatur- und Onlinequellen (vgl. Hossiep, Weiß & Schecke, 2015^{xi}) an. Bei den Antworten wurden als Top 3 folgende Instrumente genannt: 1. DISG (B: 45%; E: 16%), 2. MBTI - Myers-Briggs-Typenindikator (B: 50%; im E: 13%), 3. BIP/BIP-6F - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (B: 42%; E: 13%). Ähnlich bekannt, aber weniger häufig im Einsatz sind Insights MDI (B: 41%; E: 8%) und Hogan Assessments (B: 38%; E: 6%). In der freien Eingabe wurden noch folgende Diagnostiken

genannt (jeweils Einzelangaben): Big Five (Anm.: NEO-FFI / NEO-PI-R sind ebenfalls Vertreter dieser Gruppe), Graphologie, Biostruktur-Analyse, Metis/MPA, IMX, Reiss Profile, online Referenzen (Queference) (Anm.: keine Diagnostik im eigentlichen Sinne), Cubiks, Assess Kompetenzanalyse, Konzerneigene Inventare).

Kriterien für die Beurteilung diagnostischer Instrumente



Abb. 9: Entscheidende Kriterien für diagnostische Instrumente – Mehrfachantworten (jeweils 3 Antworten möglich)

Bei der näheren Betrachtung der häufiger genutzten Instrumente fällt auf, dass in den oberen Rängen bis auf das BIP im wesentlichen Typentests genannt werden. An dieser Stelle ist es im Abgleich dazu interessant, welche Kriterien als entscheidend für die Nutzung von Diagnostiken genannt wurden (Abb. 9). Insbesondere die als die wichtigsten Kriterien genannten Merkmale Zuverlässigkeit (77%), Berufsbezogenheit (50%) und Wissenschaftlichkeit (39%) sind bei den genannten Typentests fraglich. Grundsätzlich ist es vor diesem Hintergrund vor der Einführung und dem Einsatz von



personaldiagnostischen Instrumenten sinnvoll, das in Betracht gezogene Instrument genauer auf seine wissenschaftlichen Gütekriterien hin zu überprüfen. Aus vielen verschiedenen Studien und wissenschaftlichen Untersuchungen^{xii} wird deutlich, dass insbesondere Typentests (z.B. MBTI, DISG, Insights MDI etc.) keine prognostische Validität und Relevanz besitzen und für die Personalauswahl ungeeignet sind^{xiii}. Bei den Typentests handelt es sich meist um aus dem Ausland stammende, ohne deutschsprachige Referenzgruppe normierte und lizenzierte oder von Beratungsgesellschaften selbst entwickelte, kommerzielle Testverfahren. Sie gehen meist auf die veralteten Theorien von C. G. Jung („Psychologie der Typen“) oder W. M. Marston aus den 1920ern zurück und entsprechen bei weitem nicht mehr dem heutigen Stand der Wissenschaft^{xiv}. Aus den oben genannten Instrumenten können als Vertreter der wissenschaftlich fundierten und prognostisch validen psychologischen Testverfahren z.B. das BIP / BIP-6F oder das NEO-PI-R / NEO-FFI (Fünf-Faktoren Modell) genannt werden. Bei diesen handelt es sich um nach wissenschaftlichen Grundsätzen entwickelte und empirisch validierte Inventare, mit denen es möglich ist, die Persönlichkeitseigenschaften mit berufsrelevanten Erfolgsfaktoren zu erfassen und zu bestimmen. Als Maßstab zur Beurteilung von Testverfahren können die DIN 33430 (Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik^{xv}), entsprechende Checklisten^{xvi} oder – falls erhältlich – Testrezensionen des Testbeurteilungssystems des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen (BDP, DGPs)^{xvii} dienen. Ebenso kann eine fachkundige Beratung durch erfahrene Diagnostiker oder neutrale Berater, die nicht selbst an der Vermarktung eines bestimmten Lizenzmodells interessiert sind, hilfreich sein.

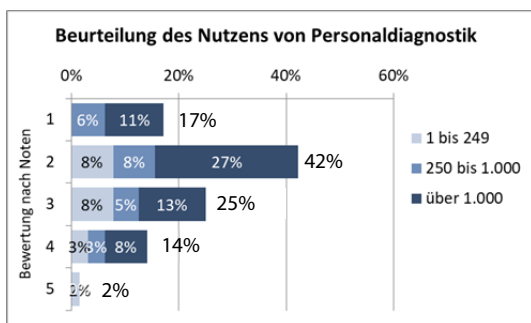


Abb. 10: Beurteilung des Nutzens von Personaldiagnostik

Erfahrungen mit personaldiagnostischen Instrumenten gemacht (Abb. 1). Auch diese grundsätzlich positive Sicht auf diagnostische Unterstützung ließe sich durch den stärkeren Einsatz tatsächlich zuverlässiger Diagnostiken weiter ausbauen.

Insgesamt sehen rund 60% der Unternehmen den Nutzen des Einsatzes von Personaldiagnostik im Auswahlprozess (Abb. 10) von Führungskräften positiv (17% „1 – sehr hoch“ und „2 – hoch“), während kleinere Unternehmen den Nutzen von eher gering ansehen (8% „2 – hoch“). Weitere 25% bewerten den Einsatz neutral (3) und nur 16% beurteilen den Nutzen gering/sehr gering. Rund 88% der rückmeldenden Personalverantwortlichen haben selbst schon

FAZIT

Stellt man diese Ergebnisse einer Studie von Nachtwei und Schermuly gegenüber, die die „Trefferquote“ verschiedener Auswahlinstrumente und deren Kostenrelation gegenübergestellt haben^{xviii} (Abb. 11 - hier eine Auswahl), wird ersichtlich, dass noch immer das Instrument mit der zuverlässigsten Vorhersagekraft bezüglich des zukünftig zu erwartenden Berufserfolgs und der Passung zum Unternehmen, die psychologische Personaldiagnostik, noch immer eine eher untergeordnete Rolle spielt. An-

INSTRUMENT	NUTZUNG [%]	TREFFERQUOTE [%]	KOSTEN
Eignungstest (Intelligenz & Persönlichkeit)	0% 23% 29%	36	✓
Strukturiertes Interview	15% 77% 92%	25	✓
Assessment Center	9% 8% 43%	20	✗
Unstrukturiertes Interview	85% 23% 8%	4	✓

Anzahl Mitarbeiter: 1 bis 249, 250 bis 1.000, > 1.000

Abb. 11: „Trefferquoten“ nach Nachtwei & Schermuly, Harvard Business Manager 04/2009 (Auswahl)



rerseits wird gerade in kleineren Unternehmen das unstrukturierte Interview am häufigsten eingesetzt, wobei die Voraussagekraft hier am geringsten ist. In größeren Unternehmen finden vermehrt Assessment Center Anwendung; auch, wenn die Trefferquote hier mit 20% höher liegt, ist der Einsatz in Anbetracht der schlechten Kosten/Nutzen-Relation eher ungünstig. Strukturierte Interviews, wie sie zunehmend in mittleren und größeren Unternehmen durchgeführt werden, haben eine günstige Kosten/Nutzen-Relation und eine gute Trefferwahrscheinlichkeit (25%). Diese kann aber noch deutlich gesteigert werden, wenn in Ergänzung zum strukturierten Interview ein valider psychologischer Persönlichkeitstest durchgeführt wird. „Gute und solide psychometrische Testverfahren haben, insbesondere, wenn im Vorfeld ein Anforderungsprofil („Soll-Profil“) der Persönlichkeitsstruktur angelegt wurde, gegen das anschließend abgeglichen werden kann, auch unter Beachtung testökonomischer Gesichtspunkte eine sehr hohe prognostische Validität und liefern in Verbindung mit guten strukturierten Interviews die beste Grundlage für eine passgenaue Auswahlentscheidung“, so Carsten Rahe, Inhaber und Geschäftsführer und Rahe Management Consultants. „Darüber hinaus ist es ein Irrglaube, man könne mit reinen Computerauswertungen und vorgefertigten Textblöcken allein eine valide und treffsichere Diagnostik erstellen; dazu gehört immer auch die persönliche Beschäftigung mit dem Profil, den Ergebnissen und Abgleich mit dem Anforderungsprofil sowie die persönliche Besprechung des Ergebnisses mit dem Kandidaten“. Hier scheint noch viel ungenutztes Potenzial zu liegen, um die Qualität der Auswahlprozesse weiter zu steigern und die Kosten von Fehlbesetzungen gering zu halten.

ZUR STUDIE

Die vorliegende Studie, die im Zeitraum vom 16.05.2017 – 16.06.2017 unter 192 Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen durchgeführt wurde, untersucht, welchen Anwendungsgrad Persönlichkeitstests in deutschem Unternehmen im Rahmen des Führungskräfte-Recruitings haben und welche Verfahren in diesem Zusammenhang angewendet werden.

Über Rahe Management Consultants

Die Personal- & Managementberatung Rahe Management Consultants ist spezialisiert auf die Besetzung von Vorstands-, Geschäftsführungs- und Bereichsleitungspositionen sowie Fachkräften der Führungsebene 2 und 3. Das Unternehmen verbindet Funktionsspezialisierungen (Positionen im Bereich Human Resources sowie im kaufmännischen und Finanzbereich) mit Branchenexpertise in den Bereichen Handel, Konsumgüter und Dienstleistungen. Neben der Besetzung von Führungspositionen umfasst das Leistungsportfolio Persönlichkeits- und Potenzialdiagnostik, Personalentwicklung, Coaching und Outplacement. Rahe Management Consultants ist Mitgliedsunternehmen im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Ansprechpartner

Carsten Rahe
Inhaber
Rahe Management Consultants
Klarastr. 62
45663 Recklinghausen

Telefon: +49 2361 943379-1
Mobil: +49 152 5350 2342
E-Mail: carsten.rahe@rahe-consultants.com
www.rahe-consultants.com





-
- i Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2015). Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Reihe: Praxis der Personalpsychologie - Band 9, S. 32ff.
- ii Kanning, U. P. (13.05.2015). Wie Personaler diagnostische Methoden auswählen. Kolumne Wirtschaftspsychologie - Haufe Online Redaktion. https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-wirtschaftspsychologie-diagnostische-methoden-auswaehlen_80_304270.html: „[...] vielleicht noch einen Test einsetzen, der 80 Millionen Menschen in vier Farbtypen einteilt – absurd“
- iii Kersting, M. (2010). Tests und Persönlichkeitsfragebogen in der Personalarbeit. Personalführung, 10/2010, 20-31.
- iv DIN 33430:2016-07. Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik
- v Kersting, M. (2008). DIN Screen, Version 2. Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen. In: M. Kersting. Qualitätssicherung in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz, S. 141-210
- vi Verzeichnis bisheriger TBS-TK Rezensionen. <https://www.zpid.de/index.php?wahl=Testkuratorium> (Stand: 13.07.2017)
- vii Kleebaur, C. (2007). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung . München und Mering: Hampp, S. 80ff.
- viii Rosenthal, R., Jacobson, L. (1983). Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler
- ix Forgas, J. P., Frey, D. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation - Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Halo-Effekte, S. 61 ff.
- x Schuler, H. (2014). Psychologische Personalauswahl (4. Aufl.), S. 18ff.
- xi Hossiep, R., Weiß, S. & Schecke, J. (2015). Ist Persönlichkeit gefragt? – Eine Erhebung unter den größten deutschen Unternehmen. (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.
- xii Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2015). Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Reihe: Praxis der Personalpsychologie - Band 9, S. 32ff.
- xiii Kanning, U. P. (13.05.2015). Wie Personaler diagnostische Methoden auswählen. Kolumne Wirtschaftspsychologie - Haufe Online Redaktion. https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-wirtschaftspsychologie-diagnostische-methoden-auswaehlen_80_304270.html: „[...] vielleicht noch einen Test einsetzen, der 80 Millionen Menschen in vier Farbtypen einteilt – absurd“
- xiv Kersting, M. (2010). Tests und Persönlichkeitsfragebogen in der Personalarbeit. Personalführung, 10/2010, 20-31.
- xv DIN 33430:2016-07. Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik
- xvi Kersting, M. (2008). DIN Screen, Version 2. Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen. In: M. Kersting. Qualitätssicherung in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz, S. 141-210
- xvii Verzeichnis bisheriger TBS-TK Rezensionen. <https://www.zpid.de/index.php?wahl=Testkuratorium> (Stand: 13.07.2017)
- xviii Nachtwei, J., Schermuly, C. (2009). Acht Mythen über Eignungstests. Harvard Business Manager (04/ 2009)