



# Interview mit Dr. Rüdiger Hossiep

Herr Dr. Rüdiger Hossiep ist ein bekannter Eignungsdiagnostiker sowie Wirtschafts- und Personalpsychologe. An der Ruhr-Universität Bochum ist er an der Fakultät für Wirtschaftspsychologie sowohl in der Forschung als auch in der Lehre tätig und für wirtschaftspsychologische Diagnostik zuständig. Außerdem leitet er das von ihm gegründete Projektteam Testentwicklung. In einem telefonischen Interview hat er sich unseren Fragen zu personalpsychologischen Instrumenten gestellt.

# Inhalt

- **Möglichkeiten der Diagnostik für die Personalauswahl und Personalentwicklung**
- **Grenzen und Risiken der Diagnostik**
- **Fehlerquellen hinsichtlich personalpsychologischer Instrumente**
- **Besonderheiten des BIP**
- **Einsatz des BIP in Unternehmen**
- **Akzeptanz bei Coachees und Coaches sowie auf dem Markt allgemein**
- **Zukünftige Nutzung von personalpsychologischen Instrumenten**

**„Herr Dr. Hossiep, welche Möglichkeiten bietet die Diagnostik aus Ihrer Sicht für die Personalauswahl aber auch für die Personalentwicklung?“**

Diese Antwort muss natürlich sehr breit ausfallen. Man trennt häufig die Themen Auswahl und Entwicklung. Ich würde die beiden Themen gerne stärker miteinander verschränken als das bisher in der Praxis meist der Fall ist. In Organisationen sind es in der Regel auch unterschiedliche Leute, die sich mit den beiden Fragestellungen befassen. Ich bin der Überzeugung, dass man diese Aspekte stärker verzahnen sollte.

Das heißt, Personen, die die Auswahl machen, sind nicht selten jung und unerfahren. Da wird gesagt: „Naja, wir wählen hier junge, frische Leute aus; da seid ihr ja am nächsten dran und deshalb solltet ihr das auch tun“. Das halte ich in dieser Monokultur grundsätzlich für einen Fehler, weil jemand, der die Personalauswahl durchführt, sich mit Laufbahnen und Karriereentwicklungen auskennen muss - und das auch möglichst aus eigener Anschauung über eine geraume Zeit und eben auch am besten in der Organisation, für die er tätig ist. Insofern braucht man auch eine gewisse Seniorität und Erfahrung in der Auswahlfragestellung und nicht nur in der Entwicklungsfragestellung.

Ich würde den Begriff „Diagnostik“ gar nicht in den Vordergrund stellen wollen. Es geht eher um die Frage, ob es personalpsychologische Instrumente gibt, die hier Möglichkeiten bieten. Diagnostik erleben die meisten Personen eher beim Arzt. Dort dreht es sich um Krankheiten und wenn man diagnostisch ein Ergebnis herausbekommt, ist das eigentlich unerwünscht. Insofern würde ich den Begriff eigentlich ganz gerne meiden. Genau wie ich den Begriff „Test“ im Kontext von persönlichkeitsorientierten Verfahren gegenüber Kandidaten oder Coachees zurückhaltend verwenden würde. Es handelt sich um ein Selbstbeschreibungsinstrumentarium, denn Persönlichkeit wird ja nicht nach dem Motto getestet: „Ist die gut oder schlecht? Geht sie kaputt oder nicht?“. Letztlich liegt der Fokus auf der Passung - weniger auf der Bewertung oder der wertenden Sammlung von persönlichen Daten.

**„Welche Möglichkeiten gibt es denn?“**

Als erstes würde ich gerne festhalten, dass ein ganzes Spektrum von Möglichkeiten existiert, die aber weitgehend ungenutzt bleiben. Deutschland ist - was systematisierte, objektivierte personalpsychologische Entscheidungen und auch damit verbundene diagnostische Instrumente insgesamt betrifft - nach wie vor Entwicklungsland Nummer eins. Gleichwohl ist in Österreich und in der Schweiz die Lage deutlich besser als bei uns. Das hat einfach was damit zu tun, dass der Personalbereich in deutschen Organisationen traditionelle Lösungen favorisiert - ganz gleich ob es sogenannte Unternehmen der freien Wirtschaft sind oder aber ob das staatliche Institute, Organisationen, Behörden, Vereine sind. - Sie werden auch kaum ein Land finden, in dem die Personaler so wenig Macht haben wie das in Deutschland der Fall ist. Schauen wir uns internationale Untersuchungen an, dann ist festzustellen, dass Deutschland, was Psychometrie insgesamt angeht, von der Wiege bis zur Bahre auf dem allerletzten Platz von ca. 40 Vergleichsländern liegt.

Wenn wir uns nun zum Beispiel der Frage zuwenden: „Werden in den Unternehmen Objektivierungsentscheidungen bei Besetzungsfragen für obere Führungskräfte auch wahrgenommen?“, da liegen wir bei anderen Untersuchungen mit zahlreichen Vergleichsländern tatsächlich auf dem zweitletzten Platz. Tatsächlich gibt es in dem Vergleich offenbar ein Land, das noch weniger objektivierende Instrumente einsetzt als wir: Italien.

Insofern gibt es auf dem Feld sehr viel Luft nach oben, sodass die Möglichkeiten für Personalverantwortliche eigentlich sehr groß sind. Das, was gemacht wird, zumindest im persönlichkeitsorientierten Bereich - im intelligenzdiagnostischen Bereich passiert ohnehin kaum etwas, außer bei Ausbildungsplatzbewerbern - ist eben auch zu etwa 80% relativ fragwürdig. Gleiches gilt natürlich ebenso für die Instrumente in der Personalentwicklung, wenn man versucht, auch hier objektivierter vorzugehen.

**„Das heißt, da fehlen bei den meisten Instrumenten die wissenschaftlichen Voraussetzungen an Gütekriterien?“**

Das Stichwort würde ich gar nicht mal so hoch hängen. Es muss kein bis ins Kleinste wissenschaftlich erforschtes Instrument sein. Das Verfahren muss aber nachweisbar belastbar sein und funktionieren (was ohne wissenschaftliche Absicherung nicht wirklich funktionieren kann). An vielen Stellen wird ein Funktionieren durch subjektive Evidenz vorgetäuscht, siehe Barnum-Effekt, siehe Forer-Effekt.

Wenn man also bei der Testkonstruktion - bleiben wir mal bei persönlichkeitsorientierten Verfahren - zum Beispiel Reports, Gutachten oder die Berichte, die daraus resultieren, in der Regel vor allem darauf fokussiert, dass die Leute sich in einem Urteil wiederfinden sollen und man die Dinge dann entsprechend positiv und selbstwertdienlich, aber hinreichend vage formuliert, dann erhält man eine Zustimmung von etwa 85% und die Anwender stimmen aus vollem Herzen zu und sagen: „Das bin ich“. So wird die subjektive Überzeugung, dass das Instrument mich gut beschreibt, zum Qualitätsmaßstab für das anzuwendende Testverfahren erhoben.

Das ist absurderweise sehr weit verbreitet.

Sie müssen leider davon ausgehen, dass zahlreiche, im Personalbereich tätige Spezialistinnen und Spezialisten - auch ranghohe Entscheidungsträger - vom Forer- bzw. vom Barnum-Effekt noch nie etwas gehört haben und für die wird ein solch eigentlich durchsichtig simpel gestrickter Test dann zur Evidenz: „Ich finde mich in dem Ergebnis wieder, fühle mich damit wohl und dann ist das doch eine prima Sache“.

**„Glauben Sie denn auch, dass diese Tests manipulierbar sind, also dass die soziale Erwünschtheit da eine große Rolle spielt?“**

Nun, das ist keine Glaubensfrage, so wie Sie formulieren. Dahinter steckt ja etwas. Nämlich die Vermutung, dass wenn die Verfahren denn manipulierbar sind, ich mit dem Ergebnis nichts anfangen kann.

## **„Genau, dass es zumindest weniger aussagekräftig ist.“**

Ja, oft wird hier davon ausgegangen, dass ein Verfahren weniger aussagekräftig ist, weil es durch die Beantwortung im Sinne sozialer Erwünschtheit unterminiert wird. Nach allem, was wir wissen, ist das nicht der Fall.

Wenn ein Verfahren durch Effekte der sozialen Erwünschtheit - und wir gehen jetzt mal vom faking good und nicht vom faking bad aus - gibt es drei Szenarien:

1. Der Effekt unterminiert die Validität.
2. Der Effekt hat gar keinen Einfluss auf die Validität.
3. Der Effekt fördert die Validität im Durchschnitt.

Das ist breit empirisch erforscht und Bernd Marcus hat in einer Publikation dokumentiert: Wenn es überhaupt einen dieser drei Effekte gibt, dann am ehesten den einer leichten Förderung der prädiktiven Validität. Warum? Wenn ich sach- und personengerecht erspüren kann, was wollen die Leute eigentlich von mir hören und das kann ich identifizieren, wenn ich also die Anforderungen sozusagen gut antizipieren kann, dann hilft mir das natürlich auch bei der Bewältigung realer beruflicher Aufgaben - das ist der eine Punkt.

Die zweite Seite der Medaille ist eigentlich noch viel gravierender. Sie dürfen nämlich - vereinfacht gesagt - im organisationalen Kontext niemandem Fragen stellen, die er nicht durchschauen kann. Das heißt, konkret wird hier das Recht auf informationelle Selbstbestimmung berührt. Wenn es also der Kontrolle des Fragenbeantworters entzogen ist, zu welchem Bereich seiner Persönlichkeit er Auskunft gibt, wenn er eine Frage beantwortet, dann darf diese Frage in diesem Kontext ganz generell nicht gestellt werden. Das ist höchst richterlich bis zum Bundesgerichtshof entschieden. Also eine Frage, die Sie vorgelegt bekommen wie z.B. „Was ist ihr Lieblingstier?“ oder ob Sie lieber Eis oder Schokolade essen oder ob Sie Ihren Urlaub gerne in den Bergen verbringen möchten, und Sie können im Grunde nicht erkennen, zu welchem Bereich Ihrer Persönlichkeit Sie damit Auskunft geben, dann dürfen Ihnen die Fragen grundsätzlich nicht gestellt werden.

Warum wird es trotzdem gemacht? - Weil bisher quasi niemand juristisch dagegen vorgeht.

Übrigens sei hier noch ein drittes Negativum erwähnt: Wenn Sie nicht wissen, was sich jemand bei der Beantwortung der Frage gedacht hat, können Sie auch mit dem Ergebnis nichts anfangen. Es ist keine Alternative, den Leuten Fragen zu stellen, die sie nicht durchschauen können. Sie können die Ergebnisse ohnehin nicht verwerten, weil Sie nicht erschließen bzw. nachvollziehen können, was der Testand sich dabei gedacht hat. Es gibt immer wieder Wettbewerber, die behaupten, ihr „toller“ Test ist völlig transparent und nicht manipulierbar. Das ist natürlich blühender Blödsinn.

## **„Ja, das hätte ich jetzt auch gesagt“**

Dann sind wir uns ja einig. Viele Anwender sind leider nicht genügend sachkundig, sind beeindruckt und sagen: „Das ist ja toll, wenn ein Test so ist“. Intransparente Verfahren dürfen jedoch nicht eingesetzt werden und um diese Sachverhalte entsprechend einzuordnen, fehlt es uns insgesamt stark an der Kompetenz, die Qualität solcher Verfahren einschätzen zu können.

**„Weil es von den Personalern auch zu wenig hinterfragt wird?!“**

Ja, auch weil die Personalern nicht dafür ausgebildet sind, weil sie die Qualifikation nicht haben, weil sie nicht selten die elementarsten psychologischen Effekte nicht kennen. Nehmen wir einmal an, der Vorstand sagt, „Mensch, mein Kollege und ich haben uns in diesem Report ja wunderbar wiedergefunden; das ist eine tolle Sache“, dann eben weil er noch nie etwas von den entsprechenden Effekten gehört hat, die in der Personalpsychologie seit 70 Jahren glasklar dokumentiert sind.

**„Da sind wir auch schon bei der Frage, wo Sie Grenzen und Risiken der Diagnostik sehen.“**

Also: Wer weiß, was er tut, kann machen was er will. Das ist eine grundsätzliche Maßgabe. Wenn Sie wirklich wissen, was Sie tun (d.h. Sie verstehen etwas von dem, was Sie tun), können Sie in dieser Logik meist tatsächlich sehr Vieles tun. Kein Instrument sollte allein entscheidungsrelevant sein, sondern es muss immer eine Facette, ein Mosaikstein im Spektrum der Instrumente sein. Diese Erkenntnis setzt gewissermaßen immer Grenzen. Das heißt, ein Instrument, selbst ein exzellentes Instrument – und die sind nicht gerade in der Mehrzahl –, entwickelt seine segensreiche Wirkung immer nur in der Hand des kundigen Anwenders.

Das ist genauso wie mit einem zahnärztlichen Instrument. Nehmen Sie einmal einen Bohrer. Das kann der beste und modernste Bohrer sein, wenn Sie damit nicht umgehen können, wird das Gebiss trotzdem ruiniert. Das Instrument allein hilft Ihnen also zunächst einmal noch gar nicht.

Zurück zu unserem diagnostischen Thema: Wenn Sie ein Instrument haben, was sozusagen selbst nicht weiß, was es tut, und Sie wissen auch nicht, was es tut, dann kann dabei natürlich überhaupt nichts Sinnvolles rauskommen.

Insofern bestehen durchaus Risiken: Einerseits in einer unsachgemäßen Anwendung eines geeigneten Verfahrens, was es leider auch reichlich gibt, und andererseits in einer unsachgemäßen Anwendung unsachgemäßer Instrumente, die gibt's leider noch häufiger.

**„Wenn wir da nochmal überlegen, was das dann für Risiken sind; führen diese letztendlich nur zu fehlerhaften Personalentscheidungen?!“**

Ja, zunächst zu fehlerhaften Personalentscheidungen; Sie verbrennen aber auch in der Organisation den Boden für sinnvolle Maßnahmen. Häufig auf Jahre, Jahrzehnte hinaus und Sie verschrecken potenzialstarke Bewerber, die dann zu Unrecht abgelehnt werden. Zudem entstehen natürlich noch unerwünschte Eigendynamiken in der Organisation. Nicht nur, dass man den Personalern manches gar nicht zutraut, sondern Sie haben natürlich darüber hinaus den Effekt, dass schwache Personalleute dazu neigen, noch schwächere zu rekrutieren. Das kann die ganze Organisation in eine Abwärtsspirale treiben.

**„Ihre Empfehlung an die Personalbereiche wäre demnach, qualifiziertere Personaler einzustellen und diese auch fortlaufend zu schulen?“**

Das wäre wirklich wünschenswert - bzw. dass sich Personaler auch selbst qualifizieren - das sollte letztlich kein Hexenwerk sein. Mir ist bekannt, dass selbst in großen Organisationen, die unter den Top Unternehmen in Deutschland sind, nicht einmal zu den gängigen Test-Verfahren über die werblichen Aussagen hinaus je gegoogled wurde. Denn dort könnte man sachkundige Aussagen zu solchen Verfahren finden oder mal ein Gutachten analog zum Testbeurteilungssystem im Auftrag des Testkuratoriums; oder aber von der Diagnostikkommission des Schweizerischen Verbands für Berufsberatung - die sind alle online abzurufen. Da sind sehr viele auch persönlichkeitsorientierte personalpsychologische Instrumente erst einmal grundlegend rezensiert - es gibt nämlich gar nicht so viele Standardwerke dazu. Informationen schaden nur dem, der sie nicht hat, und insofern kann man sich auch im Internet erst einmal schlau machen. Nur müssen wir eben damit rechnen, dass viele Personalverantwortliche, die durchaus qualifizierte Abschlüsse vorweisen können, sich in diesen praktischen Anwendungsfragen personalpsychologischer Psychometrie leider wenig bis gar nicht auskennen.

**„Glauben Sie, das ist mangelndes Interesse oder zu wenig Zeit zum Hinterfragen? Oder was meinen Sie, woher rührt das?“**

Das exakt zu beantworten, ist schwierig. Alle paar Tage erhalte ich tatsächlich eine Anfrage - und ich bin ja froh, wenn sich jemand aus tieferem Interesse heraus bei mir meldet - zumal wenn diejenigen ein Störgefühl haben: „Also sagen Sie mir mal, was ist denn eigentlich von diesem oder jenem Instrument zu halten?“. Das ist häufig gar nicht so einfach zu beantworten, weil die Grundlagen des Instruments, um dieses sinnvoll zu beurteilen, nicht zugänglich sind. Das ist sozusagen das „Betriebsgeheimnis“ der hoch kommerziellen Anbieter. Jetzt kann man darüber spekulieren, warum machen die das so, dass das Instrument der Scientific Community nicht zur Verfügung steht und für den Anwender wie für den Getesteten eine Black Box bleibt. Da ich mich aber nun seit mehr als 35 Jahren mit Eignungsdiagnostik befasse, kenne ich einige 100 Instrumente aus eigener Anschauung oder man bekommt Material zugespielt, sodass man dann eben doch viele Aspekte und Verfahren zumindest näherungsweise einschätzen kann.

Am vorletzten Wochenende hat eine Personalleiterin eines großen Bauunternehmens mit mir telefoniert. Der Dame ist ein Verfahren angeboten worden - zu einem abenteuerlich hohen Preis. Die Personalleiterin war gut qualifiziert und ist irgendwann skeptisch geworden. Ich kenne das in Frage kommende Verfahren seit Jahrzehnten und konnte ihr Einiges dazu erläutern. Die Problematik besteht häufig auch darin, ob man überhaupt Zugang zu jemandem hat, den man qualifiziert befragen kann.

Gestatten Sie mir zwei Sätze im Werbeblock zu machen. Das alles ist kein okkultes Wissen. Es gibt zur Thematik ein einziges Standardwerk. Das ist von Oliver Mühlhaus und mir geschrieben worden; das heißt „Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests“. Das bekommen Sie für 24,95€ in der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“. Der Band bietet relativ kompakt - auch für den interessierten Personalpraktiker - viel Grundlegendes zu diesem Bereich - mit Checklisten usw. Sie finden dort auch Quellenangaben, wo Sie online belastbare Rezensionen recherchieren können.

Es kann auch kein Argument sein, was aber häufig von Testanbietern vorgebracht wird: „Unser Instrument ist so neu, das kann noch keiner kennen“. Ich schätze mal, dass jede Woche zwei neue „Verfahren“ auf den Markt kommen. Die werden auch gar nicht erst als Test tituliert, sondern das ist dann irgendwas ganz anderes; da wird ein schicker Name erfunden, aber letztendlich ist es ein Test.

**„Was glauben Sie, was zeichnet dann das BIP besonders aus, wie unterscheidet sich das von den restlichen, in der Branche genutzten Verfahren?“**

Das BIP hat ein gewisses Alleinstellungsmerkmal. Darf ich an dieser Stelle mal ein bisschen ausholen, um die Entstehung des BIP und meine Motivation zu verdeutlichen? Als ich vor 25 Jahren mit der Entwicklung des BIP begonnen habe, kam ich aus der praktischen Personalarbeit; einerseits von der Deutsche Bank AG, die damals eine gänzlich andere Position hatte als die heutige Deutsche Bank. Vor der Deutschen Bank war ich in der Personalberatung tätig. Ich habe also einige Jahre mit entsprechenden Verfahren gearbeitet, zunächst tatsächlich für Ausbildungsplatzbewerber und dann auch zunehmend für Fach- und Führungskräfte, akademischen Nachwuchs oder eben auch höhere Führungskräfte.

Seinerzeit war es so, dass im deutschsprachigen Raum kein belastbares Instrument mit einer speziellen personalpsychologischen Fokussierung persönlichkeitsorientierter Natur existierte. Der 16PF war relativ frisch auf den Markt gekommen als ich 1984 mit meiner praktischen diagnostischen Arbeit begann. Die Lufthansa hatte damals maßgeblich an der deutschen Version mitentwickelt. Das Verfahren gibt es bis heute weltweit und es ist ein Breitbandverfahren. Mit diesem Verfahren habe ich zunächst in der Personalberatung bei Besetzungsentscheidungen mitgewirkt, später kam der NEO-FFI hinzu. Eigentlich sind die sogenannten Big 5 dazu gedacht, auf allgemeinspsychologischer Basis solche Fragen zu stellen wie „Ich halte mein Zimmer immer gut aufgeräumt“. Ich habe zwar in meiner anfänglichen praktischen diagnostischen Arbeit diese Instrumente eingesetzt, im Wesentlichen allerdings in Ermangelung passenderer - und habe die Defizite dieser Instrumente für den Einsatz im beruflichen Bereich doch sehr deutlich gesehen.

Nach meiner Deutsche-Bank-Zeit, Anfang der 90er Jahre, habe ich an der Universität begonnen, auf eine eigene Entwicklung hinzuarbeiten. Das hat so 5 bis 6 Jahre gedauert und der BIP ist in der Tat im Wesentlichen aus der praktischen personalpsychologischen Arbeit heraus entstanden. Der Schwerpunkt lag also gar nicht so sehr auf der Theorie oder auf der wissenschaftlichen Qualifizierung, sondern es fehlte ein handhabbares Instrument für den personalpsychologischen praktischen Einsatz - und hier ganz wichtig und eigens erwähnt: Maßgeschneidert für den beruflichen Kontext. Das war natürlich in der Zeit vor dem Internet und insofern gab es bestimmte Rahmenbedingungen, die mit den heutigen nicht vergleichbar sind.

An dieser Stelle würde ich hier auch gerne den BIP-6F nennen, also das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - sechs Faktoren; das ist ein Kompaktverfahren, was bereits seit 2012 über die Testzentrale erhältlich ist, das bis jetzt auch wieder viele nicht kennen, komischerweise. Es scheint immer mindestens 15 Jahre zu dauern, bis ein solches Verfahren hinreichend wahrgenommen wird.

So erlebe ich auch bei vielen „Hardcore-Usern“ des BIP, dass sie noch nie vom BIP-6F gehört haben. Also insofern ist das eine interessante Perspektive, dass die beiden Verfahren jetzt auch gleichschrittig angewendet werden können, auch über das Hogrefe Testsystem. Man kann beide Verfahren sozusagen gleichzeitig applizieren und Ihr Kandidat oder Ihr Klient oder Ihr Coachee oder wer auch immer das sein mag, der braucht nur 15 Fragen zusätzlich zu beantworten und schon haben Sie beide Verfahrensdurchführungen zugleich, die Sie im Ergebnis anschauen können. In jedem – ich schätze mal - achten oder neunten Fall, kriegen Sie durch den 6F nochmal eine wichtige zusätzliche Perspektive; die liegt ganz gewollt auf der Metaebene.

Kommen wir auf Ihre Frage zurück, was sozusagen die Alleinstellungsmerkmale des Verfahrens sind. Das ist einerseits: Der BIP war das erste Verfahren, das explizit zu diesem Zweck - zum personalpsychologischen Einsatz - entwickelt wurde. Zudem hat es seinen Entstehungshintergrund in den DACH Ländern, in deutscher Sprache; es gibt mittlerweile BIP-Übersetzungen in dutzenden von Sprachen. Zudem „spricht“ der BIP die Sprache des Personalbereichs, aus genau dem ich eben kam, und er versteckt keine Blackbox. Jedes Detail steht der Scientific Community zur Verfügung; es ist kein Lizenzmodell, bei dem man versucht, den Umsatz über die Schulungen reinzuholen, sondern mir war primär wichtig, dass der BIP im Sinne verantwortungsbewusster Personalarbeit in Organisationen eine große Verbreitung findet, was ja auch geschehen ist.

Der BIP ist in diesem Segment mit den Merkmalen, die ich gerade genannt habe bzw. noch nennen werde, das mit Abstand führende Instrument und bildet die berufliche überfachliche Kompetenz umfassend ab: Mit 14 Dimensionen oder auch 14 Skalen aus den vier Bereichen „Berufliche Motivation, Arbeitsverhalten, Soziale Kompetenzen und Psychische Konstitution“. In den Forschungsversionen finden sich in der Regel noch ein paar Skalen mehr. Und all diese Alleinstellungsmerkmale sind bis heute erhalten geblieben.

Vor einiger Zeit sprach mich ein Personalleiter einer großen Versicherung an, der mich langjährig kennt: „Herr Hossiep ich habe hier nochmal einen Studierenden, einen Praktikanten, eine Marktrecherche machen lassen. Kann es denn sein, dass es nach wie vor außer dem BIP sonst nichts wirklich Brauchbares in diesem Segment gibt?“ Und in der Tat, weitestgehend ist das so.

**„Und was glauben Sie, woran liegt es, dass sich der BIP in der Praxis so durchsetzen kann?“**

Gut, der BIP war der erste. Er ist das Original. Das muss man einfach feststellen. Das war schon eine Pionierarbeit. Es ist auch ein großer Vorteil, dass ich dieses Verfahren schon publiziert hatte, bevor ich 40 wurde. Häufig ist Testentwicklung ein Alterswerk.

Zudem ist es ein besonderer Umstand, dass ich neben meiner wissenschaftlichen Tätigkeit eben über die praktische Personalarbeit kam, also über die praxisnahe Erfahrung verfügte. Weiterhin, dass ich hier an der Uni Bochum ein großes Forschungsteam aufgebaut habe, das dieses Verfahren permanent weiterentwickelt und betreut.

Testentwicklung ist etwas, was sich – seriös betrieben - nicht wirklich finanziell rechnet. Ich habe irgendwann mal nach zehn Jahren einen Strich gezogen, noch zu DM-Zeiten, da bin ich auf einen Stundenlohn für mich von etwa 50 Pfennig gekommen. Will man reich werden, muss man es also anders machen. Man braucht ein Lizenzmodell, muss das Verfahren selbst vermarkten. Dann darf man es auch nicht der Testzentrale zur Verfügung stellen und nicht komplett publizieren - aber genau das war eben mein Ziel.

**„Und was meinen Sie, welche Aspekte muss ein Unternehmen beachten, das den BIP einsetzen will? Abgesehen von dem Thema Schulungen und Kompetenz im Personalbereich?“**

Ich sag den Satz nochmals: Wenn Sie wissen, was Sie tun, können Sie machen, was Sie wollen. In der Anwendung solcher Verfahren, überhaupt im gesamten Personalgeschäft, können Sie immer besser werden, weil Sie Erfahrungen sammeln können. Sie wissen immer genauer, wie sich Laufbahnen entwickeln, Sie haben entsprechende Grundmuster im Kopf.

Wenn man damit vernünftig umgeht, helfen diese Muster enorm. Doch es ist eben so, dass viele Personalverantwortliche sich nicht qualifizieren für den Umgang mit den Verfahren. Ich biete ja, spätestens seit 2000 in Zusammenarbeit mit dem Hogrefe Verlag Qualifizierungen zu meinen Verfahren an. Das sind die Autorensseminare; da bin ich immer dabei. Es gibt zwei Module. Einmal das Modul eins. Das beleuchtet die Grundlagen und alles, was man basal wissen und beachten sollte. Das zweite Modul nenne ich Interpretationsworkshop, da man dort die fortgeschrittene Interpretation des Instrumentes lernt. Diese Veranstaltungen sind meist lange Zeit im Voraus ausgebucht, also ein relativ knappes Gut. Während der Seminare erlebe ich immer wieder auch sehr erfahrene BIP-Anwender, die sagen, ich hab das Verfahren schon 1000 Mal angewendet, ich mach das schon seit 20 Jahren. Aber auch diese Teilnehmer erhalten bereits im Grundlagenmodul I noch Perspektiven, die ihnen wirklich massiv helfen. Es ist sogar so, dass je mehr man weiß, umso stärker profitiert man - und zwar auch von diesem Basis-Modul.

Wenn Sie beispielsweise ein Lehrbuch bearbeiten, das Sie im ersten Semester Ihres Studiums lesen und Sie lesen es dann im sechsten Semester nochmal, dann können Sie im sechsten Semester von diesem Buch ganz anders profitieren und sagen sich, das ist ja ein ganz anderes Buch geworden. Nein, Sie haben sich weiterentwickelt und insofern haben wir durchaus Teilnehmer, die kommen nach Jahren dann erneut zum Training.

**„Zum Auffrischen und um neue Perspektiven kennenzulernen?“**

Ja genau, um das zu integrieren, was man an Erfahrungen gewonnen hat und um sich vielleicht neu zu justieren, um mögliche Fehlentwicklungen raus zu nehmen. Das ist eigentlich immer sehr hilfreich. Neben diesen Trainings habe ich eine Vielzahl von Inhouse-Seminaren zu diesem Thema durchgeführt - das lasse ich mir nicht nehmen. Es gibt natürlich dutzende Leute, die BIP Trainings anbieten, aber auch in diesem Falle ist das Wasser an der Quelle am besten.

**„Das würde ich so unterschreiben. Da wäre für uns noch die Frage, weshalb der BIP Ihrer Ansicht nach so große Akzeptanz bei Coachees und Coaches und generell auf dem Markt erlangt hat.“**

Er greift die Nomenklatur auf, die im Personalgeschäft wichtig und zentral ist. Beim BIP kommt am Ende des nichts anderes raus, als Sie reinstecken – keine „geheimen“ Zutaten. Will heißen: Schließlich bietet das Verfahren ein mathematisch-statistisches Konstrukt, eine Strukturierung. Wir haben beim BIP eine sehr trennscharfe Messung, die Gütekriterien der Reabilität sind insofern sehr gut. Und letztlich wird das Selbstbild systematisiert und gebenchmarked. Es geht um keine absolute, sondern um eine relative Beschreibung. Die Chancen, unrealistische Selbstbilder zu entwickeln, also Selbstunterschätzer oder viel mehr noch Selbstüberschätzer, waren noch nie so groß wie in unseren Zeiten. Die Wahrscheinlichkeit, dass es dann im Rahmen der Berufstätigkeit zu mehr oder weniger gravierenden Fehlentwicklungen kommt, ist hoch.

**„Verstehe. Und wo glauben Sie, entwickelt sich das in den nächsten Jahren noch hin? Also generell die Nutzung von personalpsychologischen Instrumenten?“**

Das Schwierige einer Prognose ist ja bekanntermaßen, dass sie die Zukunft betrifft. Deshalb ist natürlich nicht sicher zu sagen, welchen Weg die Zunft der Personaler einschlagen wird, denn es gibt widerstreitende Entwicklungen. Wir haben einerseits die Situation, dass sich die universitäre psychologische Forschung aus den praktischen Fragestellungen für personalpsychologische Anwendungen massiv zurückzieht. Das hat mit Berufungskriterien für Lehrstühle usw. zu tun. Was heißt, das Ganze wandert langfristig – soweit meine Prognose – eher zu den personalwirtschaftlichen Lehrstühlen zu den BWL'ern. Hier fehlt es aber noch dramatischer an methodisch-statistischem Know-how als das etwa in der Personalpsychologie der Fall ist.

Andererseits haben wir die Situation, dass neben den ungeheuren Chancen, die die Digitalisierung bietet, das erhebliche Risiko besteht, dass Hasardeure auf den Plan kommen, die von der Materie keine Ahnung haben, die im günstigsten Fall eher von der rein technisch orientierten Seite kommen, von der Informatikseite, der Datenanalyseseite und dann auch ebenso wieder nicht wissen, was sie – bezogen auf die Entwicklung persönlichkeitspsychologischer Verfahren – tun. Das ist das, was ich eingangs unseres Gespräches meinte, da kommt jede Woche ein neues Start-Up, von dem man dann auch hört. Hier gibt es natürlich einerseits datenschutzrechtliche Bedenken, um es mal ganz vorsichtig zu formulieren.

Im noch ungünstigeren Fall wird gänzlich ohne Fachkenntnis irgendein vollkommener Unfug gemacht, der aber smart verkauft wird und wir unterliegen der Gefahr, dass es nur noch um Look & Feel geht: Wie sieht das aus, wie fühle ich mich damit. Das ist eine Entwicklung, die die Personalbereiche nicht wollen können – die betroffenen Beschäftigten erst recht nicht. Das Problem ist, dass es entweder an Kompetenz fehlt oder es fehlt an Macht. Das heißt, es reicht nicht, wenn Sie kompetent sind, sondern Sie müssen auch die Macht haben, das als richtig Erkannte durchzusetzen; und dass beides aufeinander trifft, ist leider selten. Der Einfluss der Personalbereiche in den Organisationen ist nach meiner Beobachtung seit gut 30 Jahren im freien Fall.

## **„Und wie können wir dagegen ankämpfen?“**

Das werde ich häufig gefragt. Ein Rezept nach dem Motto „Man nehme ...“ dafür gibt es sicher nicht. Wenn wir allerdings nichts tun, entwickeln sich die Dinge noch schneller in die falsche Richtung. Frei nach Goethe muss man das Wahre immer wiederholen, weil auch der Irrtum um uns her immer wieder gepredigt wird. Wir dürfen nicht ermüden oder gar nachlassen. Wir müssen möglichst viele Verbündete für diesen Standpunkt suchen und dann noch offensiver dran gehen. Arbeiten wir als Personalspezialisten insofern dort, wo wir am nötigsten gebraucht werden. Wir wissen seit mindestens 40 Jahren, dass sich jedweder wirtschaftliche Wettbewerb auf dem Personalsektor entscheidet. Danach sollten wir handeln – und es gibt ganz viel zu tun – und leider auch zu lassen.



proJob Personal- und Unternehmensberatung GmbH  
Im Mediapark 5a | 50670 Köln  
Tel +49 221 788 755-0  
Mail [info@projob.de](mailto:info@projob.de)  
[www.projob.de](http://www.projob.de)

