

## Der Faktor Persönlichkeit bei der Auswahl, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern und Talenten Instrumente und Praxisbeispiele



Prof. Dr. Waldemar Pelz, Dr. Michael Kühn – Kalaidos Workhack 22.08.2023

## Kalaidos Workhack Agenda

- Leistung, Zufriedenheit und Frustration von Mitarbeitern
- Persönlichkeit, Werte und Kompetenzen
- Qualität von Persönlichkeitstests
- CAS Führungs- und Personalpsychologie
- Handout
- Kontakt

## Gallup-Studie: Engagement von Mitarbeitern

- Nur 15 bis 20 Prozent aller Mitarbeiter sind voll engagiert  
(Internationale Stichprobe)
- Bis zu 80 Prozent der Deutschen haben ein Problem mit ihrem Vorgesetzten
- Häufigste Ursachen
  - ▶ Leistungen nicht anerkannt (32 %)
  - ▶ In Entscheidungen nicht eingebunden (29 %)
  - ▶ Vorschläge/Meinung nicht beachtet (24 %)

Nr. 3

## Zufriedenheit und Frustration von Mitarbeitern

Bedürfnisse, Motive	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Geborgenheit, Freundschaft, Wertschätzung) ↳ <b>Beachten und integrieren!</b>	... unbeliebt, vernachlässigt, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen ↳ <b>Gefühl: Wertlosigkeit</b> (vermeiden)
<b>Macht</b> (Kontrolle, Einfluss, Bedeutung, Status, Wettbewerb, Selbstständigkeit) ↳ <b>Freiräume geben, Person beachten!</b>	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet ↳ <b>Gefühl Ohnmacht</b> (vermeiden)
<b>Leistung</b> (Erfolgserlebnisse, Stolz, Neugier, Kreativität, Abwechslung, Fantasie) ↳ <b>Leistung und Beitrag anerkennen!</b>	... schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, inkompetent, hilflos, rückständig ↳ <b>Gefühl: Versagen</b> (vermeiden)

Nr. 4

## Der Berufsbezogene Persönlichkeitstest (BPT)

Zukunftsorientierung	
Gestaltende Kreativität	Passive Konsumhaltung
Neugieriges Lernen	Verschlossenheit gegenüber Neuem
Optimistischer Ehrgeiz	Pessimistische Ängstlichkeit
Sozialverhalten	
Gerechtigkeit und Fairness	Selbstsüchtiger Egoismus
Aufrichtigkeit und Vertrauen	Politisches Taktieren
Verantwortung und Unterstützung	Distanzierte Gleichgültigkeit
Persönliches Wachstum	
Mut und Begeisterung	Zögerliches Mitläufertum
Vorbild und Zielorientierung	Oportunistische Abhängigkeit
Ausdauer und Resilienz	Frustrierte Hilflosigkeit
Gestaltungswille	
Fokussierung aufs Wesentliche	Verzetteln mit Nebensächlichkeiten
Zielbezogene Selbstdisziplin	Hyperaktives Chaos
Energie und Lebensfreude	Frustrierte Abwehrhaltung

Nr. 5

## Persönlichkeit und Kompetenzen



Nr. 6

## Persönlichkeit, Werte und Kompetenzen

### Definition



#### ■ Persönlichkeit und Charakter

- ▶ Kernfrage: „*Wer bin ich? Was ist langfristig typisch für mich?*“
- ▶ Beispiel: Optimismus, Begeisterungsfähigkeit, Energie, Ehrgeiz, Intelligenz
- ▶ **Besonderheit:** kaum änderbar, „angeboren“ oder „anerzogen“

#### ■ Werte

- ▶ Kernfrage: „*Was ist mir besonders wichtig? Wonach richte ich mich?*“
- ▶ Beispiele: Integrität, Zuverlässigkeit, Durchhaltevermögen, Fairness, Genuss
- ▶ **Besonderheit:** selten änderbar, kontextabhängig, langfristig erlernt

#### ■ Kompetenz (Wissen und Fähigkeiten, die zu Ergebnissen führen)

- ▶ Kernfrage: „*Was muss ich tun (Aktionen), um ein Ergebnis zu erzielen?*“
- ▶ Beispiel: Konflikt lösen, Ziele setzen, Andere überzeugen, Aufgaben delegieren
- ▶ **Besonderheit: Verhalten**, das für messbare Ergebnisse *notwendig* ist (nicht: „nice to have“ → engagiert, umsichtig, nachhaltig, tolerant ...)

Nr. 7

## Operationalisierung und Validierung (n = 31.373)

#### ■ Karriere: **General Manager** (optimistischer Ehrgeiz)

- ▶ Ich bin der festen Überzeugung, dass alle Probleme lösbar sind.
- ▶ Trotz der vielen realen Probleme blicke ich zuversichtlich in die Zukunft.
- ▶ Andere sehen in mir einen ausgesprochen optimistischen Menschen.
- ▶ Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen als Risiken mit sich bringen wird.

#### ■ Karriere: **Unternehmer** (Gestaltende Kreativität)

- ▶ Andere schätzen an mir die Fähigkeit, neue und zugleich nützliche Dinge zu schaffen.
- ▶ Es macht mir Spaß, in meinem Beruf scheinbar unlösbare Probleme zu lösen.
- ▶ Kreative Problemlösung gehört zu meinen wichtigsten Stärken.
- ▶ Ich erkenne und schlage Verbesserungsmöglichkeiten vor, die Andere einfach übersehen.

#### ■ Karriere: **Selbstständige** (Resiliente Disziplin)

- ▶ Mit gelingt es besser als Anderen, belastenden Stress zu überwinden.
- ▶ Ich finde immer Mittel und Wege, Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zu überwinden.
- ▶ Aus Niederlagen gehe ich meistens gestärkt hervor, weil ich daraus lerne.
- ▶ Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen.

Nr. 8

## Persönlichkeitsmerkmale im Team

- Initiator: **Gestaltende Kreativität**
  - ▶ Ideen, Initiativen
  - ▶ Chancen, Alternativen
- Entscheider: **Vorbild und Vertrauen**
  - ▶ Ziele, Priorisierung
  - ▶ Macht, Durchsetzung
- Umsetzer: **Resiliente Ausdauer**
  - ▶ Organisation, Disziplin
  - ▶ Kontinuität, Beharrlichkeit
- Kritiker („Störvariable“): **Neugieriges Lernen**
  - ▶ Ganzheitliche Sicht
  - ▶ Bewertung von Situationen, Entscheidungen und Maßnahmen



Nr. 9

## Mitarbeiter fördern (Anforderungen und Stärken)

### Persönlichkeitsmerkmale (Gewicht in %)

1. Gestaltende Kreativität
2. Vertrauensvolle Integrität
3. Zielorientiertes Vorbild
4. (Auswahl aus 10)

### Werte (Gewicht in %)

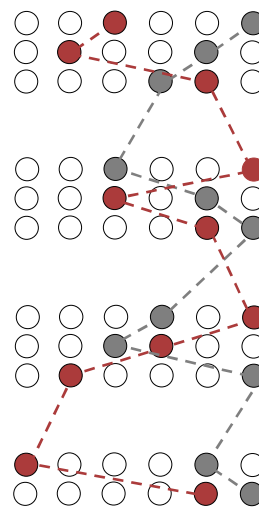
1. Persönliches Wachstum
2. Zuverlässigkeit
3. Leistung
4. (... aus 40)

### Kompetenzen (Gewicht in %)

1. Teamführung
2. Analytisches Denkvermögen
3. Veränderungskompetenz
4. (... aus 40)

### Persönliche Ziele (Gewicht in %)

1. Vision: unternehmerische Gestaltung
2. Kurzfristig: Serviceorientierung
3. ...



Nr. 10

## „Überwindung von Fehl- und Vorurteilen“

### ■ Uwe Kanning (Osnabrück):

- ▶ „50 Mrd. Euro (PE und WB): Zielerreichung 10 %“
- ▶ „Wider alle Vernunft“



### ■ Fredmund Malik (Uni St. Gallen):

- ▶ „Denk-Sumpf“ aus Halbwahrheiten, Aberglaube und Leerformeln“
- ▶ „Einfallstor für Scharlatanerie und jede Art von Unfug“
- ▶ Grund: Naivität des Top-Managements  
(Seminarverwalter, Management, Psychologie, Praxis)

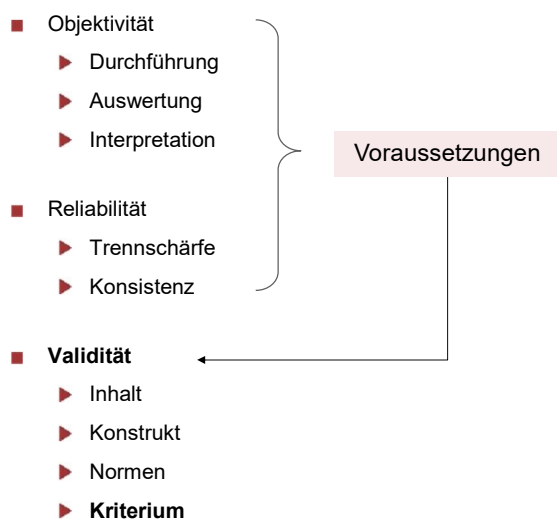
### ■ Viktor Lau (Schwarzbuch):

NLP, DISG, Reiss-Profil, Wingwave, Insights MDI, MBTI, Systemisches Coaching

- ▶ „Obskure Managementesoterik“ und „Seelen-Pfuscherei“
- ▶ „Angloamerikanischer Berater-Klamauk“

Nr. 11

## Gütekriterien



Nr. 12

## Beispiel Validierung

### ■ Kompetenz „Vorbild sein“

- ▶ *“Er (oder sie) meint was er sagt”*
- ▶ *“Steht für klare Wertvorstellungen”*
- ▶ *“Verfügt über profunde Fachkenntnisse”*
- ▶ *“Setzt klare Ziele und Erwartungen”*
- ▶ *“Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient”*
- ▶ usw.

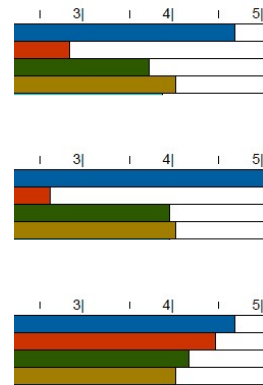
### ■ Validität und Reliabilität (n = 14.348)

- ▶ Cronbachs Alpha: .96
- ▶ Trennschärfe der Items: .63 (.86)
- ▶ Kriteriumsvalidität (Erfolgsrelevanz):  $r = .93$



Online-Test, **360-Grad-Feedback**, BEI  
(Einstellung bis Entwicklungsgespräch)

Selbst- und Fremdbild



Nr. 13

## Validität von Auswahlmethoden

(Befragung von 600 Personen, die Auswahl durchführen – Uwe Kanning)

Effizienz der Methode (Prädiktive Validität)	Vorhersage der Leistung (Anteil der richtig identifizierten Bewerber)	
	Meinung der Praktiker	Überprüfung durch Studie
Berufserfahrung (Jahre)	55 %	7 %
Vielfalt der Erfahrungen	52 %	19 %
Unstrukturiertes Interview	41 %	10 %
Stark strukturiertes Interview	47 %	40 %
Arbeitsprobe	60 %	15 %

Folge: ungeeignete Bewerber eingestellt; geeignete Bewerber abgelehnt

<https://www.youtube.com/watch?v=E4EQtw22jts>

Nr. 14

Wie geht es weiter?

Mehr erfahren Sie in unserem CAS FH in  
[Führungs- und Personalpsychologie](#)



Nr. 15

Wie geht es weiter?

Sie erhalten nach dem Workhack ein Handout mit den wesentlichen Inhalten  
der Veranstaltung

Bitte nutzen Sie diesen Link für Ihr Feedback zur heutigen Veranstaltung:

Ihre Meinung ist uns wichtig:

<https://www.surveio.com/survey/d/P3S5D6A4P5G8W8T7L>

Vielen Dank!!

Nr. 16



## Kontaktdaten

Institut für Management-Innovation (Targena GmbH)  
Geschäftsführer  
Prof. Dr. Waldemar Pelz  
65812 Bad Soden am Taunus  
Im Hopfengarten 31  
Telefon: 06196-23048  
E-Mail: [w.p@inmi.de](mailto:w.p@inmi.de)

Dr. Michael Kühn M.A.  
E-Mail: [michael.kuehn@w.thm.de](mailto:michael.kuehn@w.thm.de)

Nr. 17

## Zum Schluss



Die Aufgabe ist für alle gleich: Klettern Sie auf den Baum...

Nr. 18