

Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft

Ergebnisse einer empirischen Studie

des Instituts für Unternehmensführung der Fachhochschule Mannheim,
Hochschule für Technik und Gestaltung

in Zusammenarbeit mit Rother & Partner, Karlsruhe

Von Matthias Klimmer¹ und Martina Neef²

Mannheim, Mai 2004

Zusammen- fassung

Nahezu jedes zweite der 41 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen hat in den letzten drei Jahren Persönlichkeitstypologien eingesetzt.

Auf Ebene der Führungskräfte setzen Unternehmen Persönlichkeitstypologien vor allem zur Potenzialanalyse und zur Verbesserung des typenorientierten Führungsverhaltens ein. Auf Mitarbeiterebene finden diese Modelle hauptsächlich zur Analyse und Entwicklung von Teams sowie zur individuellen Stärken-/Schwächen-Analyse Verwendung.

Die befragten Großunternehmen bewerten Persönlichkeitstypologien insgesamt als sinnvolles Instrument in der Personalpolitik. Die Bewertung der Methode fällt für Anwendungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung deutlich besser aus als im Bereich der Mitarbeiterentwicklung.

Die künftigen Einsatzpotenziale von Persönlichkeitstypologien werden in den befragten Großunternehmen insgesamt positiv bewertet. Die Mehrheit der Unternehmen, die bereits entsprechende Modelle einsetzen, wollen dieses Instrument auch in Zukunft im bisherigen Umfang nutzen. Jedes vierte Unternehmen erwartet aufgrund der vorliegenden Erfahrungen für die nächsten Jahre sogar einen verstärkten Einsatz von Persönlichkeitstypologien.

¹ Prof. Dr. Matthias Klimmer lehrt an der FH Mannheim im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und ist Mitglied des Instituts für Unternehmensführung.

² Dipl.-Wirt.Ing. (FH) Martina Neef arbeitet als Assistentin am Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Mannheim, Hochschule für Technik und Gestaltung.

Einleitung

Menschen werden im Alltag bewusst oder unbewusst ständig nach offensichtlichen Merkmalen eingeteilt, etwa nach Geschlecht, Rasse, Alter, Beruf. Oft werden Menschen aber auch nach weniger offensichtlichen Persönlichkeitsmerkmalen in verschiedene Typen unterschieden. Die Typisierung von Menschen geht bereits auf die Antike zurück und hat im Laufe der Jahrhunderte eine Vielzahl unterschiedlichster Modelle hervorgebracht.

Auch die moderne Psychologie hat sich immer wieder in wissenschaftlicher Form mit der Frage beschäftigt, inwieweit menschliches Verhalten auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden kann. Aufbauend auf verschiedenen Mustern von Persönlichkeitsmerkmalen existieren heute zahlreiche Modelle zur psychologischen Typologisierung. Seit langem finden Persönlichkeitstypologien als Instrument der modernen Personalarbeit in Profit- und Non-Profit-Organisationen Anwendung. Zum einen kommen sie bei der Personalauswahl meist in Verbindung mit eignungsdiagnostischen Instrumenten zum Einsatz. Zum anderen dienen sie als Instrument der Personalentwicklung dazu, Stärken bestimmter Persönlichkeitstypen aus- bzw. deren Schwächen abzubauen und den Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen bei Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern zu optimieren. Treibende Kraft für die Verbreitung von Persönlichkeitstypologien in der Wirtschaft sind vor allem Managementtrainer und -berater, die ausgewählte Erkenntnisse und Instrumente der psychologischen Typologisierung für betriebliche Zwecke empfehlen.

Deutschland gilt bezüglich des Einsatzes von Persönlichkeitstests häufig als „Entwicklungsland“, da in anderen europäischen Ländern und insbesondere in den USA deren Einsatz weitaus verbreiteter ist.³

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Mannheim, Hochschule für Technik und Gestaltung, in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Rother & Partner, Karlsruhe, eine Befragung deutscher Großunternehmen zum Einsatzes von Persönlichkeitstypologien durchgeführt.

Leitfragen

Im Zentrum der Untersuchung stand die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Persönlichkeitsmodelle sind den Unternehmen bekannt?
- Inwieweit werden die Modelle in den Unternehmen eingesetzt?
- Welche Modelle werden eingesetzt?
- Zu welchem Zweck werden die Modelle eingesetzt?
- Wer führt die Typologisierung durch?
- Wie wird der Nutzen von Persönlichkeitsmodellen bewertet?
- Wie schätzen die Unternehmen den zukünftigen Einsatz von Persönlichkeitsmodellen in ihrem Hause ein?

³ Zum Beispiel bei Ziegelmayer, M. (2002): Online-Testdatenbank – eine neue Informationsquelle für Testanwender in Unternehmen und Organisationen, in: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1, S. 78-82.

Die Datenerhebung wurde zwischen November 2003 und März 2004 durchgeführt.⁴

**Daten-
erhebung**

Befragt wurden alle in den deutschen Aktienindizes DAX und MDAX notierten Unternehmen. Damit sollte ein repräsentativer Querschnitt der größten deutschen Unternehmen über verschiedene Wirtschaftszweige hinweg erfasst werden.

Von den 80 angefragten Unternehmen haben 41 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen, 14 DAX- und 27 MDAX-Unternehmen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 51,25%.

Die Daten wurden über standardisierte Telefoninterviews erhoben. Als Gesprächspartner fungierten nahezu immer Mitarbeiter aus dem Bereich Personal bzw. Personalentwicklung.

| Branchen \ Aktienindex | DAX | MDAX | Σ |
|---|------------|-------------|-----------|
| Industrie | 3 | 7 | 10 |
| Banken/Versicherungen | 2 | 5 | 7 |
| Baugewerbe | 0 | 4 | 4 |
| Konsumgüter / Handel | 2 | 4 | 6 |
| Logistik / Verkehr | 2 | 0 | 2 |
| Pharma / Chemie / Energie | 5 | 5 | 10 |
| Immobilien | 0 | 2 | 2 |
| © Institut für Unternehmensführung Fachhochschule Mannheim | Σ | 14 | 27 |
| | | 27 | 41 |

**Befragte Un-
ternehmen
nach Bran-
chen**

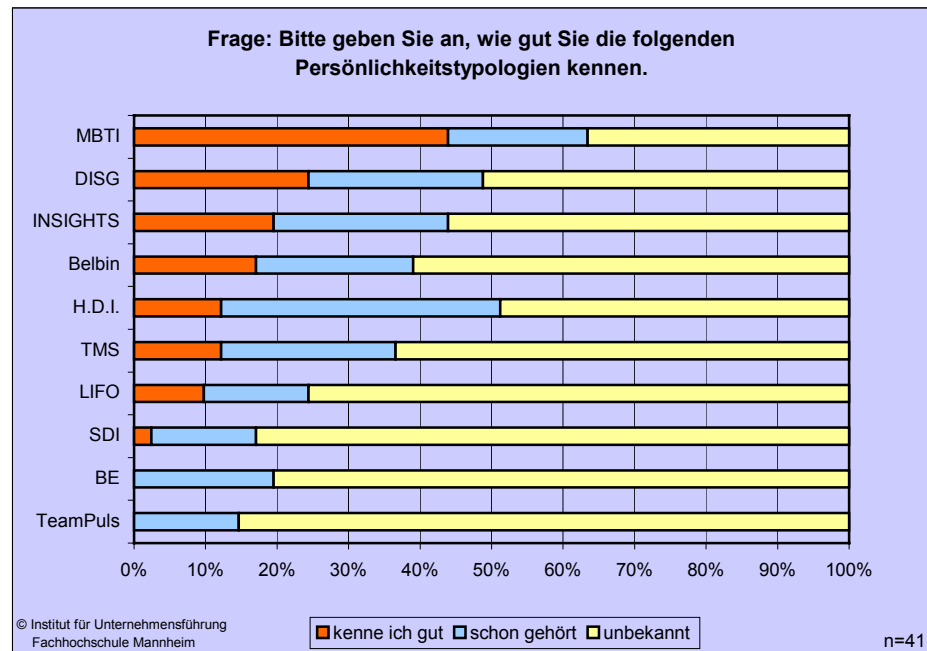
Bekanntheitsgrad ausgewählter Persönlichkeitsmodelle

Bei der gestützten Frage nach der Bekanntheit ausgewählter Persönlichkeitsmodelle zeigte sich, dass die größten deutschen Unternehmen nur einen kleinen Teil der verfügbaren Modelle kennen. Die größte Bekanntheit in den befragten Unternehmen genießen die Modelle MBTI, DSIG, INSIGHTS, BELBIN und H.D.I. Der Myers-Briggs-Typenindikator ist dabei mit Abstand das bekannteste Typenmodell. 45% der befragten Unternehmen gaben vor, dieses Modell gut zu kennen, weitere 20% hatten von diesem Modell zumindest schon gehört. Da es sich hierbei um eines der ältesten Verfahren handelt, das vielfach auch im Rahmen der psychologischen Hochschulausbildung vermittelt wird, erstaunt dieses Ergebnis nicht.

**Unterneh-
men kennen
nur wenige
der zahl-
reichen Mo-
delle**

⁴ Die Studie erfolgte unter Mitarbeit der Studierenden Christian Buske, Christoph Färber, Diana Falk, Matthias Jezussek, Bruno Kögler und Alexander Stadler.

MBTI be- kanntestes Modell



Über die in der einschlägigen Literatur am meisten publizierten Modelle hinaus waren bei den Unternehmen noch eine Reihe weiterer Persönlichkeitstypologien bekannt. Beispielhaft seien hier die Modelle OPQ und NEO-FFI erwähnt.

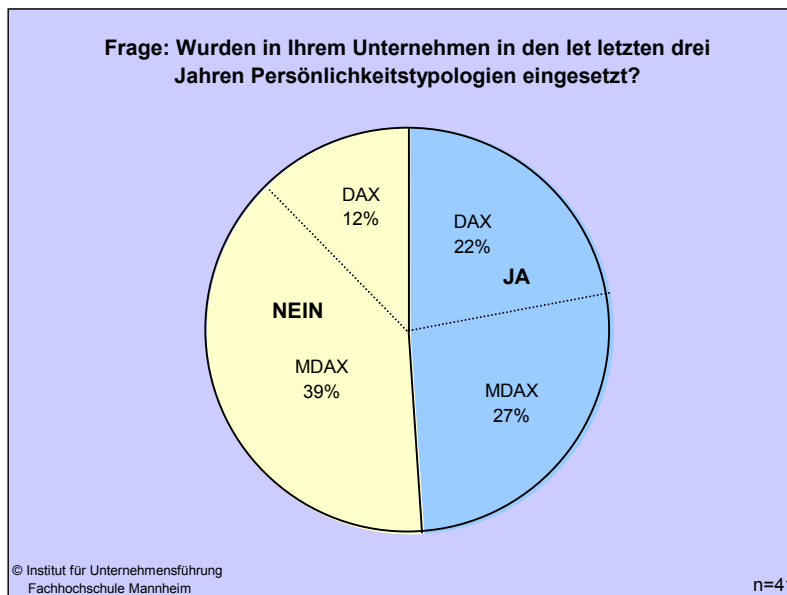
| Verwendete Abkürzungen | |
|------------------------|--|
| MBTI | MBTI [®] , Myers-Briggs-Typenindikator |
| DISG | DISG-Persönlichkeits-Profil [®] |
| INSIGHTS | INSIGHTS MDI [®] (Management-Development-Instruments) |
| Belbin | Belbin Teamrollen-Modell |
| HDI | H.D.I. [®] , Herrmann-Dominanz-Instrument |
| TMS | Team Management Systems (TM) nach Margerison-McCann |
| LIFO | LIFO [®] -Methode |
| SDI | Strength Deployment Inventory (SDI) [®] |
| BE | Business Enneagramm |
| TeamPuls | TeamPuls [®] |
| OPQ | Occupational Personality Questionnaire |
| NEO-FFI | NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (Neo Five-Factor Inventory) |
| 16 PF | 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test |

Als erstes Zwischenfazit bleibt damit festzuhalten, dass in den befragten Unternehmen das Wissen über das Spektrum an Modellen zur Typologisierung von Persönlichkeitspräferenzen vergleichsweise gering ist. Selbst in den Unternehmen, die Persönlichkeitstypologien zur Personalauswahl, Mitarbeiterförderung oder Teamentwicklung einsetzen, sind derzeit nur wenige der existierenden Modelle bekannt.

In welchem Umfang werden Persönlichkeitsmodelle eingesetzt?

Von den befragten DAX- und MDAX-Unternehmen hat in den letzten drei Jahren fast jedes zweite Unternehmen Persönlichkeitstypologien eingesetzt.

Jedes zweite Unternehmen arbeitet mit Typologien



Diejenigen Unternehmen, die bislang keine Persönlichkeitstypologien einsetzen, gaben dafür unterschiedliche Gründe an. Grob lassen sich die offen geäußerten Antworten wie folgt zusammenfassen:

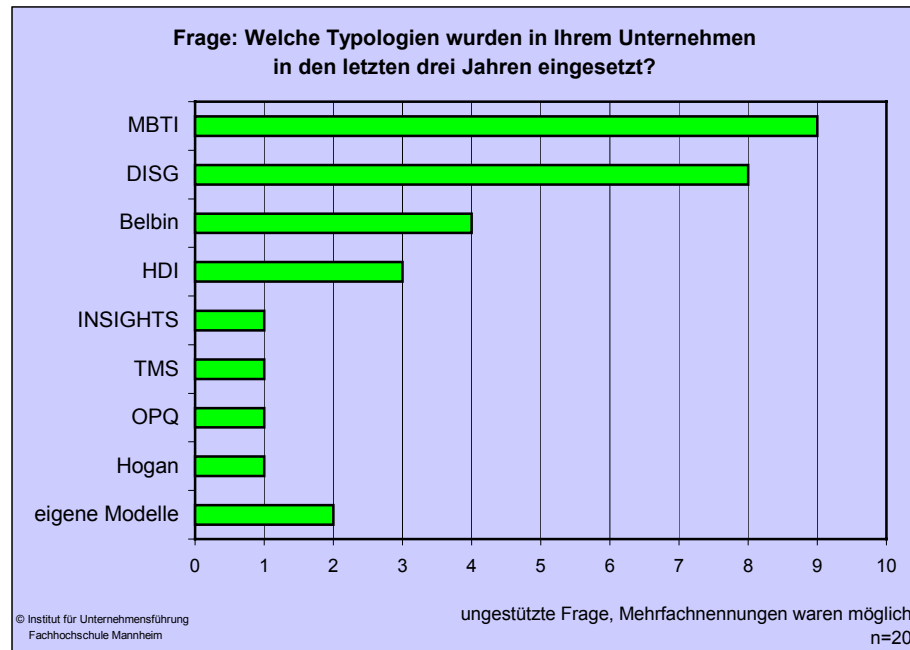
- (1) Typologisierung ist „Schubladendenken“: Zahlreiche Argumente gegen den Einsatz von Persönlichkeitstypologien lassen sich als grundsätzliche Vorbehalte gegenüber einer Typologisierung mittels Persönlichkeitsmerkmalen interpretieren. Diese wurde zum Teil gleichgesetzt mit „Schubladendenken“. Da sie der Individualität von Führungskräften, Mitarbeitern oder Kunden nicht gerecht würde, wird sie als ein Instrument zur Personalentwicklung von einigen Unternehmen abgelehnt.
- (2) Zweifel an der Seriosität von Persönlichkeitstypologien: Im Zusammenhang mit der Auffassung, dass diese Modelle dem „Schubladendenken“ zu sehr Vorschub leisten, wurden auch Zweifel an der Seriosität der Modelle geäußert. Angesichts mangelnder Wissenschaftlichkeit, die einzelnen Modellen in der Vergangenheit immer wieder attestiert wurde, überrascht diese Skepsis nicht.
- (3) Präferenz für situations- und kompetenzorientiertes Verhaltenstraining: Einige Unternehmen begründeten den Verzicht auf Persönlichkeitstypologien damit, dass sie situations- und kompetenzorientierte Verhaltenstrainings den typenorientierten Ansätzen vorziehen.

MBTI und DISG am weitesten verbreitet

Welche Modelle werden eingesetzt?

Die Modelle MBTI und DISG werden in den befragten Unternehmen mit Abstand am häufigsten eingesetzt, gefolgt von Belbin und H.D.I. Auffallend ist, dass INSIGHTS bei den befragten Unternehmen nicht so stark verbreitet ist, wie vielleicht der Bekanntheitsgrad hätte vermuten lassen.

Einsatz mehrerer Modelle bleibt die Ausnahme

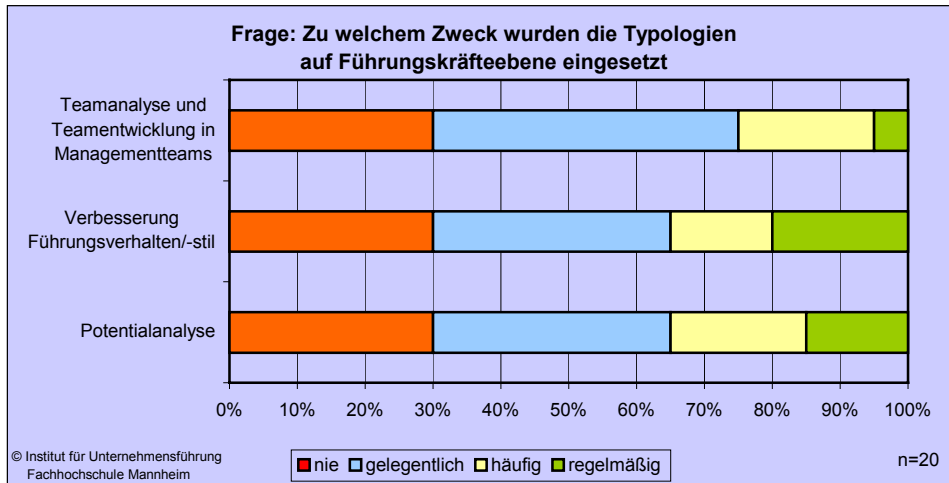


Wenngleich die meisten Unternehmen mit nur einem Typisierungsmodell arbeiten, kamen in einigen Unternehmen in den letzten drei Jahren verschiedene Modelle zum Einsatz. Dies ist jedoch bislang eher die Ausnahme.

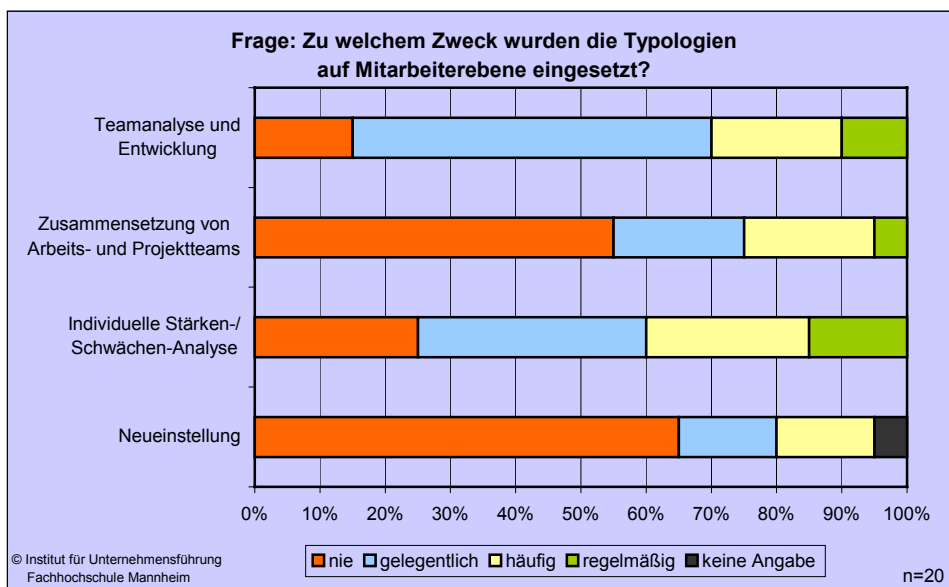
Einsatz auf Mitarbeiter- und Managementebene

Zu welchem Zweck werden Persönlichkeitstypologien eingesetzt?

Die Modelle zur Typisierung von Persönlichkeitsmerkmalen zeichnen sich insgesamt durch eine hohe Anwendungsbreite aus. Auf Mitarbeiterebene werden Persönlichkeitstypologien hauptsächlich zur Analyse und Entwicklung von Teams sowie zur individuellen Stärken-/Schwächen-Analyse eingesetzt. Darüber hinaus kommen Persönlichkeitstypologien in einigen Unternehmen mehr oder weniger regelmäßig bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zum Einsatz. Dies überrascht, da psychodiagnostische Verfahren wie Persönlichkeitstypologien nur bedingt den Anforderungen der Personalauswahl gerecht werden. Jedoch können Persönlichkeitstypologien in Kombination mit eignungsdiagnostischen Instrumenten wertvolle Zusatzinformationen bei der Personalauswahl liefern.



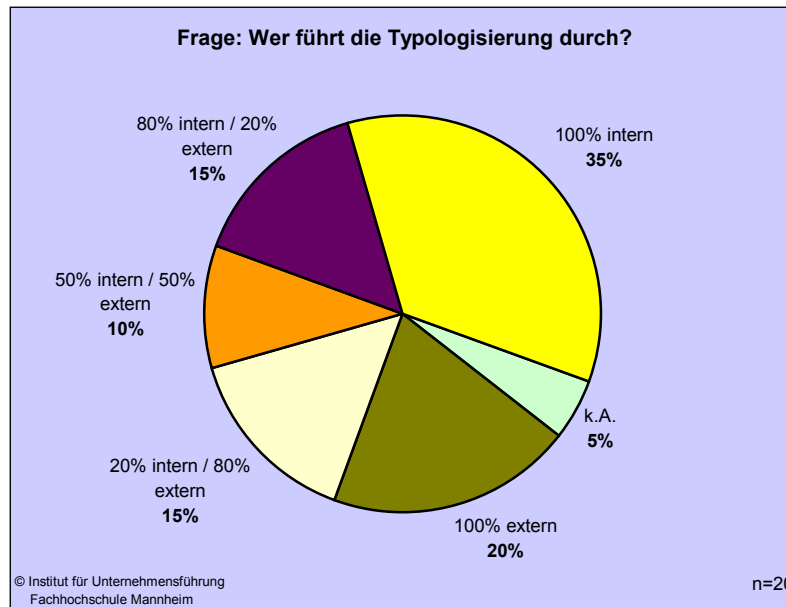
**Individuelle
Maßnahmen
als Einsatz-
schwerpunkt**



Wer führt die Typologisierung durch?

Bei der Frage, durch wen die Typologisierung von Mitarbeitern bzw. Führungskräften erfolgt, zeichnet sich ein sehr facettenreiches Bild ab. Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen führt die Typologisierungen ausschließlich durch entsprechend geschulte, interne Mitarbeiter durch. Die restlichen Unternehmen ziehen hierzu in mehr oder weniger großem Umfang externes Know-how zu Rate.

**Rein interne
Typologisierung
dominiert**



In aller Regel sind für die Anwendung der Typenmodelle fundierte Kenntnisse der jeweiligen Instrumente erforderlich. Die Vermittlung und Anwendung des notwendigen Methoden-Know-hows ist häufig an eine Lizenzierung durch die entsprechende Vertriebsorganisation des betreffenden Modellanbieters gekoppelt.

Modelle vor allem zur Führungskräfteentwicklung nützlich

Wie wird der Einsatz von Persönlichkeitsmodellen bewertet?

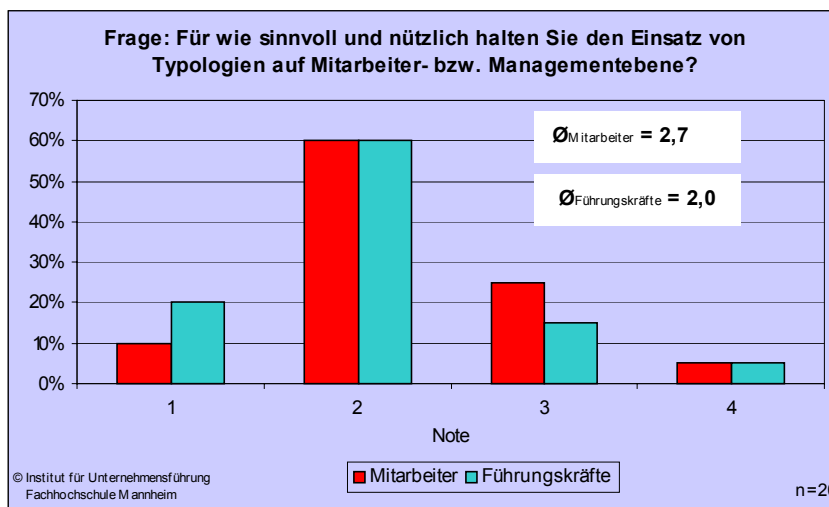
Diejenigen Unternehmen, die in den letzten drei Jahren mit Persönlichkeitstypologien gearbeitet haben, bewerten dieses Instrument überwiegend positiv. Drei von vier Unternehmen halten den Einsatz von Persönlichkeitstypologien für sehr sinnvoll und vergeben hierfür Noten 1 und 2.

Ein leicht differenziertes Bild ergab die Frage nach der Nützlichkeit der Modelle hinsichtlich unterschiedlicher Zielgruppen in den Unternehmen. Dabei zeigte sich, dass die Unternehmen die Arbeit mit Persönlichkeitstypologien im Führungskräftebereich etwas besser bewerten als im Mitarbeiterbereich. Im Durchschnitt erhalten Persönlichkeitstypologien beim Einsatz im Bereich von Führungskräften die Note 2,0 während das Instrument für den Einsatz im Mitarbeiterbereich mit der Durchschnittsnote 2,7 bewertet wird.

Dafür, dass Persönlichkeitstypologien – vor allem für den Einsatz im Mitarbeiterbereich – von einigen Unternehmen nicht so gut bewertet wurden, lassen sich aus den Antworten vor allem vier Gründe anführen:

- (1) Einige Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass die Modelle trotz ihrer hohen Plausibilität in der praktischen Anwendung nicht immer lehrbuchmäßig anwendbar sind.

- (2) Die Erkenntnisse der Typologisierung können vielfach nicht als alleinige Grundlage für Maßnahmenentscheidungen herangezogen werden. Vor allem bei der Personalauswahl werden sie lediglich als „Diskussionsrahmen“ verstanden.
- (3) Zum Teil musste man feststellen, dass sich die Arbeit mit Persönlichkeitstypologien auf entsprechende Seminare beschränkt, die dort gewonnenen Erkenntnisse von Mitarbeitern bzw. Führungskräften jedoch nicht in gewünschtem Umfang in den Arbeitsalltag übertragen werden.
- (4) Der Nutzen der Methodik ist stark von der Qualität der Datenauswertung und -interpretation abhängig. In diesem Zusammenhang wurde auch Unbehagen darüber geäußert, dass mit Hilfe der Methode ein tieferer Einblick in die Persönlichkeit von Mitarbeitern ermöglicht wird als einem Arbeitgeber lieb ist.



Wie wird das künftige Einsatzpotenzial bewertet?

Die künftigen Einsatzpotenziale von Persönlichkeitstypologien werden in den befragten Großunternehmen insgesamt positiv bewertet.

Von den Unternehmen, die bereits heute Persönlichkeitstypologien einsetzen, gehen 40% davon aus, dass deren Einsatz in Zukunft noch zunehmen wird. Dabei werden im Führungskräftebereich die künftigen Einsatzschwerpunkte in der Potenzialanalyse, der Verbesserung des typenorientierten Führungsverhaltens und in der Entwicklung von Managementteams gesehen.

Im Mitarbeiterbereich wird ein verstärkter Einsatzschwerpunkt künftig in der individuellen Stärken-/Schwächen-Analyse und der Analyse und Entwicklung von Teams gesehen. Die Tatsache, dass nur sehr wenige Unternehmen einen reduzierten Einsatz von Persönlichkeitstypologien in ihrem Hause erwarten, mag ein weiteres Indiz für die durchaus positive Bewertung dieses Instruments sein – oder die Unternehmen sehen trotz erkannter Schwächen derzeit keine besseren Alternativen.

**Verstärkter
Einsatz
erwartet**

**Einsatz-
schwerpunkt
in der
Führungs-
kräfteent-
wicklung**

| Frage: Wie schätzen Sie den künftigen Einsatz von Persönlichkeitsmodellen in Ihrem Unternehmen ein? (Unternehmen, die bereits Typologien einsetzen) | | | | |
|---|---------|-------|------|-------|
| | Tendenz | | | |
| Führungskräfte | ↗ | → | ↘ | k. A. |
| Teamanalyse und Entwicklung in Managementteams | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% |
| Verbesserung Führungsverhalten/-stil | 35,0% | 65,0% | 0,0% | 0,0% |
| Potentialanalyse | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% |
| Mitarbeiter | | | | |
| Teamanalyse und Entwicklung | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% |
| Zusammensetzung von Arbeits- und Projektteams | 25,0% | 75,0% | 0,0% | 0,0% |
| Individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse | 40,0% | 60,0% | 0,0% | 0,0% |
| Neueinstellung | 10,0% | 85,0% | 0,0% | 5,0% |
| © Institut für Unternehmensführung Fachhochschule Mannheim | | | | n=20 |

**Positive Be-
wertung des
zukünftigen
Einsatz-
potenzials**

Die Unternehmen, die bislang keine Persönlichkeitstypologien verwenden, werden ihre Zurückhaltung auch künftig weitgehend beibehalten. Nur wenige Unternehmen sehen gegenüber dem heutigen Stand ein zunehmendes Einsatzpotenzial dieses Instruments. Dies mag ein Indiz dafür sein, dass Persönlichkeitstypologien im Personalwesen deutscher Unternehmen nach wie vor stark polarisieren und wie ausgeprägt vorhandene Einstellungen sind, selbst wenn diese nicht auf eigenen Erfahrungen beruhen.

| Frage: Wie schätzen Sie den künftigen Einsatz von Persönlichkeitsmodellen in Ihrem Unternehmen ein? (Unternehmen, die bisher keine Typologien einsetzen) | | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|
| | Tendenz | | | |
| Führungskräfte | ↗ | → | ↘ | k. A. |
| Teamanalyse und Entwicklung in Managementteams | 14,3% | 71,4% | 9,5% | 4,8% |
| Verbesserung Führungsverhalten/-stil | 14,3% | 76,2% | 4,8% | 4,8% |
| Potentialanalyse | 19,0% | 71,4% | 4,8% | 4,8% |
| Mitarbeiter | | | | |
| Teamanalyse und Entwicklung | 4,8% | 76,2% | 14,3% | 4,8% |
| Zusammensetzung von Arbeits- und Projektteams | 4,8% | 76,2% | 14,3% | 4,8% |
| Individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse | 9,5% | 85,7% | 0,0% | 4,8% |
| Neueinstellung | 9,5% | 76,2% | 9,5% | 4,8% |
| © Institut für Unternehmensführung Fachhochschule Mannheim | | | | n=21 |

Ausblick

Aus den vorliegenden Umfrageergebnissen lassen sich Schlussfolgerungen sowohl für Anbieter als auch Anwender von Persönlichkeitstypologien ziehen. Darüber hinaus können die Ergebnisse auch Anregungen für die Wissenschaft liefern.

Für die Anbieter von Persönlichkeitstypologien wird eine weitere Verbreitung ihrer Modelle in hohem Maße davon abhängen, wie es gelingt, vor allem die Verantwortlichen in den Personalentwicklungsbereichen der Unternehmen von der Seriosität und dem Nutzen ihrer Modelle zu überzeugen. Da Personalentwicklungsbereiche in der Regel bei der Entscheidung über den Einsatz von Persönlichkeitstypologien als so genannte Gatekeeper fungieren, wird die Überwindung der dort teilweise noch existierenden Skepsis eine der zentralsten kommunikativen Herausforderungen für die Anbieter entsprechender Modelle darstellen.

Auf Seite der potenziellen Anwender von Persönlichkeitstypologien empfiehlt sich aufgrund der vorliegenden positiven Erfahrungen, vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung, eine verstärkte Auseinandersetzung mit entsprechenden Modellen. Angesichts der Vielzahl angebotener Modelle, die vermutlich in den nächsten Jahren noch weiter steigen wird, und der zum Teil großen Qualitätsunterschiede, empfiehlt sich weiterhin ein kritischer Umgang mit entsprechenden Angeboten. Nichtsdestotrotz sollten die positiven Erfahrungen vieler Unternehmen mit Persönlichkeitstypologien, vor allem bei der Entwicklung sozialer Kompetenzen von Individuen und Teams, dazu genutzt werden, zumindest im Rahmen von Experimenten gezielt eigene Erfahrungen zu sammeln.

Wissenschaft bzw. einschlägige Fachpublikationen sind aufgefordert, künftig noch stärker die Aufgabe zu übernehmen, durch anbieterunabhängige Evaluationen zur besseren Übersicht der vorhandenen Persönlichkeitstypologien beizutragen, um den Unternehmen eine qualifizierte Bewertung und Auswahl von Modellen zu ermöglichen.

**Personal-
entwickler
als Gate-
keeper**

**Aus positi-
ven Erfah-
rungen an-
derer lernen**

**Orientie-
rungsfunkti-
on der
Wissen-
schaft
ausbauen**

© Institut für Unternehmensführung
Fachhochschule Mannheim
Hochschule für Technik und Gestaltung
Windeckstraße 110
68163 Mannheim
Prof. Dr. Matthias Klimmer
☎ 0621/292-6151
☎ 0621/292-6153
m.klimmer@fh-mannheim.de
www.fbw.fh-mannheim.de

Rother & Partner
Käthe-Kollwitz-Straße 42
76227 Karlsruhe
☎ 0721/94171-0
☎ 0721/94171-11
info@rother-partner.com
www.rother-partner.com