

Hinweis: Der folgende „Forschungsbericht“ stellt das relativ etablierte Vorgehen zur Marktplatzierung eines unwissenschaftlichen Persönlichkeitstools dar und bedient sich hierzu teilweise satirischer Elemente. Das Beispiel des InnerCoreProfile® ist erfahrungsgestützt erfunden - ebenso wie die handelnden Personen.

Ausgangspunkt

Frau A (Betriebswirtin FH) und Herr Dr. B (Jurist) wollen Geld verdienen - und zwar mit der Etablierung eines Persönlichkeitstools. Dass dies auch ohne Psychologiestudium oder wissenschaftliches Know-how geht, haben die beiden bereits bei ihren Recherchen herausgefunden. Was brauchen sie stattdessen? Sie brauchen eine Vorstellung davon, wie das Geschäftsmodell funktioniert. Bei der Sichtung bereits etablierter Systeme stoßen Sie immer wieder auf Parallelen. Im Großen und Ganzen können sich Frau A und Herr Dr. B an fünf Schritten orientieren (s. Abbildung 1).

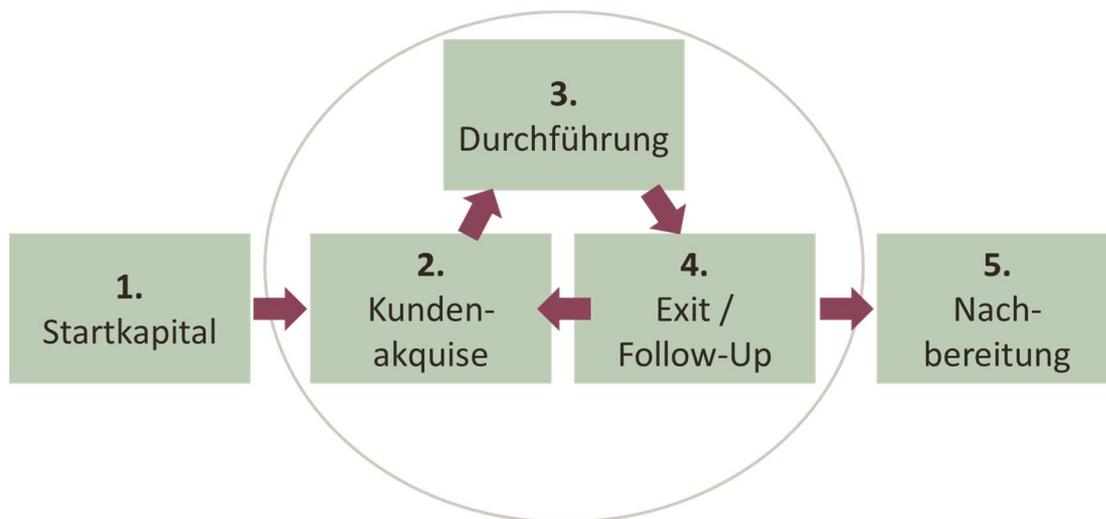


Abbildung 1: Arbeitsmodell (vereinfacht) zur Platzierung eines marktgerechten Tools.

Schritt 1: Startkapital

Als Grundlage für ihr aufstrebendes Business entwickeln Frau A und Herr Dr. B ein Tool, das die individuelle Persönlichkeit im Rahmen von personalpsychologischen Fragestellungen in Gänze

erfassen soll. Um dies zu versinnbildlichen, suchen sie nach einem eingängigen, seriös und zugleich international angesagt klingenden Namen und einigen sich auf InnerCoreProfile® (Abkürzung: ICP; sprich: Ei-Ssi-Pih).

Um ihr - selbstverständlich einzigartiges und noch nie dagewesenes - Tool mit Inhalt zu füllen, wenden sich die beiden der Erstellung von Aufgabenmaterial zu. Hierfür entwickeln sie Items, die einen grundlegenden Bezug zu Persönlichkeitsmerkmalen erahnen lassen, zugleich aber nicht eindeutig zu Konstrukten zuordenbar scheinen. Dadurch wird eine gewisse Mystik erzeugt, in die sich die beiden Testautoren wie in einen Nebel aus Kompetenz hüllen können. Die Testteilnehmer bleiben so im Unklaren darüber, was das Tool eigentlich misst. Dies erzeugt eine umso größere Kompetenzvermutung den Tool-Entwicklern gegenüber, als dass von vermeintlich unzusammenhängenden Inhalten präzise auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und darauf aufbauend sogar auf berufliche Eignungsaussagen geschlossen werden kann. Durch das komplett intransparente Itemmaterial (Was wird eigentlich gemessen?) können sich die Entwickler darauf berufen, dass ihr Verfahren im Gegensatz zu transparenten, nachvollziehbaren Fragebogen nicht fälschbar bzw. manipulierbar ist.

Wie ist das Tool aufgebaut? Teil A des Fragebogens befasst sich mit der Frage „Was finden Sie schön?“ (vgl. Abbildung 2), während Teil B der Frage „Was finden Sie *nicht* schön?“ nachgeht (vgl. Abbildung 3). Ziel ist es, Itemmaterial zu erhalten, dessen Bearbeitung etwa 20 Minuten beansprucht.

InnerCoreProfile

Teil A: Was finden Sie schön?

Ordnen Sie nachfolgende vier Aspekte anhand ihrer Schönheit. Starten Sie bitte mit dem schönsten!

- Betongarage
- „Ich kann das besser als du“
- Das Fahrrad ist blau
- transponieren

Abbildung 2: Beispiel-Item ICP aus Teil A: „Was finden Sie schön?“

InnerCoreProfile

Teil B: Was finden Sie *nicht* schön?

Ordnen Sie nachfolgende vier Aspekte anhand ihrer Scheußlichkeit. Starten Sie bitte mit dem scheußlichsten!

- Spektrum
- 72
- „Schon wieder auf die Kirmes?“
- im Supermarkt einkaufen

Abbildung 3: Beispiel-Item ICP aus Teil B: „Was finden Sie *nicht* schön?“

Wichtig ist, die Items vorerst geheim zu halten, um sich einer kritischen Diskussion durch Experten oder Personen mit gesundem Menschenverstand zu entziehen. Hier könnten die Items natürlich nicht standhalten. Insofern finden sich in den Informationsmaterialien keine Beispielitems. So sind fürs Erste die einzigen Personen, welche die Items zu Gesicht bekommen, die Teilnehmer selbst - und dann nur im Zusammenhang mit einer (meist telefonischen) Ergebnisrückmeldung, in der kritischen Einwänden unter Zuhilfenahme bestimmter Strategien (siehe unten) begegnet werden kann.

Für Marketingzwecke ist ein interessant und smart gestalteter Ergebnisbericht entscheidend. Den Kern der Ergebnisrückmeldung stellt beim ICP die sog. „persönliche Verhaltensästhetik“ dar. Gemäß Abbildung 4 spannt sich diese zwischen Schönheit und Pragmatismus auf und kann den vier Grundelementen Erde, Feuer, Wasser und Luft zugeordnet werden. Abgetragen wird zum einen der EGO-Wert (für: Environmental Genetic Orientation), der sich direkt auf die getätigten Einschätzungen bezieht, die selbstverständlich vor dem Hintergrund von Umwelt- versus genetischen Einflüssen vorgenommen wurden. Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um die „Schale“ der Persönlichkeit, also wie die Person sich selbst sieht. Der eigentliche „Kern“ wird durch den sogenannten „wahren“ Wert widergespiegelt, der aus dem Antwortverhalten abzuleiten ist, unbewusste Anteile der Persönlichkeit zutage fördert und dementsprechend angibt, wie die Person *wirklich* ist.



Abbildung 4: Auszug aus dem ICP-Ergebnisbericht

Anhand der im Ergebnisbericht enthaltenen Begrifflichkeiten lassen sich für den ausführlichen Report (oder ein Feedbackgespräch) viel verheißende Sätze ableiten, wie z. B.:

„Ihre persönliche Verhaltensästhetik entspricht im EGO-Wert dem Element Erde, während Ihr Kern-Wert ästhetisch-pragmatische Feuer-Anteile erkennen lässt. In dieser Konstellation verbergen sich sowohl Chancen als auch Risiken: Machen Sie sich bewusst, dass manche Ihrer Mitmenschen Sie eher als *geerdet* wahrnehmen, Sie im tiefsten Inneren jedoch womöglich wie ein *Feuer* lodern...“

Ausgehend von diesem Modell leiten Frau A und Herr Dr. B weiterhin Skalen ab, die den Ergebnisbericht anreichern und gut klingen (z. B. Emotionale Intelligenz, Agilität, 4.0-Kompetenz). Diese Ergebnisskalen werden wiederum in mehrere Facetten aufgeschlüsselt, die mit ausführlichen Erläuterungen verbunden sind. Jedes Ergebnis wird zudem an mehr als einer Stelle im Ergebnis-Report aufgegriffen und in unterschiedliche, teils sogar gegensätzliche Aussagen eingebettet. Dies ist hilfreich, um in Feedbackgesprächen jeweils passende Optionen zur Hand zu haben.

Kasten 1

Wie werden die Itembeantwortungen zu einem Ergebnis verrechnet?

Diese für seriöse Testverfahren wahrscheinlich wichtigste Frage ist hier **völlig irrelevant**. Die Teilnehmer kreuzen **irgendetwas** an und dies wird dann **irgendwie** verrechnet (man kann sich einer mehr oder weniger durchdachten **Fantasieformel** oder auch eines Zufalls-generators bedienen). Thematisiert wird in der Folge ohnehin ausschließlich der Ergebnis-report, den die „**Black Box**“ ausspuckt.

Für die Items des ICP (vgl. Abbildungen 2 und 3) können Frau A und Herr Dr. B beispielweise überlegen, ob Substantive anders (höher, niedriger) gewertet werden als Verben. Oder wer „Das Fahrrad ist blau“ ankreuzt, bekommt einen höheren Wert in der Skala „Schönheit“ als wer „Betongarage“ ankreuzt und so weiter. Da gibt es viele Möglichkeiten, die lediglich ein-mal definiert werden müssen.

Der Weg von den Items zum individuellen Ergebnis muss intransparent sein („Black Box“). Denn sonst wäre er kritisierbar! Daher gibt es auch nicht die Möglichkeit, dass Verfahren als Paper-Pencil-Version z. B. mit Auswertungsschablone zu erhalten, da auf diese Weise jeder Auswertungsschritt nachvollziehbar und somit anfechtbar wäre.

Wie beantworten Frau A und Herr Dr. B die oben genannte Frage nach der Verrechnung?
Antwort: „Es handelt sich um hochkomplexe Algorithmen, denen persönliche Verhaltensäs-thetik-Werte von abertausenden Personen zugrunde liegen.“

Frau A und Herr Dr. B lassen ihren umfangreichen Report professionell layouts, sodass er modern und ansprechend gestaltet ist sowie durch farbliche Hervorhebungen plakativ erscheint. Der enthaltene Einleitungstext verweist auf die Relevanz und internationale Akzeptanz des Tools, auf vielfältige wissenschaftliche Studien, welche die Seriosität des Instruments untermauern, sowie eine durch namhafte Experten begleitete Konstruktion (z. B. Prof. Dr. Dr. h. c. Holm Smørebrød, Uppsala Universitet; Prof. Dr. Dr. h. c. Samuel Spielhügel, Smartmouth College). Darüber hinaus wird auf ein Dokument zur wissenschaftlichen Güte verwiesen, das dem Tool exzellente Werte bescheinigt. Ein solches Dokument ist exemplarisch im Anhang 2 enthalten. Zudem werden Schlagworte aufgegriffen, die aktuelle Trends der Personalwirtschaft widerspiegeln und

so den Bedürfnissen potenzieller Kunden entsprechen. Abgerundet wird der Bericht durch Empfehlungen für berufliche (Weiter-) Entwicklungen und passende Positionen gemäß des Person-Job-Fits, des Person-Organisation-Fits und des Cultural Fits.

Nach der theoretischen und praktischen Fundierung gefragt, können folgende Erklärungen bemüht und beliebig kombiniert werden:

- beruht auf dem psychologischen Konzept von „Dichotomie und Duplizität“ nach dem renommierten, unvergessenen Grundlagenforscher Ernst August Dölle
- steht in Kongruenz mit jahrtausendealten fernöstlichen und altgriechischen Philosophien und Erkenntnissen (vor allem Kleobulos von Lindos und Sin-Tzu Xing Peng)
- anwendbar im Kontext neuester neurolimbischer Erkenntnisse
- praxisnahe Ausgestaltung der etwas sperrigen, aber etablierten SPD-Theorie der Führung nach Neuberger (1985)
- greift mit einem einzigartigen Algorithmus auf den brandaktuellen Stand von Big Data mithilfe der Methoden der künstlichen Intelligenz zu
- ermöglicht eine gesicherte Entlarvung von Betrügern, Scharlatanen, Psychopathen, Effekthaschern und toxischen Persönlichkeiten
- vereint systemisch Ansätze aus Face Reading, Colour Counseling und Tinky-Winky-Wave[®]

Um entdeckt zu werden, entwickeln Frau A und Herr Dr. B ferner eine Werbestrategie, die in einem ersten Schritt auf der Erstellung einer adäquaten Homepage fußt. Diese ist professionell aufgezogen und lässt nicht erkennen, dass es sich um die Seite eines Zwei-Personen-Startups handelt. Frau A und Herr Dr. B treten hier als Geschäftsführer eines „Teams“ auf und verweisen in ihrer jeweiligen Vita auf die langjährige Management- und Führungserfahrung, die sie sich in großen, global tätigen Konzernen/Unternehmen haben aneignen können.

Inhaltlich bleibt die Website ansonsten wenig konkret, sondern kommt schlank und modern mit Slogans und abenteuerlichen Versprechungen daher. So sei das lösungsorientierte Tool für sämtliche personalbezogenen Fragestellungen geeignet und könne selbstverständlich individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden (diese Möglichkeiten werden u. a. in einem kostenfreien Web-Seminar aufgezeigt). Zudem sei es aufgrund seiner einzigartigen Herangehensweise mit großem Abstand das Beste, was der Markt zu bieten habe. Die allgemeingültigen Verweise auf Experten und wissenschaftliche Studien werden auch hier platziert. Dieses

Konzept wird ebenfalls in Form weiterer Werbemittel wie z. B. Hochglanzbroschüren und clever gestalteter Flyer aufgenommen.

Um ihr Business insgesamt auf eine breitere Säule zu stellen, planen die beiden Unternehmer ein eintägiges oder zweitägiges Seminar zur Schulung künftiger Anwender des Tools. Dieses Seminar soll als Voraussetzung dienen, um das Tool als „offizieller Berater“ einsetzen zu können. Die Seminarteilnehmer erwerben damit die Erlaubnis, sich durch das Führen des Titels Official InnerCoreConsultant[®] (Stages I bis III) als Experten für das Verfahren auszuweisen. Durch die monetäre und zeitliche Investition der Seminarteilnehmer erhoffen sich Frau A und Herr Dr. B, ein gewisses Gefühl der Verpflichtung hervorzurufen, das InnerCoreProfile[®] schließlich für eigene Beratungszwecke zu nutzen.

Bei der Erstellung des Schulungskonzepts legen die beiden vor allem Wert darauf, die Teilnehmer für das Tool zu begeistern. Die Berater sollen lernen, mit kritischen Nachfragen umzugehen und sich in dem komplexen Ergebnisbericht zurechtzufinden, sodass sie stets eine passende Interpretation parat haben. So aufgestellt begeben sich Frau A und Herr Dr. B mit dem InnerCoreProfile[®] nun aktiv in den Markt.

Schritt 1 im Überblick: Startkapital

- (Aufgaben-/Ergebnis-) Material → „Tool“
- Werbestrategie / Homepage / Werbemittel
- Schulungskonzept für Berater (ein- bis zweitägiges Seminar)

Schritt 2: Kundenakquise

Frau A und Herr Dr. B sind als sozial geschmeidige Netzwerker bekannt. Ein Asset, wenn es darum geht, Multiplikatoren und Mitstreiter zu gewinnen. Schnell finden sich im direkten Bekanntenkreis weitere vermeintliche Personalberater/Coaches/Trainer, die das InnerCoreProfile[®] gern in ihr Portfolio mitaufnehmen. Schaden kann es ja nicht, und wenn irgendwann damit Geld zu verdienen ist, umso besser. Frau A, Herr Dr. B und ihre Mitstreiter stellen nun vor allem in der Außendarstellung ein regelrechtes InnerCoreProfile[®]-Beraternetzwerk dar. Zudem finden sich noch Personen im angrenzenden Ausland, was dem Ganzen einen internationalen Touch verleiht. Auf der ICP-Homepage werden die Mitstreiter direkt verlinkt.

Wichtig ist nun, durch einzelne Pilotprojekte Referenzen zu generieren, die ebenfalls prominent auf der Homepage dargestellt werden. Über Kaltakquise, persönliche Kontakte und kostenfreie Probetestungen gelingt es dem ICP-Beraternetzwerk, in drei größeren Unternehmen einen „Fuß in die Tür“ zu bekommen. Positive Statements zum ICP-Ansatz werden als wörtliche Zitate mit Nennung des Unternehmensnamens direkt auf der Homepage sowie im Werbeflyer verarbeitet.

Die Homepage (inkl. ICP-Beraternetzwerk und Referenzen namhafter Unternehmen) sieht nun schon recht ansehnlich aus. Jetzt nimmt unser Entrepreneur-Duo noch etwas Geld in die Hand, um umfassende Marketingaktionen anzustoßen. Wichtig hier: Feuern aus allen Rohren (Facebook, Twitter, YouTube, XING, LinkedIn...). Beim Marketing ist nicht nur wichtig, potenzielle Endkunden (Anwender in Organisationen) anzusprechen, sondern vor allem auch die ICP-Zertifizierung als Gelddruckmaschine für Berater/Trainer/Coaches anzupreisen. So finden sich viele, die sich durch die Lizenzierung eine (weitere) Einnahmequelle erhoffen. Ist doch prima: „An nur einem Wochenende kann ich ICP-Master werden und als Lizenznehmer ein sexy Produkt anbieten. Wie ich am effektivsten dafür Werbung mache, bekomme ich an dem Wochenende auch noch erklärt. Hurra, ich bin ICP-Experte! Ab in den Markt!“ Gemäß dem Prinzip „Kunden werben Kunden“ werden bereits zertifizierte ICP-Berater dafür honoriert, neue Ausbildungsteilnehmer anzuwerben („Schneeballsystem“).

Es läuft jetzt schon insgesamt ganz gut für Frau A und Herrn Dr. B. Nach der relativ hohen, aber einkalkulierten Anfangsinvestition (für professionelle Homepage, Programmierer, Werbematerialien, Imagefilm, ...) wird jetzt erstmals richtig Geld verdient: durch die Teilnahmegebühren der Lizenzierungsseminare. Die Seminare sind ausgebucht und Frau A und Herr Dr. B delegieren die Durchführung der Lizenzierungsseminare zunehmend an ausgewählte Mitstreiter.

So haben die beiden noch mehr Zeit, auf einschlägigen Personalmessen, in sozialen Medien und diversen weiteren Veranstaltungen (z. B. von Wohltätigkeitsclubs) Präsenz zu zeigen. Auch hier ist Netzwerken Trumpf. Frau A und Herr Dr. B suchen und finden Verbündete: Den Professor einer privaten Business School, der sich als „Wissenschaftlicher Beirat“ inszeniert und für ein paar Tagessätze die Wissenschaftlichkeit des ICP-Tools bestätigt; der ahnungslose Redakteur, der das ICP aufmerksamkeitsheischend als das „Next Big Thing“ in der HR-Welt stilisiert; der Blogger, der dies dankbar aufschnappt, und so weiter. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Mehr Aufmerksamkeit, mehr lizenzierte Berater, mehr Geld...

Schritt 2 im Überblick: Kundenakquise

- Mitstreiter / Multiplikatoren gewinnen
- Pilotprojekte → Referenzen (Kaltakquise, aggressive Marktbearbeitung)
- Berater lizensieren, Lizenznehmer werben lassen
- Präsenz zeigen (Medien, Messebesuche, Social Media, ...)
- Verbündete suchen („Experten“, Redakteure, Blogger, ...)

Schritt 3: Durchführung

Als lukrative und hoffentlich bald stetige Einnahmequelle für Frau A, Herrn Dr. B und ihr Netzwerk aus lizenzierten Beratern dienen in erster Linie die Durchführungen des ICP. Da das Tool quasi ein Allroundtalent darstellt und für sämtliche Fragestellungen genutzt werden kann, bietet sich hier ein großes Potenzial, um die Einsatzhäufigkeit zu maximieren. Das Vorgehen der eigentlichen Testdurchführung ist denkbar simpel: Der Teilnehmer erhält von dem lizenzierten Berater seines Vertrauens einen entsprechenden Testzugang inklusive Passwort. Hierüber kann er sich auf einer Plattform einloggen und den Test bearbeiten. Für die Ergebnisdarstellung kann der Berater seinen Bedürfnissen entsprechend vermerken, wie welche Konstrukte gelabelt werden sollen bzw. welche Aspekte er ausgewertet benötigt. Die Daten werden automatisch durch das System von Frau A und Herrn Dr. B aufbereitet und dem jeweils zuständigen Berater zur Verfügung gestellt. Wie die Auswertung genau vollzogen wird, ist natürlich streng geheim (siehe oben) – ein ausgezeichneter Koch behält schließlich auch für sich, warum gerade seine Suppe die beste der Welt ist.

Der in dem Verfahren lizenzierte Berater vereinbart schließlich je nach Fragestellung entweder mit dem Auftraggeber oder direkt mit dem Teilnehmer ein Feedback-Gespräch, um diesem die Ergebnisse schmackhaft zu machen. Das Gespräch ist verpflichtend (gehört also zum Produkt),

Kasten 2

Kritische Rückfragen zum Auswertungsschema – (k)ein Problem?

Bei Nachfragen zu näheren Hintergründen des Tools und vor allem dem zugrundeliegenden Auswertungsschema existieren im Wesentlichen folgende Reaktionsmöglichkeiten:

- a) „Wenn ich Ihnen das jetzt erkläre, können Sie nicht mehr von den Ergebnissen profitieren und nehmen sich dann die Chance, aus den Ergebnissen wesentliche Erkenntnisse zu ziehen.“ Und wer ist nicht neugierig auf die bahnbrechenden Offenbarungen, die sich auftun können?
- b) „Es ist so komplex, dass sich das nicht mal eben erklären lässt.“ Aber die Entwicklung durch ausgewiesene Experten sollte doch Beruhigung genug sein, oder?
- c) „Eine Erklärung würde hier zu weit gehen.“ Der Verweis auf Referenzen sowie eine „breite, internationale Studienlage“ sollten doch als Zeichen der Belastbarkeit des Tools genügen, nicht wahr?

Bei wissenschaftlich seriösen Fragebogen sollten Fragen nach der Auswertungslogik offen und nachvollziehbar zu beantworten sein. **Wer Ergebnisse interpretiert, sollte auch sattefest sein, was das Zustandekommen dieser Ergebnisse angeht!**

(Jeder mag selbst entscheiden, ob ihm die oben angebotenen „Erklärungsansätze“ ausreichen...)

Da das Gespräch in der Regel jedoch lediglich auf 30 Minuten terminiert ist, werden Nachfragen und eine tiefere Exploration ohnehin erschwert, sodass der Berater kaum Sorge tragen muss, in Erklärungsnot zu geraten.

Schritt 3 im Überblick: Durchführung

- Teilnehmer bearbeiten Tool
- Auswertung: Black-Box
- Erstellen von Ergebnisreports
- Feedbackgespräche (durch lizenzierte Berater)

Schritt 4: Exit / Follow-Up

Im Kontext von Personalauswahlentscheidungen muss mit der Erläuterung des Ergebnisreports die Dienstleistung enden. Warum? Um sich aus dem organisationsinternen Prozess auszuklinken und die weitere Verantwortung für den Umgang mit den Ergebnissen hin zum Auftraggeber zu verlagern, bevor es „gefährlich“ werden könnte. Die Gefahr kann darin bestehen, dass tatsächlich verbindliche Personalentscheidungen (z. B. im Kontext von Personal- bzw. Führungskräfteauswahl oder Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung, Personalabbau etc.) an ICP-Ergebnisse geknüpft werden.

Hier wird es z. B. aus juristischer Perspektive brenzlich, da selbst mit einer gehörigen Portion Fantasie aus dem Itemmaterial (vgl. Abbildungen 2 und 3) kein Bezug zu beruflichen Anforderungen herzustellen sein dürfte, der Einsatz des ICP einer kritischen Prüfung demnach nicht standhalten würde. Aber darum geht es ja nicht: Nach dem Feedbackgespräch ist alles erledigt. Auflegen und abkassieren. Der Job der ICP-Berater ist ausschließlich die Rückmeldung von ICP-Ergebnissen. Die Verantwortung für auf den ICP-Ergebnissen aufbauende Interventionen muss unbedingt beim Auftraggeber liegen.

Im Kontext von Personalentwicklung (Training, Coaching, Teamentwicklung etc.) eröffnen sich dagegen weitere Verdienstmöglichkeiten durch Follow-Up-Prozesse. Denn hier sind im Gegensatz zur Personalauswahl auf Basis von ICP-Ergebnissen keine „harten“ Entscheidungen zu befürchten. Somit sind weitere Beratungsleistungen als ungefährlich (weil vermeintlich ohne Konsequenzen) einzuordnen. Verkaufsschlager können in diesem Zusammenhang z. B. Kommunikationsseminare, Video-Coaching und Team-Aufstellungen sein.

Schritt 4 im Überblick: Exit (Kontext Personalauswahl)

- Ausklinken aus organisationsinternem Prozess
- Verlagerung der Verantwortung hin zum Auftraggeber

...oder Follow-Up (Kontext Personalentwicklung)

- z. B. Seminare zur Teamentwicklung, Gruppenübungen...

Schritt 5: Nachbereitung

Während des gesamten Prozesses haben Frau A und Herr Dr. B jederzeit die Optimierung ihrer Internetpräsenz, ihrer Werbemittel und ihrer Reputation vor Augen. Aus diesem Grunde gilt es, abgeschlossene Prozesse regelmäßig nachzubereiten, indem Referenzen durchgeführter Projekte aufgenommen, Gönner um Zitate voll überschwänglichen Lobes gebeten und Fallstudien dargestellt werden.

Eine stete Einnahmequelle bietet zudem die Neuausbildung sowie Weiterbildung von Beratern. Mit relativ überschaubarem Aufwand, da die hierfür notwendigen Materialien nur einmalig erstellt werden mussten, kann so einerseits direkt ein Zufluss an Finanzmitteln generiert werden. Andererseits sorgen Multiplikatoren für Anwendungen des InnerCoreProfile[®] und dessen Bekanntheitsgrad.

In diesem Zuge stellt die Pflege des aufgebauten Beraternetzwerks eine wichtige Stellschraube dar, um diese sozusagen „bei der Stange zu halten“. Durch das Bereitstellen von exklusiven Materialien, Newslettern und immer neuen Werbemitteln bekommen die Berater Informationen und Dokumente in die Hand, die Ihnen die tägliche Arbeit mit bzw. Werbung für das Tool erleichtern. Zudem existiert das Angebot regelmäßiger Treffen für einen Austausch im elitären Kreis. Beim jährlichen ICP-Summit werden den erfolgreichsten (umsatzstärksten) ICP-Beratern die Trophäen „ICP-Consulting-Award“ in Gold, Platin und Titan verliehen.

Um up-to-date zu sein, spielt es abschließend noch eine große Rolle, den Markt und aktuelle Trends im Auge zu behalten. Was andere können, muss das eigene Tool mindestens auch leisten. Attraktive und gehypte Schlagworte dürfen nicht fehlen. So müssen neue Entwicklungen detektiert und sämtliche Materialien daraufhin angepasst werden.

Schritt 5 im Überblick: Nachbereitung

- Aufbereiten von Referenzen, Fallstudien, Zitaten
- Neuausbildung und Weiterbildung von Beratern
- Pflege des Beraternetzwerks
- Anpassen von Materialien auf aktuelle Trends

Fazit – Mal ehrlich...

...natürlich ist das ICP Humbug und frei erfunden. Es kursieren allerdings zahlreiche Tools, die sich in der Unternehmenspraxis einer hohen Beliebtheit und Verbreitung erfreuen und die von den Grundideen und der (mangelnden) wissenschaftlichen Fundierung durchaus mit dem ICP mithalten können. Betrachtet man die Entwicklung der letzten ca. zwei Jahrzehnte, so ist festzuhalten: Die Beliebtheit bzw. Verbreitung eines Tools hat nichts mit seiner Qualität zu tun.

Man mag sich fragen: „Ist das vielleicht alles gar nicht so schlimm? Jeder darf doch die Tools einsetzen, die er will!“ Ja, aber es kommt auf die Konsequenzen an. Wenn jemand Spaß daran hat, seine eigenen Geldscheine zu schreddern, kann er das gern tun. Schlau ist es sicher nicht, aber es kommt niemandem Drittes zu Schaden. Wer also ICP und Co. an sich selbst ausprobieren will, kann das natürlich gern tun.

Eine andere Sachlage ist der Einsatz in einer Organisation, z. B. wenn Mitarbeitern oder Bewerbern die Toolteilnahme aufoktroziert wird. Wenn aus den Ergebnissen Personalentscheidungen abgeleitet werden, so kann sich dies im schlimmsten Fall dramatisch auf individuelle Berufslaufbahnen auswirken. Dritte können zu Schaden kommen. Ist die eigene Teilnahme aus freien Stücken mit dem Schreddern eigener Geldscheine vergleichbar (nicht schlau, aber okay), so ist das Aufzwingen der Teilnahme mit dem Entfernen von Gullydeckeln vergleichbar (gefährlicher Unfug, bei dem andere zu Schaden kommen können).

Hier wird die rechtliche Dimension relevant: Darf man überhaupt das ICP in einer Organisation (z. B. zum Zweck der Personalauswahl) einsetzen? Fragebogen, die im Kontext von Personalauswahl eingesetzt werden, müssen einen Bezug zu den beruflichen Anforderungen der entsprechenden Tätigkeit aufweisen (vgl. Maties & Wottawa, 2011). Somit sind ICP und Co. offensichtlich rechtlich nicht zulässig. Arbeitnehmervertretungen können also mit Leichtigkeit gegen den Einsatz solcher Tools vorgehen, wenn sie es wollen.

Wie findet man aber heraus, wann es sich um ein nicht fundiertes, unwissenschaftliches Unfug-Tool handelt? Wie kann man sich „schützen“? Hossiep und Mühlhaus (2015) zeigen entsprechende Empfehlungen für die Auswahl eines geeigneten Tools auf:

- Einholen umfassender Informationen über das Verfahren (inkl. Originalangaben der Entwickler, Grenzen der Anwendung, ...)

- Nachhaken, worin bei ggf. bestehender „Black Box“ die schützenswerten Inhalte bestehen und wer diese wann entwickelt hat
- Teilnahme im Selbstversuch und in Augenschein nehmen der Ergebnisse; nach Möglichkeit prüfen, ob fremde Ergebnisse genauso plausibel wie die eigenen (Stichwort: Barnum-Effekt)
- Hinzuziehen eines neutralen Experten zur Überprüfung wissenschaftlicher Hintergründe
- Vergleich von Kosten und Leistung verschiedener Anbieter als Referenzrahmen
- Abschätzen, ob realistisches Verhältnis zwischen Itemanzahl und Länge des Ergebnisreports besteht
- Durchleuchten zuständiger Berater, wenn entsprechende Beratungsleistung eingekauft wird

Zudem findet sich ebenfalls bei Hossiep und Mühlhaus (2015) eine Checkliste zur Identifikation seriöser Verfahren.

Literaturempfehlungen

Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2015). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2013). *Wenn Manager auf Bäume klettern... Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst.

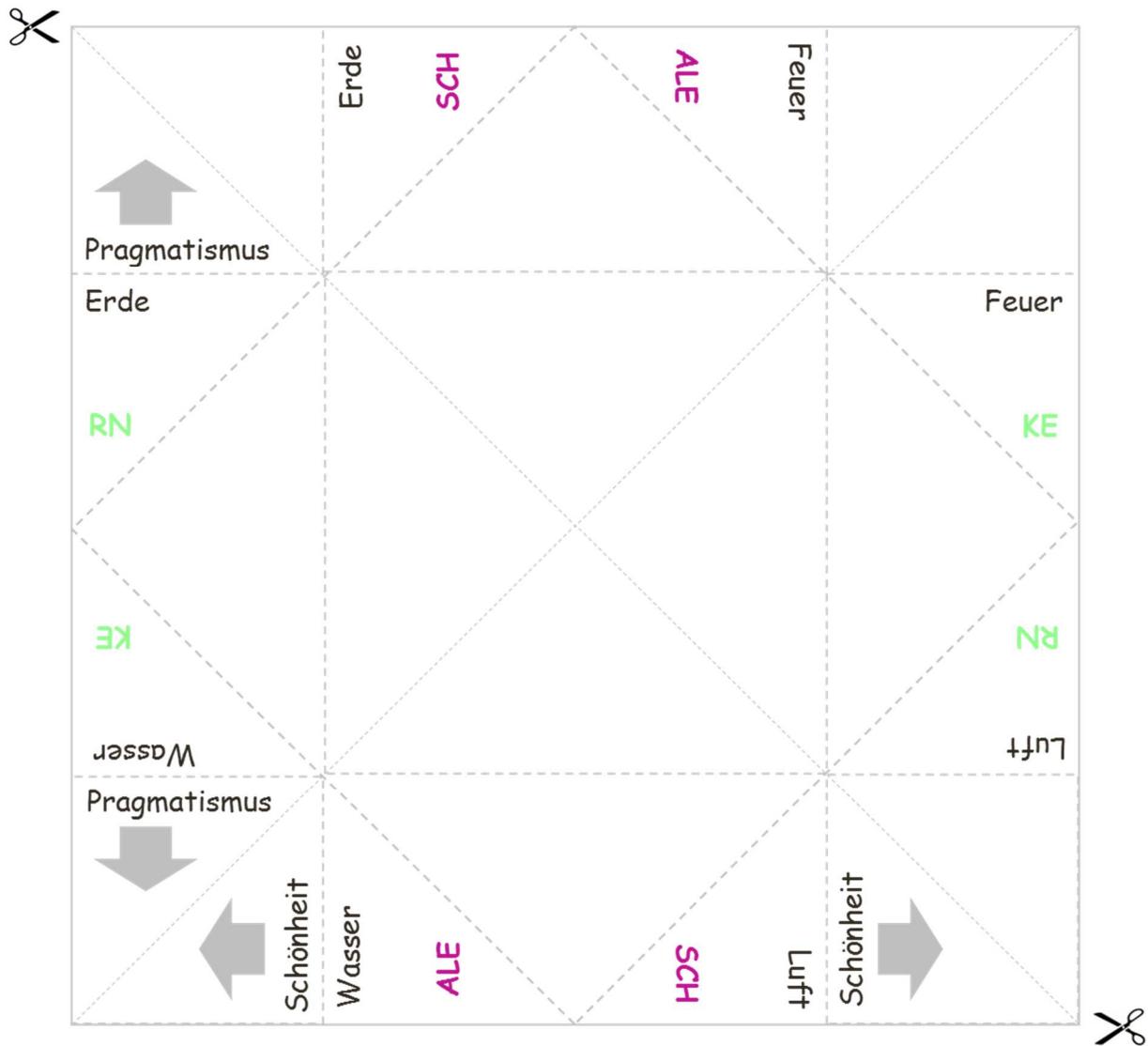
Lau, V. (2013). *Schwarzbuch Personalentwicklung*. Stuttgart: Steinbeis. (darin Kapitel 9 „Typologische Psychologie: Farbenspiele mit eingetragenen Warenzeichen“)

Maties, M. & Wottawa, H. (2011). Nicht immer erlaubt: Wann Eignungstests künftig zulässig sind. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 18 (4), 28-32.

Neuberger, O. (1985). Die S.P.D.-Theorie der Führung - Eine Wende in den Beziehungen zu unseren amerikanischen Freunden. In F.-J. Hehl, V. Ebel & W. Ruch (Hrsg.), *Diagnostik und Evaluation bei betrieblichen, politischen und juristischen Entscheidungen* (S. 101-151). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Anhang 1

Faltvorlage ICP®-Manual-Tool 4.0 (Tipp: farbig ausdrucken!)



Anhang 2

Wissenschaftliche Dokumentation zur Güte des ICP®

Im Gegensatz zu gängigen Persönlichkeitstests verfügt unser Verfahren über eine **Validität von bis zu 98,2 %** und genügt folgenden wissenschaftlichen Gütekriterien (Kubinger, 2017):

- **Objektivität:** „...zielt darauf ab, dass verschiedene Durchführende bei ein und derselben Testperson zum selben Ergebnis gelangen; genauer ist zu unterscheiden zwischen (1) Testleiterunabhängigkeit, (2) Verrechnungssicherheit und (3) Interpretationseindeutigkeit eines ps.-diagnostischen Verfahrens“ (Kubinger, 2017, S. 703). Aufgrund der computergestützten, hoch-standardisierten Durchführung und den einzigartigen, komplexen Verrechnungsalgorithmen ist die Objektivität des ICP® zu 100 % gegeben.
- **Reliabilität:** „...die Zuverlässigkeit (Genauigkeit), mit der eine ps. Erfassungsmethode interindividuelle Unterschiede in einem Merkmal erfasst“ (Eid, 2017, S. 1435). Die interne Reliabilität („Krombachers Alfa“) des ICP® ist mit 81 % als besonders zufriedenstellend einzuordnen.
- **Validität:** „...ein Haupttestgütekriterium diagn. Messverfahren, das erfüllt ist, wenn das Verfahren dasjenige Merkmal, das es messen soll bzw. vorgibt zu messen, hinreichend genau misst“ (Wirtz, 2017, S. 1760). Zertifizierte ICP®-Master ($N = 123$) bestätigen die wissenschaftlich fundierte Aussagekraft der Profile von bis zu 96,6 %. Treffsicherheit und Kundenzufriedenheit sind laut belastbarer Umfragen sogar zu 101,7 % gegeben.
- **Normierung:** „...ermöglicht eine relative, populationsbezogene Einordnung eines diagnostischen Wertes im Rahmen einer normorientierten Diagnostik“ (Kubinger, 2009). Die ICP®-Kompetenzen sind populationsdiagnostisch abgesichert und lassen sich im Sinn der Gaußschen Normalverteilung („Glockenkurve“) abbilden.

Quellen

Eid, M. (2017). Reliabilität. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.; S. 1435-1436). Bern: Hogrefe.

Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik: Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Kubinger, K. D. (2017). Gütekriterien. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.; S. 703-704). Bern: Hogrefe.

Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2017). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.). Bern: Hogrefe.

Bitte zitieren Sie diesen Artikel wie folgt:

Schulz, R., Frieg, P. & Hossiep, R. (2019). Das *InnerCoreProfile® (ICP)*: Markteintritt eines innovativen persönlichkeitsorientierten Tools. *Eine investigative Glosse* (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

Stand: 11.02.2019