

■ PERSÖNLICHKEITSTESTS



Instrumente zur Selbsteinschätzung und zur Personalauswahl?

Welches Potenzial steckt in mir? Was ist der Bewerber für ein Typ? Diese Fragen interessieren Bewerber, Personalverantwortliche und Vorgesetzte. Antworten erhofft man sich aus Persönlichkeitstests oder so genannten Potenzialanalysen. „Personaler“ möchten angesichts hoher Personalkosten im globalen Wirtschaftskrieg das Risiko einer Fehlbesetzung reduzieren. Auf der anderen Seite wollen Bewerber wissen, welches Karrierepotenzial in ihnen schlummert.

Nach Meinung der Befürworter von Persönlichkeitstests liegt die Ursache gescheiterter Beschäftigungsverhältnisse in den meisten Fällen an der Nichtübereinstimmung von Persönlichkeitsmerkmalen zu den Anforderungen der Stelle. Nicht nur das Fachwissen und Können geben demnach den Ausschlag, sondern mit gleichem Gewicht die Persönlichkeit.

Das gilt im besonderen Maße für Führungskräfte mit großem Multiplikatoreffekt gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Kreditinstituten und Mitbewerbern. Hier potenziert sich der mögliche Schaden. Darum ist die sach- und fachgerechte Personalauswahl, aber auch die Aus- und Weiterbildung ggf. unter Einbeziehung eines Tests, wichtig. Die Befürworter der Persönlichkeitstests gehen davon aus, dass das Unterlassen der Durchführung solcher Tests zu volkswirtschaftlichen Schäden allein in der Bundesrepublik Deutschland pro Jahr mit einem mehrfachen zweistelligen Milliardenbetrag zu beziffern sei.

Trotz dieses Sachverhaltes und des Bedürfnisses nach Persönlichkeitsinformationen

führen Persönlichkeitstests im deutschsprachigen Raum noch immer ein „Aschenputteldasein“, während sie in den USA zum Standardrepertoire eines Einstellungsverfahrens gehören.

Es gibt Hunderte von Tests. Sie messen zu meist einen Teilaspekt der Persönlichkeit, die Intelligenz, das Konzentrationsvermögen, handwerkliches Geschick, kreatives Denken, Wissen und vieles andere mehr. Unter Tests versteht man Instrumente, mit deren Hilfe man „psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen erhält“ [1].

Von persönlichkeitsbezogenen Tests im Allgemeinen kann man Persönlichkeitstests definitorisch so abgrenzen: Ein Persönlichkeitstest dient der Messung von Persönlichkeitseigenschaften. Es geht hier um die Vorhersage emotionaler und motivationaler Aspekte des Verhaltens in Alltags- und Arbeitssituationen, also um

- Verhaltensweisen,
- Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen,
- Vorlieben,
- Stärken und Schwächen sowie
- Charaktereigenschaften.

Grundtypen und Arten von Persönlichkeitstests

Die vielen Tests bieten entsprechend viele Möglichkeiten sie zu klassifizieren. Durchgesetzt hat sich die Grobklassifikation in

- Leistungstests (z.B. Intelligenztests, Aufmerksamkeits-, Belastungs-, Wissens-, Geschicklichkeits- und Sprachtests),
- Persönlichkeitstests (Verhaltens-, Einstellungs-, Interessen-, Motivations-, Kommunikationstests),
- Potenzialmessverfahren (Erfassung der Potenziale beruflicher Erfolgsfaktoren zum Zwecke der Auswahl von betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen).

Das Leistungspotenzial gehört natürlich auch zur Persönlichkeit, aber Leistung erfordert spezifische Reaktionsweisen. Leistungstests geben Aufschluss über situativ maximales Verhalten.

Die so genannten Persönlichkeitstests kann man wiederum nach den Verfahren unterscheiden, die Personen in ihrem allgemeinen Verhalten beschreiben und den Verfahren,

die sich auf die beruflichen Erfolgsfaktoren konzentrieren. Letztere werden auch als Potenzialmessverfahren bezeichnet.

Persönlichkeitstests werden von Unternehmen eingesetzt, die sich mit einem derartigen Verfahren möglichst schnell und überschaubar ein Bild einer Persönlichkeit machen wollen, an dem man sich innerhalb einer beruflichen Beziehung orientieren kann. Insofern liefern diese Verfahren Beschreibungen, die unterschiedliche Bereiche des Selbstbildes einer Person darstellen: Allgemeines Verhalten, Einstellungen, Überzeugungen usw.

Bei einem Potenzialmessverfahren wird dagegen auf die Erfassung der Potenziale Wert gelegt, die nachweislich den beruflichen Erfolg – immer in Kombination mit der entsprechenden Fachkompetenz – bestimmen. Aus den Analysen werden dann die entsprechenden Schulungs- bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet, denn hier gilt die Regel: Nobody is perfect. Insofern erheben die gemessenen Potenziale keinen Anspruch darauf, die Persönlichkeit oder den Menschen weder in Teilbereichen noch in seiner Gesamtheit zu beschreiben. Es werden ausschließlich berufsbezogene Eigenschaften der sozialen Kompetenz gemessen, die jedem Vorgesetzten aus seiner täglichen Arbeit bekannt sind. Dazu gehören Fleiß, Belastbarkeit, Erfolgswille oder Kommunikationsfähigkeit.

Was leisten Persönlichkeitstests?

Über den Wert von Persönlichkeitstests wird gestritten. Das liegt in der Natur der Sache. Sie tragen zum „gläsernen Menschen“ bei. Hier liegt das ethische Problem. Fachlich ist zu hinterfragen, ob sie das leisten, was sie versprechen, vor allem, ob sie dazu beitragen, Entscheidungen zur Personaleinstellung zu objektivieren.

Was den Erkenntnisnutzen angeht, so soll mit Hilfe von Persönlichkeitstests ein möglichst fundiertes Bild über das Verhalten und die Persönlichkeit eines Menschen gewonnen werden. Dennoch ist kein Persönlichkeitstest in der Lage, den Menschen als Gesamtheit erschöpfend abzubilden. Darum konzentrieren sich auch einige Verfahren nur auf ganz bestimmte Merkmale.

Die in Bild 1 dargestellte DNLA-Analyse zur Sozialkompetenz (am Beispiel der Person des Autors) ist in vier Hauptbereiche geglie-

dert. Diese Bereiche unterteilen sich wiederum in 17 Unterdimensionen. Unterschiedlich lange Balken zeigen die gemessenen Potenziale, aber auch Fehl-Potenziale an. In den Dimensionen stecken hochkomplexe Sachverhalte, Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen. Fehlen Potenziale, führt das nicht zur negativen Beurteilung einer Person, sondern zum konsequenten Aufbau von Potenzialen durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Welche Landkarte für welchen Zweck?

Bei einem seriösen Verfahren sollte von vorneherein eindeutig festgelegt werden, was genau betrachtet, bzw. welcher Ausschnitt eines Menschen „vermessen“ werden soll. Eine Landkarte eignet sich für den Vergleich. Sie stellt ein Gebiet nur aus einer speziellen Perspektive dar. Jedoch ist ein umfassendes Bild über dieses Gebiet nur über die Gesamtheit aller Landkarten, nämlich Straßen- und Bahnkarten, geologische Karten, Gewässerkarten usw. zu bekommen. Jede einzelne Landkarte vermittelt nur eine von vielen Möglichkeiten, ein Gebiet darzustellen.

In ähnlicher Art und Weise beschränken sich Persönlichkeitstests jeweils auf Teilaspekte. Die verschiedenen Persönlichkeitstests oder Potenzialmessverfahren haben unterschiedliche Schwerpunkte. Sie zeigen immer nur einen Ausschnitt der Gesamtpersönlichkeit. So geht es z. B. um die Verhaltensweisen im Beruf oder um das Kommunikationsverhalten in Konflikten. Kein Verfahren schafft es, Persönlichkeit in ihrer ganzen Komplexität abzubilden. Der Anspruch einer Gesamtbeschreibung wäre genau so schwer einzulösen wie die präzise Abbildung der ganzen Welt in einem Stadtplan. Jeder Stadtplan hat eine andere Stadt als Inhalt. Nur so ermöglicht er die Orientierung.

In Bild 2 geht es ausschließlich um Führungsverhalten. Auf weiter gehende Aussagen wird bewusst verzichtet. Auch hierbei handelt es sich um den Verfasser des vorliegenden Artikels.

Ergebnis: Die Anforderungen werden bei zwei Dimensionen unzureichend erfüllt. Bei der Dimension „Autorität“ ermittelte das Verfahren für den Autor dieses Artikels im ersten Auswertungsschritt einen Wert von 70 Prozent – also unterhalb der betrieb-

lichen Anforderungen. Bei den Erläuterungen ist dann nachzulesen, dass er versucht hatte, sich weniger autoritär darzustellen als er in Wirklichkeit ist. Die Manipulation wurde erkannt.

Der zweite Faktor: Der Verfasser dieses Artikels bezieht die ihm unterstellten Mitarbeiter zu sehr in Veränderungen, Vorhaben, oder Projektplanungen ein. Vorteil: Seine Mitarbeiter identifizieren sich schnell mit den angestrebten Zielen. Doch das ist mit hohem Aufwand verbunden und hat bei seiner Position einen deutlichen Nachteil: Wenn viele Veränderungen anstehen, tritt Entscheidungsmüdigkeit ein. Auch unwichtige Dinge werden in epischer Breite diskutiert und Wichtiges zerredet.

Messen meint eigentlich „vergleichen“

Die von einer Person im Test erreichten Werte werden nicht gemessen, sondern mit denen anderer Menschen verglichen. Deren Werte dienen als „Vergleichsmaßstab“. Sie bilden in ihrer Summe die Normwerte (also Durchschnittswerte) in den jeweiligen Messbereichen ab. Mittels dieser Normwerte kann sich nun der zu Beurteilende mit den Personen vergleichen, deren Werte die Stichprobe der Normwerte bilden. Er sieht, ob er in einem bestimmten Messbereich unter oder über dem Durchschnitt liegt.

Pro und Contra

Die Protagonisten von Persönlichkeitstests meinen, dass Theorie und Methodik von psychologischen Testverfahren so hoch entwickelt seien, dass sie auch für andere Verfahren Maßstäbe setzen könnten. Insbesondere die Trennung von Durchführung und Urteilsbildung objektivierten die subjektiven Eindrücke der auswählenden Personalmitarbeiter.

Genau hier liegt die Crux des reinen Bewerberinterviews. Eignungsdiagnostiker vertreten die Ansicht, dass Tests, die von ihnen nach psychometrischen Kriterien sorgfältig konstruiert wurden, die messtechnisch anspruchsvollste Eignungsdiagnostik bieten ([1], S. XVI).

Horst Veith, Geschäftsführer der SMP und Leiter des Expertenteams, das die DNLA-Verfahren nicht nur entwickelt hat, sondern auch permanent weiter ausbaut: „Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Erfolg ist komplex und wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Unsere For-

Dies ist der für die oben genannte Position vorgegebene Anforderungsgrad, der je nach beruflicher Anforderung von Faktor zu Faktor unterschiedlich eingestellt ist. Beispiel: Für den Berater (höchste Ansprüche) ist programmintern die Anforderung an die Kontaktfähigkeit wesentlich härter eingestellt als für einen Buchhalter (kein Kundenkontakt).

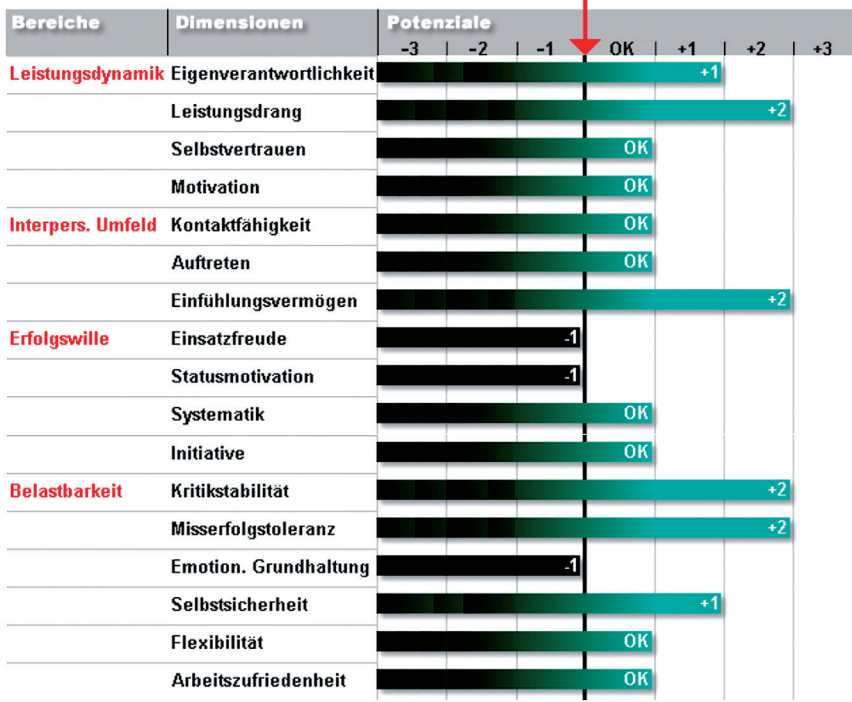


Bild 1: Auswertung eines Persönlichkeitstests am Beispiel der DNLA-Analyse „soziale Kompetenz“

DNLA MANAGEMENT

FAKTOREN

Teilnehmer: Herr Walter Simon
 Profilvorgabe: Unternehmensberater 29.04.2006 13:46:50
 Geschäftsführung / Vorstand, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 28.04.2006 17:19:02
 Auswertung durch: SMP

Wenn ein Faktor sich im überdurchschnittlichen Bereich (130% bis 150%) bewegt, dann kann dies durchaus situationsangemessen und besser zu bewerten sein, als der OPTIMAL-Bereich. Wenn die Ausprägung jedoch extrem niedrig wird, dann wird ein "Problembereich" erreicht, bei dem die in der Beschreibung der Faktoren dargestellten Probleme eine erhöhte Wahrscheinlichkeit aufweisen können.

Führungsqualität

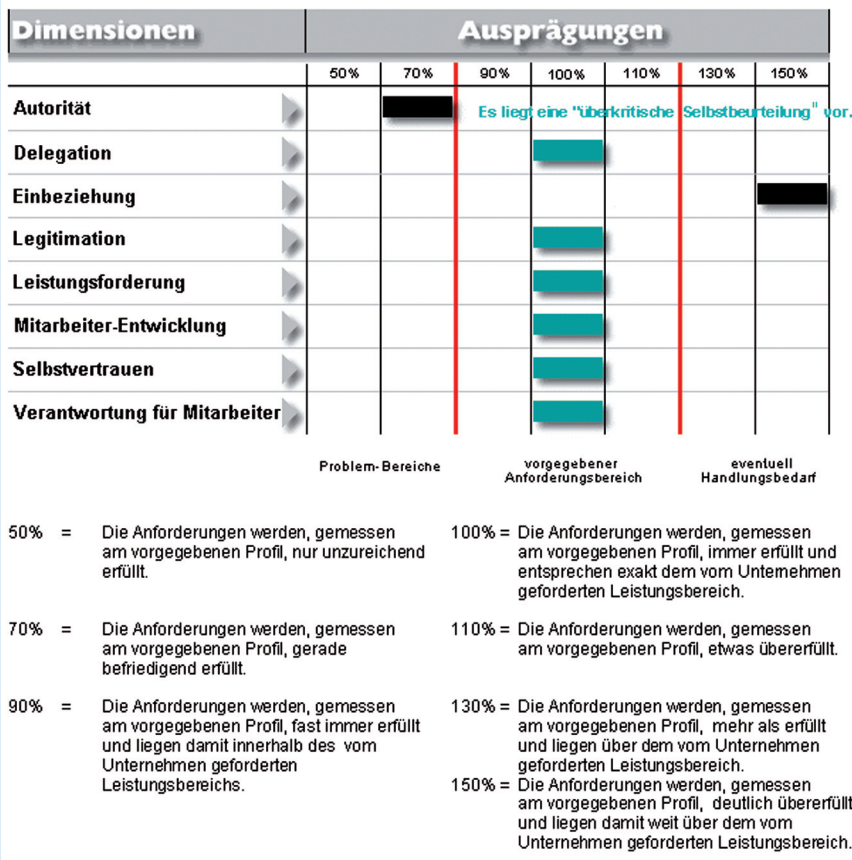


Bild 2: Auswertung eines Persönlichkeitstests am Beispiel der DNLA-Analyse „Führungsqualität“

noten nicht der Fall ist. Auf diese Weise können die gewonnenen Daten in IT-Systeme eingespeist und verglichen werden.

Kritiker machen dagegen geltend, dass die meisten Persönlichkeitstests auf Selbsteinschätzung oder Darstellungen von Befindlichkeiten der Kandidaten beruhen. Diese müssen bestimmte Aussagen in Bezug auf ihre Persönlichkeit als zutreffend oder unzutreffend klassifizieren. Sie bilden also nie das tatsächliche Potenzial eines Menschen ab, sondern dessen Selbstbild. Das könnte Bewerber mit einem überzogenen Selbstbild bei der Stellenauswahl bevorzugen und Selbstkritische benachteiligen.

Skeptiker fragen, ob Eigenschaften, die man insbesondere bei Bewerbern gerne herausfinden möchte, wie Offenheit, Dominanz, Sorgfalt, Loyalität und Selbstdisziplin, objektiv fassbar sind. Sie meinen, dass das, was am Ende mittels eines Tests oder eines standardisierten Auswahlverfahrens herauskommt, allenfalls eine von subjektiven Momenten durchsetzte Annäherung sein kann. Das Subjektive, mithin also die Persönlichkeit eines Menschen, könne nie objektiviert werden.

Im Gegensatz zu kognitiven Leistungstests verfügen Probanden bei Persönlichkeitstests über ausreichend Zeit, um die Fragen zu beantworten. Ein Proband kann sich also in Ruhe überlegen, auf welche Eigenschaft die Fragen abzielen und welches wohl die günstigste Antwort in Bezug auf die angestrebte Position ist.

Allerdings läßt sich ein leistungsfähiges Potenzialmessverfahren nicht überlisten. Im Gegenteil! Mit raffinierten Methoden und Techniken findet es heraus, ob der Teilnehmer sich in „sozialer Erwünschtheit“ dargestellt hat, ob er versuchte sich „durchzumogeln“, ob er gar „widersprüchlich“ geantwortet hat oder einfach die „Unwahrheit“ sagte.

Qualitätsanforderungen an Persönlichkeitstests

Was macht einen guten Test aus? Um diese Frage zu beantworten, ist zu klären, welche Erwartungen der Anwender an einen Test hat. Eine häufig zitierte Definition besagt: „Ein Test ist ein wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung.“ ([2], S. 1)

schungsergebnisse und Praxiserfahrungen zeigen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen gemessenen Potenzialen und beruflichem Erfolg gibt. Die sind nachweisbar durch die Praxis und wissenschaftliche Langzeitstudien. Natürlich kann niemand erfolgreich sein, wenn die Fachkompetenz nicht ausreicht oder die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen/innen gestört ist. Erfolgreiche Mitarbeiter/innen und Führungskräfte haben entsprechend höhere Werte als weniger erfolgreiche. Eine weitere Erkenntnis: Weniger Erfolgreiche sind ohne Weiteres in der Lage, Potenziale gezielt aufzubauen und werden dann auch erfolgreicher.

Letzteres ist aber ohne genaue Kenntnisse der Stärken und Schwächen nicht möglich. Nur wer diese möglichst genau kennt, kann seine Leistungen gezielt verbessern. Es ist wie im Sport. Man muss genau wissen was man trainieren soll und was besser nicht.“

Auch mit der Zeitersparnis wird der Einsatz von Persönlichkeitstests begründet. Die Auswertung eines Testbogens benötigt weniger Zeit als ein langes Interview. Mit Hilfe eines Persönlichkeitstests erhält man psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen, was bei Interviews und Zeugnis-

Diese Definition schränkt den Begriff Test vielfach ein, denn er

- soll routinemäßig durchführbar sein, d.h. von einer beliebigen Person unter Standardbedingungen (mit den gleichen Testmaterialien, zur gleichen Zeit, ...);
- soll eine relative Positionsbestimmung zu anderen getesteten Personen ermöglichen;
- soll empirisch abgrenzbare Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten messen;
- soll wissenschaftlich begründet sein, also wissenschaftliche Gütekriterien erfüllen. (Jeder seriöse Anbieter legt die wissenschaftlichen Gütekriterien auf Anforderung vor. Natürlich dürfen diese nicht vom Anbieter selbst erstellt worden sein, sondern von einer unabhängigen öffentlichen Institution, z.B. einer Universität.)

Um zu zuverlässigen Aussagen bzw. Ergebnissen zu kommen, gibt es in der mathematisch-statistischen Testtheorie vier spezielle Kriterien der fachgerechten Konstruktion und Anwendung von Persönlichkeitstests:

Objektivität

Die Tests müssen objektiv sein, d.h. die Bedingungen der Testdurchführung und -auswertung müssen feststehen, immer gleich sein und unabhängig von den jeweiligen Anwendern oder beurteilenden Personen. Der Test muss bei derselben Testperson oder Testgruppe das gleiche Ergebnis erzielen oder reproduziert werden können. Das erfordert eine weitgehende Standardisierung des Verfahrens.

Validität (Gültigkeit)

Bei einer hohen Validität werden mit einem Test genau das Merkmal bzw. die Merkmale gemessen, die man messen möchte, z. B. Introversion, Sorgfalt oder Leistungsorientierung. Eine hohe Validität ist immer von einer hohen Objektivität und einer hohen Reliabilität abhängig. Hat ein Test eine geringe Validität und eine hohe Reliabilität, dann misst er etwas anderes als geplant.

Reliabilität (Zuverlässigkeit)

Die Reliabilität gibt an, wie genau ein Test ein bestimmtes Merkmal misst. Beim Vorliegen von stabilen Merkmalen erwartet man, dass man auch bei wiederholten Messungen dieselben Ergebnisse erhält. Aus diesem Grund resultiert aus einer hohen Reliabilität

eine Unabhängigkeit des Tests von Zufallsschwankungen und Umweltbedingungen. Die Reliabilität hängt damit stets auch von der Objektivität ab.

Normierung

Das vierte und letzte Gütekriterium schließlich wirft Fragen auf, denn für sich genommen ist ein Testergebnis bedeutungslos und nicht interpretierbar. Was besagt es schon, wenn jemand in irgendeinem Test ein Resultat von 57 Punkten hat? Ohne weitere Vergleichsmaßstäbe kann anhand dieses Wertes überhaupt nichts über die Testperson gesagt werden – es fehlen Vergleichspunkte zu anderen, die den Test gemacht haben. Man muss wissen, wie viele Punkte maximal und minimal möglich sind.

Doch selbst wenn man die Punkteskala kennt, weiß man noch nicht, wie viele Menschen bei diesem Test 57 oder mehr Punkte erzielen. Ihre Bedeutung erhalten die „absoluten Testdaten“ erst durch den Vergleich mit einer ausreichend großen Zahl anderer Menschen: Wenn nur 5 Prozent der Bevölkerung einen Wert von 57 oder höher erreichen, ist diese Zahl völlig anders zu werten als wenn drei Viertel der Bevölkerung auf einen solchen Wert kommen. Es kommt also auf die Verteilung der Mengen innerhalb der Gesamtheit an.

Um solche Vergleichspunkte in einem kontrollierten Verfahren für ein möglichst breites Feld von Versuchspersonen zu erhalten, führt man die Normierung/Eichung eines Testes durch. Man erhält dann Normwerte, die einen Vergleich des Rohwertes (= ein Testresultat) einer Person mit den Werten anderer Personen mit ähnlichen Voraussetzungen (z.B. gleiches Alter oder gleiche Berufsausbildung) und damit eine Interpretation ermöglichen.

Fazit/Empfehlung

Einem/er Teilnehmer/in an einem Persönlichkeitstest ist zu raten, nicht nur auf die negativen Aspekte eines Testergebnisses zu schauen und sich ggf. von diesem demotivieren zu lassen. Es wäre sonst möglich, dass das Testergebnis zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird. Ein „gutes“ oder „schlechtes“ Testergebnis, soweit man bei Persönlichkeitstests überhaupt von gut oder schlecht sprechen kann, darf nicht als Hinweis auf späteren Erfolg oder Misserfolg gewertet werden.

Bei einem Potenzialmessverfahren, bei dem berufsrelevante Dimensionen gemessen werden, kann es vorkommen, dass mehrere Faktoren/Dimensionen zu wenig Potenzial ausweisen. Auch in diesem Fall sollte man nicht die Gesamtheit der negativen Aspekte betrachten und sich demotivieren lassen. Viel besser ist es, das Ergebnis als Chance zur Veränderung zu betrachten. Das ist viel leichter als man denkt. Man muss wissen, dass Faktoren untereinander in Beziehung stehen (Interkorrelationen genannt). Im Klartext heißt das: Wird das Potenzial bei einem der entscheidenden Faktoren aufgebaut, werden auch andere Faktoren positiv beeinflusst.

Ein gutes Verfahren weist auf die Key-Factors hin und gibt darüber hinaus nicht nur klare Anweisungen zum Potenzialaufbau, sondern liefert die individuellen Weiterentwicklungsunterlagen gleich mit.

Ein Testverfahren ist eine wichtige Informationsquelle, aber nie die letzte Wahrheit, insbesondere wenn es um Persönlichkeitsmerkmale geht. Persönlichkeit hat einen Kern, der sich in verschiedenartigen Rollen nur anders ausdrückt. Dieser Kern ist das den Menschen ausmachende Wesen. Eine Persönlichkeitsanalyse kann helfen, diesen Kern besser zu erkennen und Potenziale gezielt zu nutzen. Insofern bietet eine wissenschaftlich fundierte Analyse Erkenntnisse, die aber immer mit Urteilen Dritter und dem Eigenurteil zu ergänzen und abzugleichen sind.

Literatur

- 1) Hossiep, R.; Paschen, M.; Mühlhaus, O.: Persönlichkeitstests im Personalmanagement – Grundlagen, Instrumente und Anwendungen. Göttingen: Hogrefe, 2000
- 2) Lienert, A.; Raatz, U.: Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Beltz, 1998

■ VERFASSER



Prof. Dr. Walter Simon,
Leiter des Corporate University
Centers Bad Nauheim,
gehört zu den bekannteren deutschen
Wirtschaftstrainern und -beratern
prof.simon@online.de