

Künstlerisches Potential ist durch Tests nicht immer erkennbar

Laut einer Untersuchung der Universität Zürich verwenden 33 Prozent aller Schweizer Unternehmen Persönlichkeitstests. Es gibt mittlerweile mehrere hundert solcher Tests, die so vielfältig und unterschiedlich sind, dass es oft schwerfällt, Kandidaten auf Qualitäten wie Kreativität zu prüfen.

Zunächst zur Validität von Persönlichkeitstests. Die Validität beschreibt, wie «gut» ein Verfahren das erfolgreiche Tätigsein in der zu besetzenden Position vorhersagen kann. Die Grafik macht einen grundlegenden Sachverhalt deutlich. In der Personal- und Managementdiagnostik geht es immer darum, Aussagen über eine Person zu treffen wie sie «wirklich» ist – das Selbst. Um dieses Ziel zu erreichen, werden in der Praxis vor allem Selbst- und Fremdbildverfahren verwendet.

Persönlichkeitstests sind Selbstbildverfahren. Eine Person wird aufgefordert, sich anhand von unterschiedlichen Aussagen selbst einzuschätzen. Diese Einschätzung kann mehr oder weniger realistisch sein, ist meist subjektiv und hängt vom Selbstbild der Person ab. Danach wird die Selbsteinschätzung der Person mit der Selbsteinschätzung von anderen Personen verglichen – der sogenannten Vergleichsgruppe oder Norm (Stichprobe).

Das Ergebnis des Persönlichkeitstests – meist als Profil dargestellt – gibt an, wie weit eine Person in ihrem Selbstbild anderen ähnlich ist beziehungsweise sich von ihnen unterscheidet. Die Ergebnisse des Persönlichkeitstests sollten sinnvollerweise mit anderen Informationen über die Person verbunden werden und durch Interpretation der Einzelergebnisse zu einem stimmigen Gesamtergebnis führen. Aufgrund der Tatsache, dass ein Persönlichkeitstest immer nur ein Selbstbild ist, raten wir von der alleinigen Verwendung von Persönlichkeitstests als Auswahlverfahren ab (Ausnahme Screening).

Bewährte Verfahren, die am Selbst ansetzen, sind biografische Tiefeninterviews. Sie erheben die Bedürfnis- und Motivationsstruktur einer Person. Das heisst, relevant ist weniger, was jemand gemacht hat, sondern vielmehr warum eine Person etwas gemacht hat. Bedürfnis- und Motivationsstrukturen sind relativ stabil und können deshalb sehr gut für die Prognose der Zukunft verwendet werden.

Analog zur Grafik (rechts) erzielt man eine hohe Validität im Auswahlprozess durch ein multi-modales Vorgehen, einer Kombination von Persönlichkeitstest (Selbstbild), biografischer Analyse (Selbst) und Interview (Fremdbild). Wenn möglichst unterschiedliche Informationsquellen ähnliche Ergebnisse bringen (siehe Ziel-



Foto: Marc Lacroix

bereich), ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese Ergebnisse valide sind.

Gerade bei der Anwendung von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl stellt sich die Frage, ob der Test es dem Bewerber ermöglicht, sich geeigneter darzustellen, als er letztendlich ist. Man nennt diese Tendenz «sozial erwünschtes Antwortverhalten». Im Unterschied zu dem Faktum, dass die Realitätsnähe der Selbsteinschätzung immer auch vom Differenzierungsgrad des Selbstbilds der Person abhängt und Verzerrungen daher sozusagen unabsichtlich zustandekommen, handelt es sich bei der sozialen Erwünschtheit um eine absichtliche Verfälschung der Selbsteinschätzung. Verschiedene Vorgabeformate wie «forced choice»-Vorgabe und «Lügenskalen» versuchen dem erwünschten Antworten entgegenzuwirken. Eine grössere Sicherheit erreicht man durch multimodales Vorgehen. Verschiedene Informationsquellen werden miteinander in Beziehung gesetzt. Selbstdarstellungstendenzen werden nicht nur erkannt, sondern inhaltlich fundiert interpretiert.

Übereinstimmung mit Anforderungsprofil: Persönlichkeitstests sind dann gut einsetzbar, wenn sie beruflich relevante Anforderungen messen. Dabei geht es nicht nur um die Überschrift, sondern stärker um das dahinter liegende Verständnis. Das sollte hinterfragt werden. Wenn Sie beispielsweise Konfliktfähigkeit

bestimmen wollen, sollten Sie überprüfen, ob der Persönlichkeitstest unter Konfliktfähigkeit dasselbe versteht, wie Sie es in Ihrem Anforderungsprofil definiert haben.

Beim Einsatz von Auswahlverfahren Flexibilität werten lassen. Persönlichkeitstests sind mit anderen Verfahren gut kombinierbar. Fragestellung und Zielsetzung sollen im Auswahlprozess vorrangig die Kombination und Gewichtung der Verfahren bestimmen und weniger die Vorlieben und Gewohnheiten der Anwender. Durch die intelligente Verbindung von Persönlichkeitstests mit anderen Verfahren erreichen Sie ein besseres Verhältnis von Validität und Ökonomie als durch eindimensionales Vorgehen. Am Umgang mit diesem Kriterium können Sie die Qualität von Anbietern gut erkennen. Wenn Ihnen Persönlichkeitstests als alleinige Allheilmittel in der Personalauswahl angeboten werden, ist das zwar sehr verführerisch, spricht aber eindeutig gegen die fachliche Kompetenz des Anbieters. Seriöse Anbieter können verschiedene Wege gehen. Manche bieten Kombinationen von Persönlichkeitstests und Fremdeinschätzungsverfahren an. Das hat den Vorteil, dass Selbst- und Fremdeinschätzung dann vom Verständnis her dasselbe aus unterschiedlichen Perspektiven messen.

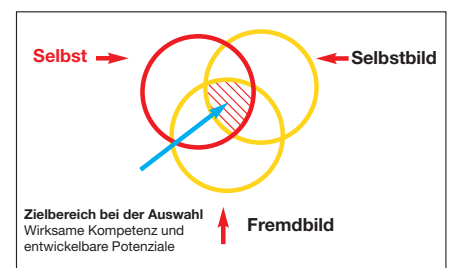
Einsetzbarkeit als Potenzialanalyse: In den letzten Jahren war es zunehmend Trend, nicht mehr von Persönlichkeitstests, sondern von Potenzialanalysen zu sprechen. Potenzialanalysen erheben den hohen Anspruch, nicht nur über die derzeitige Kompetenzausstattung des Bewerbers Aussagen zu machen, sondern auch über dessen Entwicklungspotenzial. Kaum ein Persönlichkeitstest ist jedoch in der Lage, wirklich festzustellen, was genau als unausgeschöpftes Poten-

zialspektrum zu messen. In den letzten Jahren war es zunehmend Trend, nicht mehr von Persönlichkeitstests, sondern von Potenzialanalysen zu sprechen. Potenzialanalysen erheben den hohen Anspruch, nicht nur über die derzeitige Kompetenzausstattung des Bewerbers Aussagen zu machen, sondern auch über dessen Entwicklungspotenzial. Kaum ein Persönlichkeitstest ist jedoch in der Lage, wirklich festzustellen, was genau als unausgeschöpftes Poten-



Der Autor

Dr. Albrecht Müllerschön ist Manager, Berater und Trainer und hat Psychologie sowie Rechtswissenschaften studiert. Er beschäftigt sich seit fast 20 Jahren mit Fragen der Personal diagnostik und gehört beim ZfU zur Core-Faculty.
Kontakt:
www.muellerschoen-focus.de



zial «in jemandem steckt». Ganz einfach deshalb, weil sie nicht dafür entwickelt wurden und die verwendeten Messmodelle dafür nicht geeignet sind. Um dem Anspruch Potenzialanalyse gerecht zu werden, muss der Persönlichkeitstest bezogen auf den relevanten Anforderungsbereich die Anlagen und Talente einer Person und die daraus bereits entwickelten Kompetenzen und Fähigkeiten messen. Die Differenz von der vorhandenen Anlage und der aus der Anlage bereits entwickelten Kompetenzausstattung kann als noch vorhandenes Entwicklungspotenzial interpretiert werden. In diesem Kontext muss die weit verbreitete Praxis, Potenziale von Kaderpersonen in AC zu bestimmen, kritisch kommentiert werden. AC sind Fremdeinschätzungsverfahren und können durch ihren verhaltensorientierten Ansatz bestenfalls Kompetenzen und Fähigkeiten erheben, keinesfalls aber Potenziale. Wenn Sie einen Persönlichkeitstest als Potenzialanalyse verwenden wollen, lassen Sie sich das Messmodell und die Methodik, die für die Erhebung von Potenzialen verwendet wird, genau erklären. Allgemeine Aussagen und Behauptungen ohne ausreichende Begründung und Belege sprechen mehr gegen ein Verfahren als dafür.

Qualifizierung der Anbieter: Waren früher die Universitäten und öffentliche Forschungseinrichtungen für die Entwicklung von Testverfahren hauptverantwortlich, so haben mit der zunehmenden Kommerzialisierung der psychologischen Diagnostik Beratungsfirmen die Marktführerschaft übernommen. Das hat gute wie schlechte Seiten. Positiv ist sicher, dass Beratungsfirmen mehr Nähe zur Anwendung und Praxis haben und daher den Anforderungen der Unternehmen besser gerecht werden können. Kritisch zu betrachten ist die steigende Tendenz, unwissenschaftliches Pseudo- und Halbwissen gut zu verpacken und mit hohem Marketingbudget und intensiver Marktbearbeitung an Unternehmen und Organisationen zu verkaufen. Berater, die ihr Geld wert sind, haben eine fundierte psychologische Ausbildung und eine mehrjährige Berufserfahrung im Bereich der Personal- und Managementdiagnostik. Sie gehen auf Ihre Situation ein und verkaufen nicht nur die eigene Standardlösung.

Folgende Persönlichkeitstests werden in der Schweiz am häufigsten verwendet:

• **Sechs Verfahren** (Master Person Analysis MPA, MBTI, DISG Persönlichkeitsprofil, Insights Discovery, Thomas System und Insights MDI) berufen sich auf die Persönlichkeitstypologie

von C. G. Jung beziehungsweise auf die Theorie «Emotions of Normal People» von William Moulton Marston (1928). In einer Stellungnahme des Berufsverbands deutscher PsychologInnen BDP (Prof. Claudia Eckstaller, Prof. Dr. Erika Spiess und Dipl. Psych. R. M. Woschée) zu einem Gutachten von Prof. Dr. Jäger über Insights MDI wird bestätigt «...dass die Typenlehre nach C. G. Jung in Fachkreisen als antiquiertes Modell ohne empirische Belege» gilt. Der Ansatz von Marston wird als «typologischer Ansatz ohne empirische Forschung» bezeichnet. Die Empfehlung lautet: «...es basiert auf theoretisch veralteten und wissenschaftlich ungesicherten Modellen. Von seinem Einsatz bei Personalauswahl und -entwicklung, Coaching und Training muss daher abgeraten werden.»

• **Das HDI** (Hirndominanzinstrument) beruft sich auf die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung der Siebzigerjahre und misst bevorzugte Denk- und Verhaltensstile einer Person. Es macht keine Aussage, ob und wie weit diese angelegten Talente bereits in Kompetenz verwandelt worden sind, und ist daher für den Einsatz als Auswahlverfahren nicht geeignet.

• **Die Entstehungsgeschichte des 16-PF** (seit 1998 gibt es eine revidierte deutsche Fassung 16-PF-R) geht in die Dreissigerjahre zurück (psycholexikalische Studie von Allport & Odbert). Cattell entwickelte darauf aufbauend 1949 den 16-PF (16 Persönlichkeitsdimensionen). Der 16-PF ist ein wissenschaftlich fundiertes Persönlichkeitsinventar, der in vielen Bereichen – auch in der Klinik und der Forschung – eingesetzt wird. Anforderungen der Berufswelt spielten bei der Konstruktion keine Rolle. Das zeigt sich auch bei der Bezeichnung einiger Faktoren (wie Wärme, Abgehobenheit, Privatheit, Besorgtheit, Ängstlichkeit), die gegen eine Verwendung als Auswahlverfahren sprechen.

• **Das BIP ist ein zeitgemässes**, wissenschaftlich fundiertes Verfahren, das speziell für den Einsatz im Berufsleben entwickelt wurde. Es erfüllt fast alle der genannten Kriterien. Einschränkungen sehen wir aufgrund der Vorgabe im Bereich «sozial erwünschtes Antwortverhalten». Für den Einsatz als Potenzialanalyse ist er wegen des dazu fehlenden Messmodells im Hintergrund nur eingeschränkt geeignet.

Das Fazit fällt ernüchternd aus. Von den neun am häufigsten verwendeten Testverfahren

K.-o.-Kriterien für Testverfahren:

- **Theoretischer Hintergrund – Hauptanwendung**
Wurde der Test vom Hintergrund her als Auswahlverfahren/Potenzialfeststellung entwickelt?
- **Wissenschaftliche Fundiertheit**
Steht der Test auf einem soliden wissenschaftlichen Fundament?
- **Vorhandene Normen – die Vergleichspopulation**
Sind Normen für die Zielgruppe vorhanden?

Kriterien, die für die Anwendung wichtig sind:

- **Übereinstimmung mit Anforderungsprofil**
Werden die im Anforderungsprofil beschriebenen Dimensionen gemessen und stimmen sie inhaltlich damit überein?
- **Vorgabe und Auswertung**
Funktioniert die Vorgabe und Auswertung über PC?
- **Multimodaler Ansatz**
Werden andere Verfahren als Ergänzung angeboten?
- **Einsetzbarkeit als Potenzialanalyse**
Kann der Test Potenziale messen?
- **Qualifizierung der Anbieter**
Geht der Anbieter auf Ihre Situation ein – sind auch individuelle Lösungen möglich?

scheitern acht am theoretischen Hintergrund. Es bestätigt sich auch in der Schweiz, dass die Verfahren weit verbreitet sind, die aggressives Marketing betreiben und die bevorzugt einfache Lösungen anbieten. Hier sind die Personalfachleute aufgerufen, zukünftig mehr Aufwand zu betreiben, die Spreu vom Weizen zu trennen. Andererseits sind auch die – vor allem aus der wissenschaftlichen Ecke kommenden – Entwickler und Anbieter von Persönlichkeitstests aufgefordert, die Bekanntheit ihrer Verfahren zu erhöhen. Wir möchten dies aktiv unterstützen und abschliessend Verfahren nennen, die wir als Auswahlverfahren empfehlen können:

Jobfidence (www.jobfidence.com) wurde in enger Zusammenarbeit mit den Universitäten Münster und Düsseldorf entwickelt und verfolgt den Ansatz des objektiven Persönlichkeitstests. Die Wiener Potenzialanalyse wurde mit der Universität Wien entwickelt (www.lackner.kabas.at) und misst tatsächlich Potenziale von verschiedenen Zielgruppen (Mitarbeitende, Vertrieb, Führung und Management).

Albrecht Müllerschön