

PERSÖNLICHKEITSTESTS AUF DEM PRÜFSTAND

Dr. Albrecht Müllerschön – November 2006

Im Dezember 2005 hat HR-Today eine Studie über den Einsatz von Auswahlverfahren in Schweizer Unternehmen publiziert: Laut der Untersuchung der Universität Zürich verwenden 33% aller Schweizer Unternehmen Persönlichkeitstests.

Bei der Auswahl von Kaderpositionen zählen Persönlichkeitstest zu den am häufigsten verwendeten Auswahlverfahren.

Wir möchten diese Ergebnisse zum Anlass nehmen die Anwendung von Persönlichkeitstest genauer zu beleuchten. Es gibt mittlerweile mehrere hundert unterschiedliche Persönlichkeitstests. Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist so groß, dass es oft schwer ist, für die eigene Situation den geeigneten Test auszuwählen. Ziel dieses Artikels ist es, Sie dabei zu unterstützen und Ihnen eine Anleitung zur Auswahl von Testverfahren im Rahmen der Personalauswahl und der Personalentwicklung zu geben.

Hierzu betrachten wir im ersten Schritt, inwieweit Persönlichkeitstests die in der Studie der Uni Zürich erhobenen Kriterien an Auswahlverfahren erfüllen.

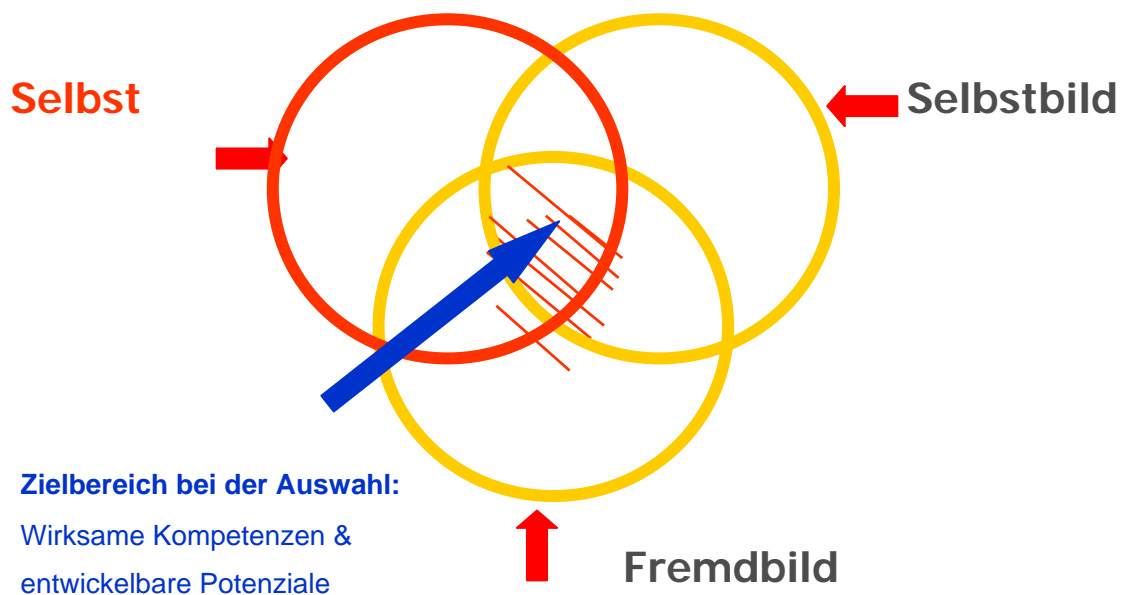
Im nächsten Schritt zeigen wir auf worauf Sie beim Einsatz von Persönlichkeitstests achten sollten bzw. woran Sie erkennen ob ein Verfahren sein Geld wert ist.

Abschließend diskutieren wir die Brauchbarkeit der laut Studie in der Schweiz am häufigsten verwendeten Persönlichkeitstests.

- **Erfüllen Persönlichkeitstests die Anforderungen die Personalfachleute an Auswahlverfahren stellen?**

In der Studie der Universität Zürich wurden die Kriterien erhoben, die von Schweizer Personalfachleuten an Auswahlverfahren angelegt werden. Die drei bedeutendsten davon sind **Validität**, **Ökonomie** und **Akzeptanz**.

Zunächst zur Validität von Persönlichkeitstests. Die Validität beschreibt wie „gut“ ein Verfahren das erfolgreiche Tätigsein in der zu besetzenden Position vorhersagen kann. Die Grafik 1 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 sozusagen immer „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 bzw. 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. Auf Grund 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 biographische Tiefeninterviews. Sie erheben die Bedürfnis- und Motivationsstruktur einer Person. D.h. 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 1 erzielt man eine hohe Validität im Auswahlprozess durch ein multimodales Vorgehen, d.h. einer Kombination von Persönlichkeitstest (Selbstbild), biographischer Analyse (Selbst) und Interview (Fremdbild). Wenn möglichst unterschiedliche „Informationsquellen“ ähnliche Ergebnisse bringen (siehe Zielbereich), ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese Ergebnisse valide sind.

Zur Ökonomie von Persönlichkeitstests. Gute Testverfahren oder Potenzialanalysen erscheinen auf den ersten Blick teuer. Auf den ersten Blick deshalb, da die Preise oft nicht in Relation zu den Folgen einer Fehlentscheidung gesehen werden (bei Fachkräften und Führungskräften wird für eine Fehlbesetzung ca. 1 Jahressalär kalkuliert). Im Vergleich dazu: in 30,9% der untersuchten Unternehmen werden Assessment-Center durchgeführt. Dabei sind AC die mit Abstand unökonomischsten Verfahren überhaupt (Entwicklungskosten, Anpassungskosten, Einschulungskosten der Beobachter – das sind in der Regel Führungskräfte bzw. Manager - und der zeitliche Aufwand *aller* Beteiligten bei der Durchführung) bei guter Validität. Die Kombination von einem Persönlichkeitstest mit anderen Verfahren hat als großen Vorteil eine hohe Validität bei gleichzeitig hoher Ökonomie. Die Anwendung von Persönlichkeitstests minimiert darüber hinaus den Aufwand für Interview und Bewerbungsgespräch. Durch die zusätzliche Information des Persönlichkeitstests können Fragen gezielter gestellt werden, der Personal- und Zeitaufwand wird reduziert, die Ökonomie steigt.

Zur Akzeptanz von Persönlichkeitstests. Die Akzeptanz von Auswahlverfahren seitens der Bewerber/innen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Geht es auch für Unternehmen immer mehr darum, dass sie sich im Kontakt mit Bewerber/innen am Markt präsentieren und auch „die Besten“ für ihr Unternehmen gewinnen wollen. Dazu kommt, dass die Nachvollziehbarkeit der Entscheidung seitens der Bewerber/innen möglichst hoch sein soll.

Persönlichkeitstests die für den beruflichen Kontext konstruiert worden sind, erfüllen in der Regel alle Kriterien um inhaltliche Akzeptanz zu erzeugen. Ein wichtiger Schritt zur Akzeptanz liefert die Transparenz des gesamten Bewerbungsprozesses einschließlich der Rückmeldung der Ergebnisse an die Bewerber. Persönlichkeitstest liefern wegen ihrer meist „konkreten“ – kritisch formuliert „pseudoobjektiven“ - Ergebnisdarstellung eine gute Grundlage für die Rückmeldung der Gesamtergebnisse an Bewerber/innen. Gleichzeitig kann das Feedback im Zuge eines professionellen Auswahlprozesses für Bewerber/innen für deren persönliche Entwicklung sehr hilfreich sein.

Die eingangs gestellte Frage, ob Persönlichkeitstests grundlegend in der Lage sind, die von Personalfachleuten gestellten Anforderungen an Auswahlverfahren zu erfüllen, kann eindeutig bejaht werden.

▪ **Woran Sie erkennen ob ein Persönlichkeitstest sein Geld auch wert ist**

Kriterien die die Brauchbarkeit von Persönlichkeitstests als Instrumente für Auswahlverfahren beschreiben sind den großen Bereichen theoretischer/methodischer Hintergrund und Anwendung zuordenbar.

Beginnen wir beim theoretischen/ methodischen Hintergrund von Persönlichkeitstests. Dieser Bereich bildet die Grundlage von Testverfahren und sollte bei der Bewertung eines Persönlichkeitstests als erstes angeschaut werden.

Theoretischer Hintergrund - Hauptanwendung

Persönlichkeitstests sind meist für die klinische Anwendung oder für die Anwendung im beruflichen Kontext entwickelt worden. Die Verwendung von Persönlichkeitstests im klinischen Bereich hat eine zeitlich längere Tradition. Das hat dazu geführt, dass Verfahren die sich im klinischen Bereich bewährt haben, auch im beruflichen Kontext zur Anwendung gekommen sind - und (leider) immer noch kommen. Die Fragestellungen, theoretischer Modelle und Zielgruppen sind im klinischen Bereich völlig andere als im Bereich der Personal- und Managementdiagnostik. Auch werden oft allgemeine, teilweise veraltete Persönlichkeitsmodelle und Typologien verwendet die bestenfalls für den Einsatz in einem Persönlichkeitsseminar zur Sensibilisierung der Frage „was bin ich für ein Typ?“ geeignet sind. Auf keinen Fall aber für die Auswahl von Mitarbeitern und Kaderpersonen. Eine hohe wissenschaftliche Fundiertheit hilft hier gar nichts - falsch eingesetzt verliert jeder Test seine Aussagekraft.

Wissenschaftliche Fundiertheit

Die klassischen Gütekriterien sind Validität und Reliabilität. Es lohnt sich darüber hinaus die Anfälligkeit des Persönlichkeitstests bezüglich „sozial erwünschtem Antwortverhalten“ zu hinterfragen.

Die Validität gibt – zwischen 0 und 1 – an, ob ein Test das misst, was er zu messen vorgibt. Wird z.B. Durchsetzungsvermögen gemessen, so sagt die Validität wie weit die Ergebnisse des Tests mit Ergebnissen von anderen Messungen von Durchsetzungsvermögen übereinstimmen. Am aussagekräftigsten sind daher Validitätsangaben bei dem das Testergebnis einer Person mit einem „harten Aussenkriterium“ z.B. der Einschätzung des Durchsetzungsvermögens durch andere Personen aus dem beruflichen Umfeld verglichen wird.

Die Reliabilität gibt die Zuverlässigkeit – wieder zwischen 0 und 1 - eines Tests an. D.h. in wie weit führen wiederholte Messungen an einer Person zum selben Ergebnis oder wie stimmungsabhängig ist das Ergebnis?

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“ zu Stande kommen, handelt es sich bei der sozialen Erwünschtheit um eine „absichtliche“ Verfälschung der Selbsteinschätzung. Verschiedene Vorgabeformate wie forced choice Vorgabe und „Lügenskalen“ versuchen dem sozial erwünschtem Antworten entgegen zu wirken. Eine größere Sicherheit erreicht man durch multimodales Vorgehen. Verschiedene Informationsquellen werden miteinander in Beziehung gesetzt. Selbstdarstellungstendenzen werden nicht nur erkannt, sondern können inhaltlich fundiert interpretiert werden.

Vorhandene Normen – die Vergleichspopulation

Ein sehr wichtiges Kriterium ist die verwendete Vergleichspopulation. Da das Ergebnis eines Persönlichkeitstest immer „nur“ ein Vergleich eines Bewerbers mit der Vergleichspopulation (Norm) darstellt, ist ein Test nur dann sinnvoll einsetzbar wenn die passenden Normen vorhanden sind. D.h. wenn ein Persönlichkeitstest für die Abklärung von Führungskompetenz verwendet wird, dann braucht es auch eine Norm für Führungskräfte. Genauso sind für den internationalen Einsatz länder- bzw. sprachspezifische Normen Voraussetzung.

Nun zu den Kriterien aus dem Bereich Anwendung. Erfüllt ein Persönlichkeitstest die oben angeführten Punkte, lohnt es sich weitere Kriterien für die konkrete Anwendung zu hinterfragen. Erfüllt er sie nicht ist vom Einsatz abzuraten.

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

Vorgabe und Auswertung

Das Zeitalter von Papier- Bleistift- und Schablonenauswertung ist vorbei. Persönlichkeitstest werden am PC vorgegeben und ausgewertet (ist schnell und verhindert Fehler bei der Auswertung). Die Vorgabe und Auswertung über das Internet macht Sie örtlich unabhängig und ist mittlerweile bei vielen Verfahren möglich. Einige Test bieten verschiedenste Auswertungen und Interpretationen an – doch Achtung viel Information ist nicht unbedingt gut. Lassen Sie sich nicht von der „Dicke“ des automatisiert erstellten EDV Gutachten blenden.

Es sollte Sie eher wundern wie es erkenntnistheoretisch möglich sein soll, mit wenigen Items (manchmal nur 24 Items), umfangreiche Gutachten für unterschiedlichste Anforderungsbereiche zu generieren.

Multimodaler Ansatz

Wir empfehlen beim Einsatz von Auswahlverfahren Flexibilität walten zu lassen. Persönlichkeitstests sind mit anderen Verfahren gut kombinierbar. Die Fragestellung und Zielsetzung soll 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. Hände weg! 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 schick 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 Entwicklungs-Potenzial. Kaum ein Persönlichkeitstest ist jedoch in der Lage, wirklich festzustellen, was genau als unausgeschöpftes Potenzial „in jemanden steckt“. Ganz einfach deshalb weil sie nicht dafür entwickelt wurden, 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 Entwicklungs-Potenzial 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.

▪ **Kritische Diskussion der in der Schweiz am häufigsten verwendeten Persönlichkeitstests**

Nachdem wir jetzt sehr ausführlich Kriterien für die Anwendung von Persönlichkeitstests besprochen haben, stellt sich die Frage, wie weit die neun, laut Studie am häufigsten in der Schweiz verwendeten Verfahren, diese Kriterien erfüllen.

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 bzw. auf die Theorie „Emotions of Normal People“ von 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 „moderne Gehirnforschung“ der 70er Jahren 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 eine revidierte deutsche Fassung 16-PF-R) geht in die 30er Jahre 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 Bereich – 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 (z.B.: Wärme, Abgehobenheit, Privatheit, Besorgtheit, Ängstlichkeit) die gegen eine Verwendung als Auswahlverfahren sprechen.

Das **BIP** ist ein zeitgemäßes, wissenschaftlich fundiertes Verfahren, dass speziell für den Einsatz im Berufsleben entwickelt wurde. Es erfüllt fast alle der genannten Kriterien. Einschränkungen sehen wir auf Grund 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 scheitern acht am ersten Kriterium Theoretischer Hintergrund – Hauptanwendung. 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. Auch im eigenen Interesse. Denn es besteht die Gefahr, dass bei negativen Erfahrungen mit Persönlichkeitstests das Thema Persönlichkeitstest danach in diesem Unternehmen „tot“ ist. 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 der Universität Münster und Düsseldorf entwickelt und verfolgt den Ansatz des „objektiven“ Persönlichkeitstest. Die WIENER POTENZIALANALYSE (www.lackner.kabas.at) wurde mit der Universität Wien entwickelt und misst tatsächlich Potenziale von verschiedenen Zielgruppen (Mitarbeiter, Vertrieb, Führung und Management).

K.O. Kriterien für Testverfahren:

- **Theoretischer Hintergrund – Hauptanwendung**
Ist 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 bzw. sind auch individuelle Lösungen möglich?

Dr. Albrecht Müllerschön ist Manager, Berater und Trainer und hat Psychologie und Rechtswissenschaften studiert. Er beschäftigt sich seit fast 20 Jahren mit Fragen der Personaldiagnostik. Seine Firma gehört mit zu den Innovationsführern bei Fragen zu Personalentscheidungen. Er gehört beim ZfU (CH; Internationale Business School) in Thalwil zur Core-Fakultät und wurde 2005 mit dem Trainer Award in Gold ausgezeichnet. Er ist Buchautor und veröffentlichte zahlreiche Artikel. Mehr unter: www.muellerschoen-focus.de

Dieser Artikel erscheint verkürzt in der Novemberausgabe 2006 des Schweizer Personalmanagement Magazins HR-Today.



Dr. Albrecht Müllerschön