

Seelenstriptease für den Traumjob?

Persönlichkeitstests in der Personalauswahl



Bewerber werden im Auswahlverfahren immer häufiger mit Persönlichkeitstests konfrontiert. Angesichts der zahlreichen Bewerbungsratgeber, die dazu raten, die Tests geschickt zu manipulieren, um sich möglichst gut darzustellen, sind viele Bewerber verunsichert: Sollte man berechnend oder ehrlich antworten? Wie viel sollte man von sich preisgeben?

Der folgende Artikel gibt keine Tipps zum „Test knacken“, sondern plädiert für mehr Authentizität im Bewerbungsprozess. Er gibt einen Überblick über gängige Persönlichkeitstests und Hinweise für die Einordnung der Seriosität und Qualität von Auswahlverfahren. Die Frage, wie Bewerber sich im Auswahlverfahren am besten verhalten, wird vor diesem Hintergrund kritisch diskutiert.



Kontakt:
Dipl.-Psych.
Kerstin Backhaus
k.backhaus@psyreon.de
www.psyreon.de

Was erwartet Sie?

Mehr als 4 Millionen Arbeitslose, fehlende Ausbildungsplätze und Stellenabbau in den Unternehmen – die Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist nach wie vor angespannt. Keine leichten Zeiten für Berufseinsteiger und –umsteiger.

Beim Run auf die raren Traumjobs sind die Mitbewerber zahlreich, der Konkurrenzkampf ist entsprechend groß. Vielen Bewerbern fehlt zudem die Erfahrung im Umgang mit Bewerbungsprozessen. Entsprechend groß ist die Unsicherheit in Anbetracht dessen, was da auf einen zukommen mag: Schriftliche Bewerbung, Vorstellungsgespräch, wohlmöglich Tests oder gar ein Assessment-Center? Welche Regeln sind zu beachten und wie stellen Sie sich als Bewerber am besten dar?

Immer häufiger werden Bewerber im Auswahlprozess auch mit Persönlichkeitstests konfrontiert. Dementsprechend zahlreich sind auch die Bewerbungsratgeber mit zahlreichen Tipps und Tricks, wie man am besten durchs Auswahlverfahren kommt. Einschlägige Bewerbungsratgeber und so genannte „Testknacker“ raten oft dazu, sich als Bewerber beim Persönlichkeitstest so darzustellen, wie es höchstwahrscheinlich am besten bei den Entscheidern ankommt.

Es ist völlig in Ordnung, sich auf ein Auswahlverfahren vorzubereiten – und natürlich sollten Sie sich im Bewerbungskontext von Ihrer besten Seite zeigen und Ihre Stärken herausstellen. Im Gegensatz zu einschlägigen Testknacker-Ratgebern sind wir jedoch der Meinung, dass es Ihnen überhaupt nichts bringt, sich bewusst zu verbiegen und anders darzustellen, als Sie wirklich sind. Wir meinen, dass es sich im Rahmen eines seriösen Auswahlverfahrens lohnt, authentisch zu sein. Eine von manchen als naiv angesehene, oft belächelte und doch in den meisten Fällen sinnvolle Haltung.

Dieser Artikel vermittelt keine einfachen Handlungsanweisungen zum „Knacken“ von Auswahlverfahren. Er stellt stattdessen gängige Verfahren vor und gibt Anhaltspunkte für die Einordnung der Seriosität und Qualität verschiedener Verfahren. Die zentrale Frage, wie Sie sich als Bewerber im Auswahlverfahren verhalten sollten, was und wie viel Sie von sich preisgeben sollten, wird vor diesem Hintergrund kritisch diskutiert.



„Testknacker“ und andere Expertentipps...

„Bei Persönlichkeitsfragen wie „Es fällt mir schwer, mit Fremden ein Gespräch zu beginnen – richtig oder falsch?“ sollte man sich so darstellen, wie es die Auswerter hören möchten – also ausgeglichen, tatkräftig, kommunikativ, etc. Nachprüfen kann das sowieso niemand.“

(Junge Karriere, 08/2004)

Warum werden Persönlichkeitstests in der Personalauswahl genutzt?

Schon allein das Wort „Test“ weckt bei vielen Bewerbern Unbehagen: es erinnert an Prüfungen, Schule und Studium. Wenn es dann auch noch um einen „Persönlichkeitstest“ geht, fürchten viele, dass Psychologen dort Dinge erfahren, die sie lieber nicht preisgeben möchten – schon gar nicht einem zukünftigen Arbeitgeber ...

Warum also werden Persönlichkeitstests überhaupt in der Personalauswahl eingesetzt? Was will das Unternehmen dabei über den Bewerber erfahren?

Fachwissen ist nicht alles

Fachwissen ist eine notwendige Bedingung für Berufserfolg, jedoch spielen persönliche, soziale und methodische Kompetenzen – die so genannten Soft Skills - eine mindestens genauso wichtige Rolle. Weil sie über unterschiedliche Berufe und Funktionen hinweg von zentraler Bedeutung sind, werden Soft Skills in Abgrenzung zu berufsspezifischen Fähigkeiten oft als „Schlüsselqualifikationen“ bezeichnet.

„We hire them because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality.“

(Personalleiter eines großen englischen Konzerns)

Beispielsweise ist das in langen Ausbildungsjahren erworbene Fachwissen in den heutigen Zeiten schneller Veränderung und technischer Weiterentwicklung schnell veraltet. Unter diesen Bedingungen sind Neugier, Flexibilität und die Fähigkeit, sich neues Wissen rasch anzueignen, für den einzelnen Mitarbeiter und für das Unternehmen erfolgsentscheidende Kompetenzen.

Eine aktuelle repräsentative Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) bei mehr als 2.000 Unternehmen zeigt, dass neben dem Fachwissen die Soft Skills und die Persönlichkeit des Bewerbers bei den befragten Unternehmen hoch im Kurs stehen. Analyse- und Entscheidungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit und die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten, sind nur einige der von Unternehmen am häufigsten genannten Kompetenzen.

Bevor sich ein Unternehmen für einen Bewerber entscheidet, will es also prüfen, ob der Bewerber über die für den Job wichtigen Soft Skills verfügt. Darüber hinaus muss natürlich die Chemie stimmen: der Bewerber soll in das Team, zur Kultur und zu den Werten des Unternehmens passen.

Selbst- und Fremdwahrnehmung: Das Johari-Fenster

Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen stehen aus psychologischer Sicht verschiedene Informationsquellen der Selbst- und Fremdwahrnehmung zur Verfügung.

A Offensichtliches mir und anderen bekannt	B Blinder Fleck anderen bekannt
C Persönliches nur mir bekannt	D Unbewusstes mir und anderen nicht bekannt

Das Johari-Fenster (benannt nach den amerikanischen Psychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham**, University of California) verdeutlicht, dass Selbst- und Fremdwahrnehmung sich nicht entsprechen. Wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens sind uns selbst nicht bekannt (B und D). Andere Aspekte wiederum sind nur uns selbst bekannt und nicht von außen sichtbar (C).

In der Personalauswahl werden zum einen Informationen berücksichtigt, die auf der Selbstbeschreibung des Bewerbers basieren (Bereiche A und C). Dazu zählen die Selbstdarstellung in der schriftlichen Bewerbung und im Vorstellungsgespräch sowie in Fragebogen oder Persönlichkeitstests. Persönlichkeitstests erheben also das Selbstbild des Bewerbers (oder aber die Art und Weise, wie der Bewerber wahrgenommen werden möchte...). Darüber hinaus werden die der Fremdwahrnehmung zugänglichen Bereiche A und B üblicherweise durch Verhaltensbeobachtungen in Interviews, Rollenspielen oder Gruppendiskussionen abgedeckt. Der Bereich des Unbewussten (D) ist in der Psychotherapie von Interesse, hat jedoch in der Personalauswahl nichts zu suchen.

Persönlichkeitstests erheben das Selbstbild des Bewerbers

Was für Persönlichkeitstests gibt es und was steckt dahinter?

Persönlichkeitstests lassen sich grob in vier Gruppen ordnen:

- **Projektive Verfahren:** z.B. Rorschach-Test, TAT
- **Klinische Tests:** z.B. MMPI, MALT, STAI
- **Typologische Tests:** z.B. MBTI, Insights
- **Multidimensionale Tests:** z.B. 16PF, BIP, NEO-FFI

Projektive Verfahren

Bei projektiven Testverfahren wird die Testperson aufgefordert, unspezifische verbale oder grafische Darstellungen zu deuten oder zu gestalten. Aus den Antworten wird auf unbewusste Motive (z.B. Leistung, Macht) oder Konflikte geschlossen. Bekanntestes Beispiel ist der Rorschach-Test, bei dem der Kandidat

Grundannahme:

Persönlichkeit wird durch unbewusste Motive bestimmt.

nach der Bedeutung von zehn Tintenklecksbildern gefragt wird. Beim TAT (Thematischer Apperzeptionstest) sollen zu Bildern, die Menschen in unterschiedlich deutbaren Situationen zeigen, interpretierende Geschichten erzählt werden.

Allen projektiven Testverfahren liegt die Annahme zugrunde, dass die eigene Persönlichkeit nicht bewusst zugänglich bzw. beschreibbar ist. Diese Vorstellung wurde maßgeblich durch die Persönlichkeitstheorie von Sigmund Freud (1856 –

1939) geprägt. Freud nahm drei Instanzen der menschlichen Persönlichkeit an. Das ES vertritt die angeborenen primitiven Triebe, die nach sofortiger Lustbefriedigung streben. Es steht in ständigem Konflikt mit dem kontrollierenden ÜBER-ICH, welches die im Laufe des Lebens gelernten Regeln, gesellschaftlichen Normen und Werte repräsentiert. Aufgabe des ICH ist es, in der Auseinandersetzung mit der Realität zwischen den Ansprüchen des triebhaften ES und den Forderungen des gewissenhaften ÜBER-ICH zu vermitteln.

Die ebenfalls auf Freud basierende Methode der Transaktionsanalyse mit Typisierungen wird in der Personalentwicklung gern genutzt.

Persönlichkeitstheorie von Sigmund Freud

Drei Instanzen der Persönlichkeit

Über-Ich

Regeln, gesellschaftliche Normen und Werte

Ich

Schnittstelle zur Außenwelt und Vermittler

Es

Angeborene primitive Triebe und Instinkte

Projektive Verfahren ermöglichen keine objektive Auswertung und Interpretation. In der Psychotherapie können sie sinnvoll sein, wenn sie von erfahrenen Psychologen eingesetzt und als Grundlage für weiter führende Gespräche genutzt werden – für die Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl sind sie hingegen definitiv ungeeignet.

Für die Personalauswahl ungeeignet!

Klinische Tests

Klinische Tests sind für die Diagnose psychischer Störungen (z.B. Depression, Angst/Phobien, Schizophrenie, Sucht, Aggression, Paranoia bzw. Verfolgungsgedanken) entwickelt worden. Im Gegensatz zu den projektiven Verfahren handelt es sich um standardisierte Fragebögen mit verschiedenen fest definierten Antwortmöglichkeiten (Multiple Choice-Antworten). Sie sind meist durch zahlreiche Studien und Forschungsarbeiten fundiert und leisten im klinischen Bereich hervorragende Dienste.

Beispielfragen aus einem klinischen Test:

- „Manchmal habe ich Lust, eine Schlägerei mit jemandem anzufangen.“
- „Ich glaube, man spioniert mir nach.“
- „Mit meinem Verstand stimmt irgend etwas nicht.“
- „Ich fürchte mich nicht vor Mäusen.“
- „Ich habe ein Drogen- oder Alkoholproblem.“

Der zweckentfremdete Einsatz klinischer Tests in der Personalauswahl ist hingegen ethisch und rechtlich unzulässig. Trotzdem werden solche Tests gelegentlich für Auswahlzwecke genutzt. Ein bekannter klinischer Test ist der MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Interview).

Projektive und klinische Testverfahren sind beim fachgerechten Einsatz durch geschulte Psychologen in der klinischen Diagnostik und Psychotherapie nützliche und oft unverzichtbare Instrumente. Werden sie jedoch für andere als die bei der Entwicklung vorgesehenen Diagnosezwecke genutzt, ist Vorsicht geboten. Für die Personalauswahl sind diese Verfahren in jedem Fall ungeeignet.

Für die Personalauswahl ungeeignet!

Typologische Tests

Typologische Testverfahren ordnen jede Testperson auf Basis ihrer aus den Testantworten abgeleiteten Präferenzen einem von mehreren Typen zu. Ein Beispiel für einen typologischen Test ist der sehr populäre und häufig verwendete MBTI (Myers-Briggs Typenindikator), der speziell für den Einsatz in Beratung und Training entwickelt wurde.

Grundannahme:

Persönlichkeit wird durch vier Grundpräferenzen der Wahrnehmung und Bewertung bestimmt.

Die meisten typologischen Tests basieren auf der Typenlehre des Schweizer Psychoanalytikers C.G. Jung (1875 – 1961). Diese Typenlehre geht davon aus, dass jeder Mensch seine Umwelt in einer für ihn charakteristischen Weise wahrnimmt und bewertet. Diese so genannten *Grundpräferenzen* sind laut Jung angeboren. Die Typenlehre von Jung unterscheidet vier Grundpräferenzen.

Die meisten Tests bestimmen für jede der vier Präferenzen eine eindeutige „entweder – oder“-Zuordnung. Eine Testperson kann also zum Beispiel hinsichtlich der ersten Grundpräferenz entweder extravertiert oder introvertiert sein. Graduelle Abstufungen oder mittlere Ausprägungen werden nicht berücksichtigt. Aus den Kombinationsmöglichkeiten der Präferenzen ergeben sich 16 verschiedene mögliche *Typen*, von denen vier als Grundtypen bezeichnet werden. In kommerziellen Tests, die auf Jung basieren (z.B. Insights MDI), werden die Typen mit eingängigen Namen belegt, die sich auf Team- oder Führungsrollen beziehen (z.B. Direktor, Motivator, Unterstützer...).

Typenlehre nach C.G. Jung (1921):

Vier angeborene Grundpräferenzen

- Extraversion vs. Introversion
(Außenorientierung auf Menschen und Dinge vs. Innenorientierung auf Ideen und Gedanken)
- Sinnliche vs. Intuitive Wahrnehmung
(Wahrnehmung von Fakten und Ereignissen vs. Wahrnehmung von Bedeutung und Beziehungen)
- Analytische vs. Gefühlsmäßige Beurteilung
(Logisch-rationale Überlegungen vs. persönliche oder soziale Wertvorstellungen)
- Beurteilung vs. Wahrnehmung
(Schnelle Schlussfolgerungen und Interpretationen vs. längere Beobachtung und Informationsaufnahme)

Testverfahren, die auf der Typenlehre von Jung basieren, lassen sich nicht über einen Kamm scheren. Während zum Beispiel das „Insights“-Verfahren aus

wissenschaftlicher Sicht unbrauchbar ist¹, haben sich andere Verfahren wie zum Beispiel der MBTI vor allem in Trainings und in der Teamentwicklung bewährt. Ihre Stärke liegt weniger in den (meist recht kurzen) Fragebogen, sondern vielmehr in ihrem Nutzen für weiter führende individuelle Beratungs- und Entwicklungsgespräche. Über diesen ursprünglichen Einsatzzweck hinaus werden einige typologische Tests auch in der Personalauswahl eingesetzt.

Multidimensionale Tests

Die bereits vorgestellten projektiven und typologischen Tests wurden ausgehend von einer bestimmten Theorie über die menschliche Persönlichkeit entwickelt. Im Unterschied dazu basieren multidimensionale Persönlichkeitstests auf der Untersuchung der Fülle von bereits vorhandenen Instrumenten zur Beschreibung der Persönlichkeit.

Grundannahme:

Persönlichkeit ist die bei jeder Person einzigartige Kombination von Ausprägungen zentraler Eigenschaften.

Ausgehend von der Frage, welche Eigenschaften bei allen Menschen vorhanden sind, aber in unterschiedlichen Ausprägungen vorkommen, wurden bestehende Tests und Fragebogen mit statistischen Methoden auf Zusammenhänge untersucht. Das zentrale Ziel dieser Vorgehensweise war es, anhand der Zusammenhänge zwischen verschiedensten Tests die zentralen Eigenschaften der menschlichen

Persönlichkeit aufzuspüren. Dabei weist die umfangreiche Forschung der letzten 30 Jahre immer deutlicher darauf hin, dass Menschen anhand von fünf zentralen Eigenschaften – den so genannten „Big Five“ - beschrieben werden können. Viele Tests basieren auf diesem fünffaktoriellen Modell. Es gibt aber auch eine ganze Reihe hochwertiger multidimensionaler Tests, die zum Teil andere Faktoren abbilden, wie z.B. der 16PF oder das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung).

Das Big Five-Modell ist hierarchisch aufgebaut: Die fünf zentralen Faktoren beinhalten jeweils eine Reihe von konkreteren Eigenschaften, die als Facetten bezeichnet werden. Über die fünf Faktoren herrscht in der Fachwelt inzwischen weitgehend Einigkeit, die zugehörigen Facetten sind je nach Forschungstradition oft unterschiedlich definiert. So sind beispielsweise im NEO-FFI (NEO-Fünf-Faktoren-Inventar) dem Faktor Extraversion die Facetten Wärme, Geselligkeit, Durchsetzungskraft, Aktivität, Sensationssuche und positive Emotionen untergeordnet.

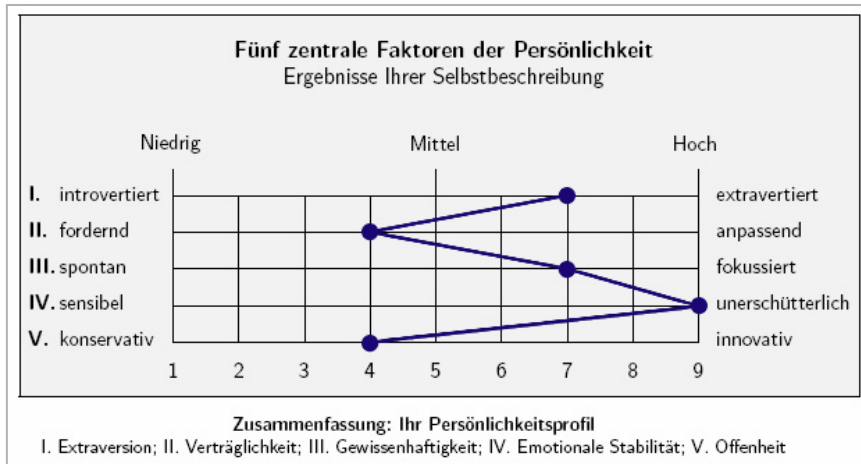
Dispositionale Persönlichkeitsmodelle wie das Big Five-Modell gehen von der Existenz dauerhafter und relativ stabiler Eigenschaften – auch Dispositionen oder *traits* genannt – aus, die das Verhalten in konkreten Situationen beeinflussen. Im Unterschied zu zeitlich begrenzten

Die „Big Five“: Fünf zentrale Faktoren der Persönlichkeit

- I. Extraversion
- II. Verträglichkeit
- III. Gewissenhaftigkeit
- IV. Emotionale Stabilität
- V. Offenheit

¹ Die Überprüfung des Verfahrens durch unabhängige Experten ergab, dass das Insights-Verfahren die wissenschaftlichen Gütekriterien der psychologischen Diagnostik nicht erfüllt.

Zuständen wie Furcht oder Freude beschreiben diese Eigenschaften überdauernde Merkmale, wie z.B. die Neigung, in verschiedensten Situationen ängstlich zu reagieren.



Ein wesentlicher Unterschied zu den meisten typologischen Tests besteht darin, dass die individuellen Ausprägungen für jeden Faktor auf einem Kontinuum liegen. So liegt zum Beispiel das Ergebnis für den Faktor

Extraversion bei einem multidimensionalen Test irgendwo zwischen sehr extravertiert und sehr introvertiert. Ein Persönlichkeitsprofil entsteht durch die individuelle Ausprägung jedes Faktors, nicht durch die Zuordnung zu einem bestimmten Typ.

Multidimensionale Tests werden in der Personalauswahl und –entwicklung eingesetzt. Sie sind für die Personalauswahl geeignet, wenn sie angemessen in einen strukturierten Auswahlprozess integriert werden.

Welche Qualitätskriterien gibt es?

Gütekriterien der psychologischen Diagnostik

Die psychologische Diagnostik ist eine seit über 100 Jahren etablierte Wissenschaft. Über die wissenschaftliche Testentwicklung hinaus sorgt sie für die ständige Qualitätssicherung von Diagnoseinstrumenten. Die Diagnostik hat zentrale Gütekriterien entwickelt, anhand derer die Qualität eines psychologischen Testverfahrens geprüft wird.

- **Objektivität:** bzgl. Durchführung, Auswertung und Interpretation. Das Testergebnis muss unabhängig von der Person des Testleiters und den äußeren Bedingungen der Durchführung sein. Verschiedene Auswerter sollten unabhängig voneinander zum gleichen Ergebnis kommen. Die Objektivität ist bei standardisierten Testverfahren mit Multiple-Choice-Antworten das am leichtesten zu realisierende Gütekriterium. Die weiter oben beschriebenen projektiven Testverfahren sind in diesem Sinne nicht objektiv.
- **Reliabilität (Zuverlässigkeit):** beschreibt die Genauigkeit, mit der ein Test ein bestimmtes Merkmal misst. So sollte ein Test, der ein stabiles Merkmal wie zum Beispiel Extraversion misst, bei wiederholter Durchführung zu übereinstimmenden Ergebnissen führen.

- **Validität (Gültigkeit):** beschreibt das Ausmaß, in dem der Test tatsächlich misst, was er messen soll. Misst beispielsweise ein Intelligenztest mit Rechenaufgaben, die unter hohem Zeitdruck gelöst werden müssen, tatsächlich numerische Intelligenz oder misst er primär die Fähigkeit, auch unter Stress konzentriert zu arbeiten?
Bei Auswahlverfahren interessiert natürlich vor allem, wie gut der Test den späteren Berufserfolg voraussagen kann (so genannte „prognostische Validität“).
- **Normierung:** stellt die Vergleichbarkeit von Testergebnissen sicher. Für den Test sollten Angaben vorliegen, die als Bezugssystem für die Einordnung eines individuellen Ergebnisses dienen. So sagt beispielsweise die Information, dass ein Teilnehmer in einem Test 23 von 30 möglichen Punkten erreicht hat, für sich genommen nichts aus, so lange man nicht weiß, wie viele Punkte andere Teilnehmer durchschnittlich erreichen. Die Ermittlung von Normwerten kann in Bezug auf eine repräsentative Gesamtgruppe oder Untergruppen (z.B. nach Geschlecht oder Alter) erfolgen.

Wenn Sie als Bewerber mit einem psychologischen Testverfahren konfrontiert werden, können Sie das Ausmaß, in dem der Test diese Kriterien erfüllt, natürlich in den meisten Fällen nicht zweifelsfrei feststellen. Der Überblick über die diagnostischen Gütekriterien soll vielmehr verdeutlichen, dass es große Qualitätsunterschiede zwischen Tests gibt. Die Bezeichnung „psychologischer Test“ ist nicht geschützt, so dass Testautoren auch testtheoretisch nicht haltbare Verfahren als „wissenschaftlich fundierten Tests“ ausweisen können. Wenn Sie also Zweifel an der Seriosität eines Tests haben, scheuen Sie sich nicht, gezielt nachzufragen.

Wie sieht ein optimaler Auswahlprozess aus?

Wir halten fest, dass es für die Personalauswahl geeignete und weniger geeignete Persönlichkeitstests gibt. Nun machen wir das Feld noch ein bisschen weiter auf, indem wir den Auswahlprozess als Ganzes betrachten.

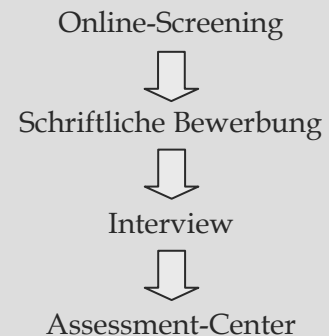
Hohe Treffsicherheit durch Methodenmix Persönlichkeitstests – wie fundiert sie auch sein mögen - sollten in der Personalauswahl nie als alleiniges Auswahlkriterium eingesetzt werden, sondern als ein Baustein in einem strukturierten Auswahlprozess. Häufig werden sie zum Beispiel im Assessment Center mit Rollenspielen, Interviews, Postkorbübungen oder Gruppendiskussionen kombiniert. Diesem Vorgehen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass eine höchstmögliche Treffsicherheit von Auswahlentscheidungen erreicht werden kann, indem verschiedene Informationsquellen genutzt werden.

Systematischer Auswahlprozess Welche Bausteine ein systematischer, mehrstufiger Auswahlprozess beinhaltet und wie die Abfolge einzelner Schritte aussieht, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Immer häufiger kommen Online-Screenings zum Einsatz, um erste Informationen über den Bewerber zu erheben. Meist werden dabei „Hard Facts“ abgefragt (formale Qualifikationen, Werdegang, Lebenslauf), gelegentlich beinhaltet das Screening aber auch Leistungstests, Persönlichkeitstests oder Simulationsübungen.

Schriftliche Bewerbungsunterlagen – ob als Papier oder auf elektronischem Wege – sind ein fester Bestandteil der meisten Auswahlprozesse. Der erste persönliche Kontakt findet meist im Bewerbungsgespräch statt. Idealerweise wird das Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten und standardisierten Interviews durchgeführt, so dass Gespräche mit verschiedenen Bewerbern möglichst vergleichbar sind.

Vor allem größere Unternehmen setzen bei der Personalauswahl auf ein- bis dreitägige Assessment-Center, da auf diesem Weg der Methodenmix optimal realisiert werden kann und bei professioneller Umsetzung so die höchste Treffsicherheit erreicht wird. Ein Assessment-Center beinhaltet verschiedene Bausteine und Übungen wie z.B. Gruppendiskussionen, Selbst-/Fachpräsentationen, Postkorbübungen, Rollenspiele, Interviews, Persönlichkeits-tests und Leistungstests.

Beispiel für einen mehrstufigen Auswahlprozess:



Rahmenbedingungen Ein weiteres wesentliches Qualitätsmerkmal betrifft die Rahmenbedingungen des Auswahlprozesses. Die Art und Weise, wie das Unternehmen mit Bewerbern umgeht, sagt sehr viel über die Kultur und die Werte des Unternehmens aus. Zum Beispiel sollten Sie als Bewerber darüber informiert werden, was mit ihren Daten geschieht. Ergebnisse einzelner Tests haben in der Personalakte nichts zu suchen – im Falle einer Einstellung sollte die Personalabteilung lediglich ein Gesamtergebnis in Form eines zusammenfassenden Gutachtens erhalten.

- Wertschätzung
- Transparenz
- Fairness
- Feedback

Wenn Sie zu wenig Informationen haben, fragen Sie nach!

- Welche Anforderungen werden an Sie gestellt?
- In welchen Situationen werden Sie beobachtet (und in welchen nicht?)
- Wann und in welcher Form erfolgt Feedback?

Personalauswahl als Visitenkarte des Unternehmens

Die Auswahlverfahren namhafter Unternehmen unterscheiden sich weniger durch die eingesetzten Übungen, sondern vielmehr durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Dies zeigen auch die Erfahrungsberichte von Bewerbern, die bereits an Assessment-Centern teilgenommen haben. Der folgende Auszug aus einer Veröffentlichung des Magazins „Junge Karriere“ zeigt drei Beispiele für unterschiedliche Gestaltungen und ihre Wirkung auf die Teilnehmer.

Firma	AC-Übungen	Tipps von Teilnehmern
Karstadt	Präsentation, Rollenspiel, Gruppendiskussion, Interview	AC speziell auf Karstadt-Anforderungen ausgerichtet, fairer Umgang, Beobachter wollen begeistert werden, Selbstbewusstsein zeigen.
Volkswagen	Selbstpräsentation („Wenn ich ein Bild wäre...“), Gruppendiskussion, Fachpräsentation	Atmosphäre förmlich und angespannt, Selbstpräsentation wird psychologisch gedeutet, Bewertungskriterien nicht transparent, langes Warten, kurzes Feedback
Unilever	Vorstellungsrunde, Gruppendiskussionen, Fallstudie, Rollenspiele	Sehr fair, transparent, angenehme Atmosphäre; Stressfaktoren: knappe Bearbeitungszeiten; Beobachter: freundlich, wohlwollend, anspruchsvoll.

aus: Junge Karriere 08/2004 (gekürzt)

Zankapfel Psychotest

Der Sinn und Unsinn von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl wird auch unter Experten mitunter sehr kontrovers diskutiert. Die Psychologen Hesse und Schrader veröffentlichen mit anhaltendem Erfolg Bewerbungsratgeber und Testknacker, die ihrer Ablehnung gegenüber psychologischen Testverfahren wortgewaltig Ausdruck verleihen. Durchaus publikumswirksam bezeichnen die Autoren Tests als „inhumane, gefährliche Testwaffen“ (Hesse & Schrader, 1998, zitiert nach Hossiep, 2000) und als „sadistische Rituale (...), die Arbeitnehmer zu Psychosklaven herabwürdigen“.

Die meisten Testknacker leugnen, dass es eine rationale Begründung für den Einsatz psychologischer Testverfahren gibt:

„Einstellungstests, wie in diesem Buch beschrieben, halten wir über alle Maßen für zweifelhaft und unseriös. Die von uns kritisierten Intelligenz-, Konzentrations-, Leistungs- und Eignungstests sind nicht im Entferntesten in der Lage, das zu halten, was sie versprechen (...) Aus psychologischer Sicht ist die Ableitung und Vorhersagbarkeit von Testergebnissen auf Berufserfolg nicht möglich.“ (Hesse & Schrader, 1995, zitiert nach Hossiep, 2000).

Diese Behauptung ist schlichtweg falsch. Zahlreiche Studien belegen, dass die Treffsicherheit von Auswahlentscheidungen mit Hilfe von fundierten Testverfahren deutlich verbessert werden kann.

Glaubt man den – zugegeben sehr unterhaltsam formulierten – Thesen der Testknacker-Experten, so müssten sämtliche Testverfahren aus der Personalauswahl verbannt werden.

Persönlichkeitsdiagnostik findet immer statt

Bei aller geschickten Rhetorik gerät jedoch eine wesentliche Tatsache gern in Vergessenheit: Bei der Personalauswahl wird immer diagnostiziert – allerdings nicht immer in standardisierter Form, sondern im klassischen Vorstellungsgespräch häufig noch ausschließlich mit Hilfe des „gesunden Menschenverstands“. Das Vorstellungsgespräch ist das bei Bewerbern beliebteste Auswahlinstrument. Leider ist es aber auch das Verfahren mit der niedrigsten Treffsicherheit, wenn es unstrukturiert und aus dem Bauch heraus geführt wird.

Es stellt sich also die Frage, ob man ein Instrument, das fälschlicherweise viele geeignete Bewerber durchfallen und ungeeignete Bewerber erfolgreich sein lässt, einem nach diagnostischen Gütekriterien konstruierten Auswahlverfahren vorziehen sollte, weil es sich besser anfühlt. So findet es Prof. Dr. Rüdiger Hossiep von der Ruhr-Universität Bochum denn auch „abwegig und leistungsfeindlich, heute noch Tests abzulehnen“. Psychologische Tests in der Personalauswahl bereichern den Auswahlprozess um eine weitere Perspektive. Sie verbessern die Treffsicherheit von Auswahlentscheidungen und sorgen somit für mehr Fairness.

Psychologische Tests verbessern Treffsicherheit

„Letztlich verdichtet sich der Eindruck, daß es den Protagonisten der Testknackerbewegung, die angeblich ja heere Ziele bewegen, doch zuvorderst um die Realisierung eigener wirtschaftlicher Interessen geht. (...) Bei nur kurzem Blick auf den florierenden Testknackermarkt lassen sich über die bereits erwähnten hinaus schnell Handanweisungen im Dutzend ausmachen, die dem kundigen Leser teils zum Kopfschütteln, teils zur Erheiterung, dem unkundigen Ratsuchenden meist zur Desorientierung dienen mögen.“ (Hossiep et al., 2000, S. 78).

Zur Ehrenrettung der Testknacker sei gesagt, dass sie sicherlich dort einen positiven Zweck erfüllen, wo sie auf Missstände wie den Einsatz projektiver und klinischer Verfahren zu Auswahlzwecken hinweisen. Leider differenzieren Testknacker bei ihrer Kritik selten

zwischen geeigneten und ungeeigneten Verfahren und tragen so zur Verunsicherung von Personalentscheidern und Bewerbern bei.

Wie sollte man sich als Bewerber verhalten?

Unter dem Motto „Diplomatische Antworten: Was Personalchefs gerne hören“ raten Testknacker-Experten Ihnen, sich in die Lage des Personalchefs zu versetzen und herauszufinden, was er vom idealen Mitarbeiter erwartet. Was folgt, sind konkrete Handlungsanweisungen für die bestmögliche Selbstdarstellung. Im Gegensatz dazu sind wir der Überzeugung, dass Sie sich den größten Gefallen tun, wenn Sie auch in stressigen Auswahl-situationen souverän zu Ihren Stärken und Schwächen stehen und sich selbst treu bleiben. Für diese Überzeugung gibt es sowohl sehr pragmatische als auch sehr psychologische Argumente.

Risiken und Nebenwirkungen des Testknackens

Die Ergebnisse psychologischer Persönlichkeitstests lassen sich bis zu einem gewissen Grad manipulieren. Darauf bauen die Tipps der Testknacker. Allerdings sind die meisten Tests so konstruiert, dass der Versuch, das Instrument auszutricksen, auch gehörig nach hinten losgehen kann.

So warnen Testknacker beispielsweise vor den berühmt-berüchtigten Lügenskalen, welche die Glaubwürdigkeit des Bewerbers prüfen. In der Tat enthalten viele Persönlichkeitstests eine Reihe von Fragen, die die Neigung des Teilnehmers zu sozial erwünschten Antworten messen. Die wenigsten Lügenskalen lassen sich aber so einfach durchschauen, wie es die Hinweise der Ratgeber erscheinen lassen, wenn sie dazu raten, alle „manchmal“-Fragen, die sich auf kleine menschliche Schwächen beziehen, getrost mit ja zu beantworten. So könnte das Item „Manchmal bin ich unpünktlich“ tatsächlich zu einer Lügenskala gehören, während „Manchmal regen mich Kleinigkeiten unnötig auf“ jedoch die (fehlende) emotionale Stabilität erfasst.

Ein ähnliches Problem birgt der Tipp, die Fragen während der Testbearbeitung sozusagen mental zu gruppieren und den Eigenschaften zuzuordnen, die sie messen sollen.

„Welche Fragen gehören zu welchem Persönlichkeitsmerkmal? (...) Welche Eigenschaft gebe ich mit welcher Antwort zu erkennen? (...) Fassen Sie die Fragen in Gruppen zusammen und versuchen Sie, ihre Antworten auf das gewünschte Persönlichkeitsprofil abzustimmen.“ (Hertwig, 2001²)

„Diplomatische Antworten: Was Personalchefs gerne hören“ Expertentipps von Hesse & Schrader

- Keinerlei Konzentrationsprobleme
- Zufrieden mit dem Leben; ein neues Leben würde man genauso führen
- Keine Wetterfühligkeit und ähnliche Wehwehchen
- Optimistisch, voll Selbstvertrauen, temperamentvoll
- Man beschwert sich (z. B. bei schlechter Bedienung), wird aber nicht beleidigend
- Gern in Gesellschaft, großer Bekannten- und Freundeskreis
- Gern Anführer von Gruppen
- Gesellige Freizeitbeschäftigungen: lieber auf eine Party gehen als Bücher lesen
- Lieber telefonieren als Briefe schreiben
- Lieber wissenschaftliche als belletristische Literatur lesen
- Auf der Bahnfahrt mehr Interesse an den Mitreisenden als an der Landschaft
- Schlagfertig, gern Witze erzählen
- Man hält es für wichtig, beliebt zu sein, hat aber keine Angst, dass andere über einen schlecht reden könnten
- Man schiebt Arbeiten nicht auf
- Man scheut den Wettkampf nicht
- Man möchte gern eine wichtige oder berühmte Persönlichkeit sein
- Im Urlaub lieber Action als Entspannung
- Selbst in den Ferien denkt man an die Arbeit

Quelle: www.focus.de, Rubrik „Jobs und Karriere“

Versuchen Sie einmal, die ca. 200 Fragen eines multidimensionalen Tests wie des 16PF zu gruppieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Ihnen gelingt, die Fragen den richtigen Skalen bzw. Eigenschaften zuzuordnen, ist äußerst gering.

Natürlich geben die Ratgeber auch unzählige sehr konkrete Hinweise, wie die optimale Selbstdarstellung in Einzelnen aussehen soll. Nun gibt es sicherlich Menschen, auf die all diese Beschreibungen tatsächlich zutreffen, doch sind sie wohl eher die Ausnahme als die Regel. Es stellt sich aus psychologischer Sicht die Frage, wie weit Sie sich verbiegen können und wollen, um mit Ihrer Bewerbung erfolgreich

² Hertwig, S. (2001). Testtraining für Hochschulabgänger. Falken-Verlag.

zu sein. Denn über eins sollten Sie sich von vornherein im Klaren sein: Wenn Sie die Stelle bekommen, weil Sie sich anders präsentiert haben, als Sie wirklich sind, müssen Sie diese Strategie im neuen Job auch weiter durchziehen, wenn Sie dort Erfolg haben möchten.

Was wollen Sie erreichen?

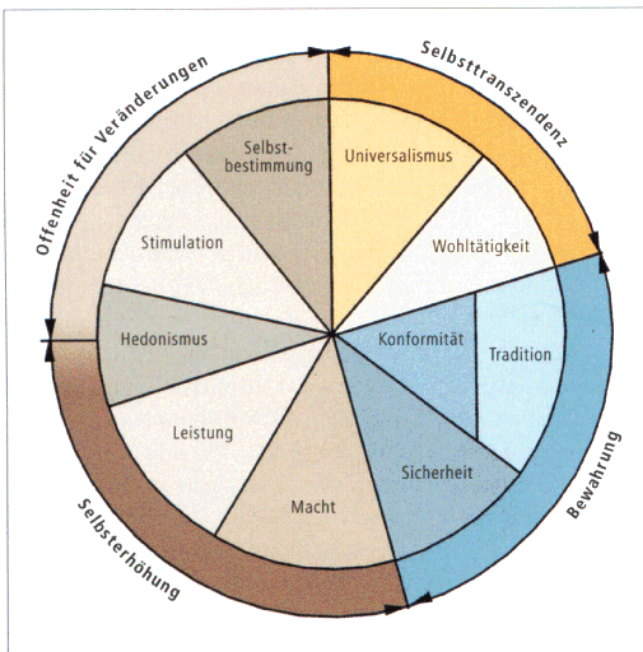
Es gibt also eine ganze Reihe von sehr pragmatischen Argumenten, die gegen das Knacken von Tests und damit gegen ein berechnendes Antwortverhalten sprechen, oder zumindest die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich einschränken.

Trotzdem klingen Sätze wie „souverän zu den eigenen Stärken und Schwächen stehen und sich selbst treu bleiben“ sicher für den einen oder anderen naiv, wenn man an die schwierige Arbeitsmarktsituation denkt. Für viele Bewerber ist es derzeit oberstes Ziel, überhaupt einen angemessenen Job zu finden. Dafür machen viele in Bezug auf Geld, Ort und Tätigkeiten Abstriche.

Was ist nun also bei Tests, Assessment-Center und Bewerbungsgesprächen die beste Strategie? Sich verstellen, um den Job zu kriegen? Sich so zeigen, wie man ist, und dabei eine Absage riskieren? Es gibt keine pauschale Handlungsanweisung, die für jeden richtig ist. Die zentrale Frage lautet: Was wollen Sie erreichen? Was ist für Sie persönlich wichtig? Jeder Mensch hat seine ganz eigenen Lebensprioritäten und Zielsetzungen, die das Denken und Handeln maßgeblich bestimmen.

- | |
|-------------------|
| Karriere |
| Hohes Gehalt |
| Prestige |
| Teamwork |
| Familie |
| Work-Life Balance |
| Sicherheit |
| Herausforderung |
| Abwechslung |
| Routine |
| Autonomie |
| Loyalität |
| Stabilität |

Struktur der Werte



Ordnungsmodell der Wertorientierungen (Schwartz, 1990)

Es gibt Bewerber, für die Arbeit vor allem finanzielle und soziale Sicherheit bedeutet. Menschen, die großen Wert auf Sicherheit und Stabilität legen, suchen oft nach dem krisensicheren Job fürs Leben – am besten in einem soliden Großkonzern. Andere Bewerber sind sehr karriereorientiert und planen ihren Berufsweg strategisch und systematisch danach, welche Station ihnen wann nützlich ist. Wieder andere Menschen möchten sich im Job ausprobieren, Neues kennen lernen und herausfinden, was ihnen Spaß macht. Sie möchten verschiedene Tätigkeiten erproben und sich nicht zu schnell auf eine einzige Richtung festlegen.

Machen Sie sich also klar, was Sie wollen! Gehen Sie bei der Stellensuche gezielt vor und finden Sie heraus, welches Unternehmen zu Ihren eigenen Vorlieben, Zielen und Wertvorstellungen passt. Denken Sie darüber nach, was Sie glücklich macht, was Ihnen wichtig ist und welche Tätigkeiten Ihnen Freude machen. Überlegen Sie zum Beispiel, wie Ihr Leben in zwei oder in fünf Jahren aussehen soll. Sie können auch eine Liste machen und aufschreiben, welche Dinge für Sie unverzichtbar sind, und wo Sie gegebenenfalls Kompromisse eingehen würden.

Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?

Souverän zu Ihren Stärken und Schwächen stehen können Sie natürlich nur dann, wenn Sie überhaupt wissen, was Sie gut können und wer Sie sind. Welche Möglichkeiten gibt es, Klarheit über die eigene Persönlichkeit zu gewinnen?

- **Selbstreflektion:** Denken Sie an konkrete Situationen aus Schulzeit, Studium oder Arbeit zurück. Welche Gedanken, Gefühle oder Verhaltensweisen haben Ihnen dabei geholfen, schwierige Situationen zu meistern? Womit standen Sie sich selbst im Weg?
- **Selbstbeobachtung:** Beobachten Sie sich selbst in verschiedenen Alltagssituationen. Wie verhalten Sie sich in Gesellschaft, unter Stress, in einer Arbeitsgruppe...?
- **Feedback von anderen:** Bitten Sie Menschen, die Sie gut kennen, um Feedback. So gewinnen Sie einen Eindruck davon, wie Ihr Verhalten bei anderen ankommt und machen sich eigene blinde Flecken bewusst (Sie erinnern sich an das Johari-Fenster?). Nutzen Sie auch die Rückmeldung aus Bewerbungsprozessen.
- **Fundierte Tests nutzen:** Es gibt inzwischen eine Fülle von psychologischen Tests im Internet, die Sie für Ihre persönliche Standortbestimmung nutzen können. Achten Sie bei der Auswahl geeigneter Tests aber unbedingt auf die wissenschaftliche Qualität des Verfahrens!

- Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- Was macht Ihnen Spaß?
- Was ist Ihnen wirklich wichtig?
- Was wollen Sie erreichen?
- Wie wirken Sie auf andere Menschen?

Fazit: Es gibt solche und solche ...

Zurück zum Ernstfall Auswahl-situation. Wir haben aus einem *Bedenken offen ansprechen* Bewerberratgeber zitiert, der Tests als „sadistische Rituale“ bezeichnet. Wir haben auch festgestellt, dass nicht jedes Auswahlverfahren per Definition fair, transparent und angemessen ist. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob das Verfahren seriös ist, wenn Sie Zweifel haben oder sich unwohl fühlen, sprechen Sie Ihre Bedenken offen an! Manche Unternehmen bringen Bewerber sogar absichtlich in unangemessene Situationen, um herauszufinden, ob diese selbstbewusst eingreifen oder alles mit sich machen lassen (womit wir wieder bei den sadistischen Ritualen wären...). Wenn Ihre freundlichen, sachlichen Nachfragen schlecht ankommen, sollten Sie sich ohnehin fragen, ob Sie wirklich gern in diesem Unternehmen arbeiten möchten.

Bei seriösen, fairen Auswahlverfahren raten wir Ihnen, zu den eigenen Stärken und Schwächen zu stehen. Natürlich sollten Sie sich nicht selbst schaden, sondern selbstbewusst Ihre Vorzüge herausstellen – positive Selbstdarstellung gehört zu jeder Bewerbung und beginnt bereits im Anschreiben! Aber: Wir meinen, Sie sollten sich nicht verbiegen, sondern authentisch, also realistisch sein. Hier noch einmal die wichtigsten Argumente:

Hochwertige eignungsdiagnostische Testverfahren lassen sich nicht so leicht austricksen und auch die Personaler sind nicht dumm – sie kennen die gängigen Tipps und Formulierungen, die Bewerber sich aus einschlägigen Ratgebern aneignen, durchaus. Mit Standardfloskeln punkten Sie selten! Außerdem verstricken Sie sich leicht in Widersprüche, wenn Informationen aus Tests, Interview und eventuellen Assessment-Übungen zusammengeführt werden. Ein strukturiertes eignungsdiagnostisches Verfahren mit verschiedenen Bausteinen lässt sich nicht aushebeln, allenfalls können einzelne Bausteine verfälscht werden.

**Souverän zu Stärken
und Schwächen stehen**

Außerdem geben wir zu bedenken: *Wollen Sie wirklich von einem Unternehmen eingestellt werden, das Sie für jemanden hält, der Sie gar nicht sind?* Wie weit sind Sie bereit, sich anzupassen? Wie gut können Sie sich verbiegen und wie lange halten Sie das durch?

Ziel eines guten Auswahlverfahrens ist die bestmögliche **Passung als**
Passung: Der Personalentscheider möchte feststellen, ob der Bewerber zur Stelle und zum Unternehmen passt. Umgekehrt **Erfolgsvoraussetzung**
haben Sie als Bewerber im Auswahlprozess die Chance, herauszufinden, ob das Unternehmen auch zu Ihnen passt. Unternehmen, die eine solche Passung im Sinne einer win-win-Situation anstreben, bringen Bewerbern Wertschätzung entgegen und gestalten den Auswahlprozess fair und transparent. Wenn Sie sich überlegen, unter welchen Bedingungen Sie im Job erfolgreich sind, spielt die Passung eine wichtige, wenn nicht gar die entscheidende Rolle. Sie ist eine Voraussetzung für Zufriedenheit, optimale Leistungsfähigkeit und somit für den beruflichen Erfolg. Passung ist jedoch nur dann möglich, wenn sowohl das Unternehmen als auch der Bewerber sich so darstellen, wie sie wirklich sind.

Ausgewählte Literaturtipps

Amelang, M. (2002). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (3. Auflage). Berlin: Springer.

Backhaus, K. (2004). *Persönlichkeit als Forschungsgegenstand der Psychologie. Eine Einführung in das Big Five-Persönlichkeitsmodell*. Online-Dokument. Verfügbar unter:
<http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/persoenlichkeit.pdf>

Bilsky, W. & Schwartz, S.H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.

Brähler, E., Holling, H., Leutner, D. & Petermann, F. (Hrsg.). (2002). *Brickenkamp Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests*. Band 1 und Band 2 (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kanning, U.P. & Holling, H. (Hrsg.). (2002). *Handbuch personaldiagnostischer Instrumente*. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (Hrsg.) (1995): *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Testzentrale (Hrsg.) (2004). *Testkatalog 2004/05. Mehr als 750 psychodiagnostische Verfahren für alle Anwendungsbereiche*. Göttingen: Hogrefe.

Quellenangabe

Wenn Sie diesen Artikel zitieren möchten, tun Sie dies bitte wie folgt:

Backhaus, K. (2004). *Seelenstriptease für den Traumjob? Persönlichkeitstests in der Personalauswahl*. Online-Dokument. Verfügbar unter:
http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/persoenlichkeitstests_in_der_personalauswahl.pdf
[Datum des Zugriffs: Tag, Monat, Jahr]