

## Persönlichkeitstest im Kontext von Management Audit

*Bernd Runde*

*„... we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality“ (Nußbaum & Neumann, 1995, S.127).*

### *Einleitung - Änderungen der Anforderungen*

Als state-of-the-art Verfahren kombiniert multimodale Managementdiagnostik die Vorteile unterschiedlicher Erhebungsmethoden, unterschiedlicher Datenquellen und unterschiedlicher Datenebenen. Hierbei spielen nach wie vor auch fachliche Kompetenzen eine herausragende Rolle, sie stellen das Fundament erfolgreichen organisationalen Handelns dar. Für eine nachhaltige Entwicklung der Organisation sind sie notwendig – aber nicht hinreichend. Gefragt sind mehr denn je auch persönliche und soziale Kompetenzen (vgl. Runde, 2002).

Ein Grund für den erhöhten Stellenwert wesentlicher Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen von Management Audits stellt die Geschwindigkeit der Transformationsprozesse in Unternehmen dar. Wo Produktlebenszyklen kontinuierlich verkürzt werden, spielen solche Eigenschaften auf Seiten der Mitarbeiter/innen eine herausragende Rolle, die die Chancen des Wandels erhöhen und das Risiko minimieren. Lernfähigkeit, Toleranz gegenüber Instabilität und die schon erwähnte Flexibilität sind überlebenswichtige Eigenschaften erfolgsfördernder Manager/innen. Diese Persönlichkeitskonstrukte systematisch, d.h. möglichst fehlerfrei zu erfassen, um sie in der Folge für das Unternehmen zu entwickeln, ist ein wesentlicher Grund für den zunehmenden Stellenwert von Persönlichkeitstests im Rahmen von Management Audits.

Vor dem Hintergrund der Kostenvorteile des Einsatzes (bedingt unter anderem durch zunehmenden IT-Einsatz) sowie die Angleichung von best practices innerhalb der Europäischen Union ist auch im Kontext von Audit-Verfahren mit einer zunehmenden Anwendung von Persönlichkeitstests zu rechnen.

### *Gründe für den zukünftig verbreiteten Einsatz von Persönlichkeitstest*

Neben den bereits erwähnten Gründen, die sich aus den, in aller Regel marktbezogenen (rechtlichen, politischen) Anforderungen an Organisationen ableiten, kann seit Anfang der 80er Jahre ein deutlich differenzierterer Umgang mit dem Begriff Persönlichkeitstest festgestellt werden. Weder werden solche Verfahren wie zu Zeiten der „Anti-Test-Revolte“ in den 60er und 70er Jahren (zit. n. Hossiep, 1998) mit dem wenig stichhaltigen Argument verdammt, durch die Ergebnisse würde die Führungskraft auf ewig etikettiert und in ihren Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt sein und darüber hinaus ließen sich keine Aussagen auf zukünftiges Handeln aus den Ergeb-

nissen ableiten; noch wird mit dem Einsatz von Persönlichkeitstests mittlerweile die Vorstellung verbunden, alle relevanten Erlebens- und Verhaltensfacetten der Kandidaten in Gänze diagnostizieren zu können. Persönlichkeitstests werden realistisch als eine von mehreren Möglichkeiten betrachtet, sich der Person der Führungskraft zu nähern. Vor allem in den USA ist seit Anfang der 90er Jahre eine deutliche Steigerung der Anwendung von Persönlichkeitstests zu verzeichnen. Grund hierfür ist nicht zuletzt die Studie von Barrick und Mount (1991). Die Autoren untersuchten den Zusammenhang von P-Tests und Vorgesetztenbeurteilungen hinsichtlich der Eignung für den Arbeitsplatz über fünf verschiedene Berufsgruppen. Sie wiesen eine substantielle Vorhersagekraft vor allem für den Faktor „Gewissenhaftigkeit“ nach.

Gewissenhaftigkeit ist einer der sogenannten „big five“ Persönlichkeitsfaktoren. In den letzten Jahren hat sich in Praxis und Wissenschaft das Modell dieser fünf wesentlichen Persönlichkeitsfaktoren etabliert. Mit ihnen scheint eine angemessene Beschreibung von Persönlichkeitsunterschieden möglich zu sein. In Tabelle 1 sind die Faktoren dargestellt.

*Tabelle 1: Big Five (nach Schuler & Höft, 2004)*

Faktor	Ausprägung	Beispiel
Extraversion	<i>Hoch</i>	Gesprächig, bestimmt, aktiv, energisch, offen, dominant...
	<i>Niedrig</i>	Still, reserviert, scheu, zurückgezogen
Verträglichkeit	<i>Hoch</i>	Mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, vertrauensvoll, hilfsbereit
	<i>Niedrig</i>	Kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig, undankbar
Gewissenhaftigkeit	<i>Hoch</i>	Organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, gewissenhaft
	<i>Niedrig</i>	Sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich, vergesslich
Neurotizismus	<i>Hoch</i>	Gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar
	<i>Niedrig</i>	Stabil, ruhig, zufrieden
Offenheit	<i>Hoch</i>	Breit interessiert, einfallsreich, phantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig
	<i>Niedrig</i>	Gewöhnlich, einseitig interessiert, einfach, ohne Tiefgang

Die Entwicklung fundierter Persönlichkeitsfragebögen auf Basis des „Big Five“-Ansatzes ist ein weiterer Grund für die Verbreitung von P-Tests im Rahmen der Personalauswahl. Der zusätzliche Nutzen aus dem Einsatz solcher Fragebögen kann mittlerweile als gesichert betrachtet werden (z.B. Rosse, Miller & Barnes, 1991, Irving, 1993, Robertson & Kinder, 1993).

In Deutschland dürfte die Verbreitung von Persönlichkeitstests auch durch die aktuelle Verfügbarkeit von fundierten Verfahren beeinflusst sein. Weiter unten werden hierzu exemplarisch das berufsnah entwickelte „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP) dargestellt.

### *Persönlichkeit – Was ist das?*

Wenn wir über die „Persönlichkeit“ von Menschen sprechen, sind damit zunächst markante Wesenszüge, hervorstechende Eigenschaften und Eigenarten der im Fokus stehenden Person gemeint. Diese alltagssprachliche Begriffsverwendung weißt, was selten genug vorkommt, Parallelen zu dem wissenschaftlichen Verständnis auf: hier-nach wird der Begriff Persönlichkeit als Bezeichnung für individuelle Differenzen im Verhalten und Erleben von Personen verwandt (z.B. Eysenck, 1991). Als charakteristisch werden in diesem Zusammenhang solche Unterschiede angesehen, die wiederholt und in unterschiedlich künstlich (d.h. experimentellen) geschaffenen oder natürlichen Situationen beobachtet werden können. Folgerichtig bilden also Persönlichkeitseigenschaften die zentralen Elemente zur Beschreibung von Persönlichkeit.

Trotz zahlreicher Kontroversen um die Sinnhaftigkeit von Persönlichkeitseigenschaften (s. zusammenfassend: Asendorf, 1998) legen die Forschungsbemühungen der letzten 20 Jahre die Schlussfolgerung nahe, dass Persönlichkeitseigenschaften bzw. deren Erfassung im Rahmen von Persönlichkeitstests zuverlässige und valide Beschreibungen stabiler Verhaltenstrends von Personen darstellen und sich somit auch für Personalauswahl, Management-Audits und weitere Ansätze im Kontext von Performance Management anbieten.

Zu beachten ist allerdings, dass Persönlichkeitseigenschaften entsprechend der Modalitäten in denen sie erhoben werden können, unterschieden werden müssen. Hierbei kann traditionell zwischen dynamischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Temperament differenziert werden. Dynamische Eigenschaften sind durch Verhaltensweisen charakterisiert, die durch einen Reiz hervorgerufen werden und auf ein Ziel gerichtet sind, bei dessen Erreichung die Handlung aufhört. Fähigkeiten manifestieren sich in der Qualität einer Handlung, d.h. wie gut eine Person ein bestimmtes Ziel erreicht. Sie können weiter aufgeteilt werden in kognitive (Intelligenz) und motorische Fähigkeiten. Temperament wird durch Ausschluss der vorgenannten Klassen definiert als alle Eigenschaften außer Fähigkeiten und dynamischen Eigenschaften.

Im Folgenden beziehen wir uns auf einen Begriff von Persönlichkeitseigenschaften, der charakteristische interindividuelle Unterschiede umfasst, die nicht physiologische und morphologische Merkmale oder kognitive Fähigkeiten (einschließlich Intelligenz), Interessen und Einstellungen zum Gegenstand haben. Diese Definition wird dem Gebrauch und der Umsetzung im Zusammenhang mit Persönlichkeitstests sehr gut gerecht.

Persönlichkeitstests stellen in diesem Kontext wissenschaftliche Routineverfahren dar, mit denen die nicht direkt beobachtbaren Persönlichkeitseigenschaften durch eine Selbstbeschreibung der Person hinsichtlich ihrer im Alltag gezeigten Erlebnisse und typischen Verhaltensweisen erfasst werden. In relativ oberflächlicher Abgrenzung können Verhaltensunterschiede zwischen Menschen einerseits überwiegend als erlernt und somit durch Lernprozesse änderbar verstanden werden. Andererseits können sie als zeitlich stabile, physiologisch vermittelte und genetisch bedingte Dispositionen gefasst werden. Eng am letzt genannten Ansatz liegen auch psychodynamische Erklärungsversuche, wonach in der frühen Kindheit geprägte Prozesse als entscheidend für die Persönlichkeitsentwicklung angesehen werden. Vor allem die Frage nach der biologischen Basis psychologischer Unterschiede führt immer wieder zu umfassenden Diskussionen, da die mutmaßliche Unveränderbarkeit von Persönlichkeitseigenschaften aus unterschiedlichen Motiven zur Ablehnung dieser eignungsdiagnostischen Verfahrensklasse führt.

Die Frage nach dem Ursprung von Persönlichkeitseigenschaften kann seriöserweise nur unter Rückgriff sowohl auf biologische als auch sozialisationsbezogene Ansätze beantwortet werden. Jeder Mensch kommt zweifelsohne mit angeborenen Dispositionen zur Welt, die die Grundlage dafür abgeben, dass die Individuen im Denkstil und der Motivation unterschiedliche Schwerpunkte ausbilden. Die Rollensozialisation in der jeweils individuellen Entwicklungsgeschichte greift diese Dispositionen sozusagen als Ausgangsmaterial auf und überformt sie, wobei es dem Einfluss der jeweiligen Umwelt überlassen bleibt, ob sie die vorgegebenen Unterschiede mehr oder weniger stark akzentuiert.

Veranlagung beim Menschen bedeutet somit nicht ein Festgelegtsein. Durch Reifungsprozesse als auch Lernpotenziale erweist sich der Mensch als ausreichend flexibel zur Anpassung an die an ihn gestellten Herausforderungen. Eine biologische Basis für Persönlichkeitseigenschaften besteht somit zu einem erheblichen Teil, darf jedoch im Kontext der Personalauswahl nicht unreflektiert zur Ablehnung (und natürlich auch nicht zu unreflektierten Akzeptanz) dieser Verfahren führen.

Dies führt uns zu nachfolgenden Überlegungen bezüglich der Chancen und Risiken, die mit dem Einsatz von Persönlichkeitstest im Rahmen der Eignungsdiagnostik verbunden sind.

### *Was können Persönlichkeitstests, was können Sie nicht?*

Der Einsatz von Persönlichkeitstests ist sowohl für die Führungskraft als auch die Organisation, die sich dieser Verfahren bedient, mit Erwartungen und Einstellungen verbunden. Bei den Führungskräften dominieren oftmals Ängste, die aus einer gewissen Ehrfurcht gegenüber Persönlichkeitstests resultieren. Es wird eine vollständige Durchleuchtung der Persönlichkeitsstruktur befürchtet, die auch die versteckten Seiten, die blinden Flecken schonungslos offen legen. Von Seiten der an Führungskräfte werden diese Befürchtungen durchaus geteilt, gefördert oftmals noch durch die zunehmende Zahl eher dubios oder zumindest geheimnisvoll erscheinender Verfahren zur Darstellung des jeweiligen Persönlichkeitsprofils. Gleichzeitig wird Skepsis geäußert hinsichtlich der Güte und Nachhaltigkeit der Aussagen.

Vor dem Hintergrund dieser Meinungen und Einschätzungen erscheint es sinnvoll, die Chancen und Risiken, die mit dem Einsatz von Persönlichkeitstests verbunden sind, kurz darzustellen: Persönlichkeitstests bieten eine gute Möglichkeit, das Selbstbild der Führungskraft in systematischer Form zu erfassen – nicht mehr aber auch nicht weniger! Die Ergebnisse dieser Verfahren geben Auskunft darüber, wie sich die Führungskraft in der Auswahl-situation verstanden und wahrgenommen wissen will. Sie liefern insofern auch unmittelbare Informationen darüber, was aus Sicht der Führungskraft in Auswahl-situationen beruflich relevante subjektive Erfolgsfaktoren sind und wie die persönliche Sicht der Ausprägung auf diesen Faktoren ausfällt. Persönlichkeitstests bieten auf der anderen Seite kaum Möglichkeiten, ein „objektives“ Bild darüber zu erstellen, wie die Führungskraft „wirklich ist“. Für ein solches Bild der Führungskräfte reichen Selbstbeschreibungen nicht aus. Denn bei aller Differenzierung und präzisen Terminologie aktueller persönlichkeits-theoretischer Ansätze: Persönlichkeitstests bleiben Selbstbeschreibungen, die mehr oder weniger gut mit Beschreibungen anderer Quellen korrespondieren können. Sie liefern Aussagen zu dem Selbstbild, das im Idealfall mit dem Fremdbild (von Kollegen, Vorgesetzten, Freunden etc.) korrespondiert. Fokussiert die auswählende Organisation stärker auf die Erfassung konkreten Verhaltens in anforderungsspezifischen, erfolgskritischen Situationen, dann sind Persönlichkeitstests allein nicht ausreichend für eine möglichst treffsichere Auditeinschätzung. Für diesen Fall muss methodenübergreifend geplant und Interviews, EAC und Arbeitsproben konzipiert werden.

Trotz dieser Einschränkung, die sich primär aus der Interessenlage der Anwender ergibt, sei bereits an dieser Stelle betont, dass sich Persönlichkeitstest in Auswahl-situationen als Verfahren erwiesen haben, die deutliche Prognosemöglichkeiten für beruflich relevantes Verhalten ermöglichen.

Um den Stellenwert von Persönlichkeitstests in Rahmen von Auditverfahren einordnen zu können, erscheint die Darstellung bestehender Zugangswege sinnvoll und hilfreich. Schuler (2004) hat hierzu den so genannten tridimensionalen Ansatz der Berufseignungsdiagnostik formuliert. Für fundierte Auditeitscheidungen sind demnach Ergeb-

nisse auf Eigenschafts-, Verhaltens- und Ergebnisebene notwendig. Für die Diagnose von Eigenschaften werden Persönlichkeitstests eingesetzt. Maße für erfolgsrelevante Verhaltensweisen sind über Simulationen, wie sie in AC Anwendung finden, erfassbar. Ergebnisse früherer Erfahrungen und Leistungen sind durch biografieorientierte Verfahren wie z.B. biografischen Interviews oder Fragebögen messbar.<sup>1</sup> Ein solcher multimethodaler Ansatz verspricht eine deutliche Steigerung im Management Audit.

### *Zur Güte von Persönlichkeitstests*

Bereits im vorherigen Abschnitt wurde auf die vielzitierte Studie von Barrick & Mount (1991) eingegangen. 10 Jahre später publizierten sie abermals eine Studie zur Frage der Vorhersagekraft von Persönlichkeitstests, in der sie die mittlerweile zahlreiche Studien anderer Kollegen zusammenfassend bewerteten. Als Grundlage ihrer Analyse dienten auch hier die fünf großen Persönlichkeitsdimensionen (s. Tab.1). In dieser jüngeren Studie (Barrick, Mount & Judge, 2001) kommen Sie zu folgenden Ergebnissen (s. Tab. 2), was den Zusammenhang von Persönlichkeitsvariablen und Arbeitsleistung betrifft.

Tabelle 2: Zusammenhang der „Big Five“ mit Arbeitsleistung (Barrick et al., 2001)

Faktor	Größe des Zusammenhangs
Neurotizismus	-.15
Extraversion	.15
Offenheit	.07
Verträglichkeit	.11
Gewissenhaftigkeit	.24

Gewissenhaftigkeit weist den deutlich höchsten Zusammenhang mit Arbeitsleistung auf ( $r=.24$ ), es folgen Neurotizismus und Extraversion. Verträglichkeit korreliert nur

<sup>1</sup> Bei genauerer Betrachtung wirkt jedoch der Begriff multi- bzw. trimodal eher unpassend, da nur unterschiedliche Methoden, jedoch nicht unterschiedliche Datenmodi angesprochen werden. Von daher sollte der eingeschränkte Bereich trimodaler Diagnostik auch nicht mit dem zentralen Begriff „multimodaler Diagnostik“ (Seidensticker & Baumann, 1987) verwechselt werden. Durch letzteren wird deutlich herausgestellt, dass ein umfassendes Bild eines/r Bewerber/s/in letztendlich erst dann möglich erscheint, wenn die denkbaren Datenebenen (z.B. biologische, psychologische, soziologische etc.) und Datenquellen (Fremd-, Selbstbeurteilung) sowie und relevanten Konstrukte (hier die Vielzahl möglicher Persönlichkeitsdimensionen) zu einem kohärenten Bild zusammengefasst werden.

gering, Offenheit nur sehr gering mit Arbeitsleistung. In weiteren Analysen konnten die Autoren die Stabilität der Ergebnisse auch für unterschiedliche Leistungskriterien und Berufsgruppen nachweisen.

Obgleich die Zusammenhänge zunächst nicht hoch erscheinen (der maximal mögliche Zusammenhang beträgt 1.0), sind sie dennoch vor dem Hintergrund der großen zugrunde liegenden Stichproben weitaus besser als der Zufall. Der Nutzen von Persönlichkeitstests ist daher durchaus hoch zu bewerten, wenn man bedenkt, dass solche Verfahren in großem Stil einfach und preiswert verwendet werden können. Nutzenschätzungen zeigen daher, dass bei mittleren Mitarbeiterkosten (Außendienstmitarbeiter einer Versicherungsgesellschaft) und einer Validität (Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Leistung) von  $r=.18$  der Gewinn gegenüber einer Zufallsentscheidung bei minimal 430 € (Schuler, 1996) liegt. Hochgerechnet auf die jährlichen Einstellungszahlen in Deutschland, kann der Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen jährlich mehrere Millionen Euro erwirtschaften – selbstverständlich nur dann, wenn davon ausgegangen werden muss, dass Einstellungen primär nach dem Zufallsprinzip vorgenommen werden, was faktisch nicht der Fall ist.

Für eine realistischere Einschätzung bieten sich daher Vergleiche unterschiedlicher Verfahren der Personalauswahl an. In Tabelle 3 werden diese Validitäten dargestellt.

Tabelle 3: Validitäten verschiedener Auswahlverfahren (n. Schmidt und Hunter, 2000)

Auswahlverfahren	Validität
Intelligenztest	.51
Unstrukturiertes Interview	.38
Strukturiertes Interview	.51
Persönlichkeitstests	.31
Biografischer Fragebogen	.35
Berufserfahrung	.18
Arbeitsproben	.54
Assessment Center	.36

Persönlichkeitstests liegen im mittleren Bereich der Validitäten. Der Nutzen dieser Verfahren kann leicht abgeschätzt werden, wenn man bedenkt, dass Mitarbeiter/Innen, die mehr als eine Standardabweichung über dem mittleren Produktivitätsniveau liegen, zwischen 20 und 40% produktiver sind als der Durchschnitt der Kolleg/innen; durch den Einsatz von Persönlichkeitstest kann daher eine Produktivitäts-

steigerung der entsprechend ausgewählten Mitarbeiter/innen für das Unternehmen von wenigstens 10% kalkuliert werden (Ones & Viswesvaran, 1998).

Interessant ist jedoch die Tatsache, dass Assessment Center (AC) nur marginal valider erscheinen als Persönlichkeitsfragebogen, sich die Einsatzhäufigkeit von AC aber dramatisch zuungunsten der Persönlichkeitstests unterscheidet.

### *Zwei Probleme beim Einsatz von Persönlichkeitstest und erste Lösungen*

Wird über den Einsatz von Persönlichkeitstests nachgedacht, stößt man anwenderseitig schnell auf zwei bedeutsame Probleme.

#### *a) Testverbrauch*

Um die Qualität der Audits auf einem kontinuierlich hohen Niveau zu gewährleisten, ist die Sicherheit der eingesetzten Verfahren eine notwendige Voraussetzung. Sollten sich die vom Unternehmen erwünschten Antworten bzw. Persönlichkeitsprofile herumspinnen bzw. von so genannten „Testknackern“ veröffentlicht werden, sind die entsprechenden Schlussfolgerungen aus den Testergebnissen wenig brauchbar.

Das Argument des Testverbrauchs trifft vor allem auf Leistungstests zu (Intelligenz Konzentration etc.), innerhalb derer es nur richtige und falsche Antworten gibt. Die Veröffentlichung der Lösungen solcher Tests würde das Ergebnis in der Tat für jede eignungsdiagnostische Entscheidung nahezu unbrauchbar machen. Für Persönlichkeitstests ergibt sich dieses Problem nicht in der Deutlichkeit, da es ungleich schwerer ist, herauszufinden, welches Persönlichkeitsprofil der Führungskräfte für die Organisation als das passendste erscheint. Dennoch kann auch für diese Verfahrensklasse die Gefahr nicht ganz von der Hand gewiesen werden.

Die aus dem „Knacken“ bestimmter Tests ableitbaren Trainingsmöglichkeiten scheinen jedoch nicht immer verzerrenden Effekt zu haben, der oftmals angenommen wird. Vielmehr wird durch das Training die Varianz zwischen den Teilnehmer/innen eher vergrößert, d.h. die Unterschiede zwischen „passenden“ und „weniger passenden“ Führungskräften tritt deutlicher hervor. Ein Grund hierfür ist die Tatsache, dass passende bzw. gute Führungskräfte vor allem in Leistungstest mehr vom Training profitieren als dies für weniger passende Führungskräfte der Fall ist (Diemand, Schuler & Stapf, 1991). Eine Vorbereitung auf Testverfahren kann somit dann begrüßt und unterstützt werden, wenn gewährleistet werden kann, dass alle Interessierten Zugang zu diesen Trainingsmöglichkeiten haben. Gerade jedoch die so genannten „Testknacker“ scheinen sich diesem nicht bewusst zu sein: Die vermeintlich human, sozial und politisch engagierten Protagonisten einer Anti-Test-Haltung bieten gleichzeitig teure bis sehr teure Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung auf diese Tests an. Es sind allerdings oftmals die finanziell gut gestellten Teilnehmer/innen, die hierdurch enorme Vorteile erlangen.

Neben diesen eher pragmatischen Überlegungen gibt es ein methodisch sehr wirksame Möglichkeit, dem Problem des Testverbrauchs zu begegnen: das so genannte adaptive Testen. Vereinfacht ausgedrückt liegt bei diesem Vorgehen eine große Menge

an Fragen zu einem bestimmten Persönlichkeitsbereich vor d.h. mehr Fragen als auf Anwenderseite für eine genaue Diagnose notwendig ist. Da jedoch jede Frage auf die gleiche Dimension abzielt, besteht die Möglichkeit unterschiedlichen Personengruppen unterschiedliche Frageninhalte zu präsentieren. Theoretisch denkbar wäre sogar die Konfrontation mit einer unterschiedlichen Fragenanzahl. Abhängig von den Antworten der Führungskräfte sind hierbei früher bzw. später Rückschlüsse auf deren Positionierung auf einer bestimmten Persönlichkeitsdimension möglich. In jedem Fall führt adaptives Testen zu einer deutlich längeren Zeit, bis die Fragen eines Verfahrens offen und somit verbraucht sind.

#### *b) Testfaking (Verfälschung)*

Dieser zweite Problembereich erweist sich als deutlich kritischer als der erstgenannte. Sollten das Antwortverhalten der Führungskräfte durch Verfälschungstendenzen wie z.B. soziale Erwünschtheit, falsche Informationen über die scheinbaren Wunschvorstellungen des Unternehmens etc. dominiert sein, dann ergeben sich sowohl Probleme hinsichtlich der Validität (Aussagekraft) des entsprechenden Verfahrens als auch hinsichtlich der Qualität der Auswahlentscheidung.

Was die durch Verfälschung eingeschränkte Aussagekraft angeht, sind folgende Überlegungen wichtig: In einem Audit können Führungskräfte mit hohen Werten z.B. im Bereich Gewissenhaftigkeit prinzipiell zwei Kategorien zugeordnet werden. Zum einen kann es sich um Personen handeln, die tatsächlich hohe Werte auf dieser Dimension haben und, sofern das Unternehmen an hohen Werten interessiert ist, somit die tatsächlich passenden Führungskräfte darstellen. Zum anderen können wir es mit Kandidat/inn/en zu tun haben, die tatsächlich weniger hohe Werte auf der relevanten Persönlichkeitsdimension haben, diese aber durch verfälschte Antworttendenzen dennoch als hoch eingestuft wurden. Langfristig werden diese Personen niedrigere Leistung erbringen als ihre ehrlichen Gegenspieler, da die Dimension Gewissenhaftigkeit in dieser eignungsdiagnostischen Situation als relevantes Eignungskriterium angesehen wird. Als Ergebnis dieser Überlegungen kann zunächst nicht anderes erwartet werden als eine eher geringe Aussagekraft von Persönlichkeitstests für Führungskräfte, die hohe Werte im relevanten Bereich aufweisen. Wie sieht jedoch die Situation für solche Führungskräfte aus, die am unteren, d.h. unpassend erscheinenden Bereich der Persönlichkeitsvariablen liegen? Die Kandidat/innen weisen entweder tatsächlich niedrige Werte auf dieser Dimension auf oder aber sind unwillig bzw. unfähig ihre Persönlichkeitswerte durch Täuschung substantiell zu erhöhen. In beiden Fällen sieht die Schlussfolgerung aus dem Ergebnis gleich aus. Die Führungskräfte werden stets als weniger geeignet eingestuft. In der Konsequenz bedeutet dies also, dass die Vorhersagekraft von Persönlichkeitstest für die Führungskräfte mit niedrigeren Werten positiver ausfällt als für die Klasse, die hohe Werte ausweist. Wobei hier angenommen wird, dass eine Mischung ehrlicher und weniger ehrlicher Auskunftspersonen vorliegt. Haben wir es nur mit ehrlichen Auskunftspersonen zu tun, ist die Vorhersagekraft von Persönlichkeitstest in beiden Gruppen (Geeignete/Ungeeignete) natürlich in etwa gleich gut.

Was lässt sich nun hieraus an Empfehlungen für die Auswahlpraxis schließen? Bestehen berechtigte Bedenken hinsichtlich der Täuschungsmöglichkeit bei der Applikati-

on von Persönlichkeitstest, dann befindet sich die an passenden Führungskräften interessierte Organisation auf der sicheren Seite, wenn sie den Einsatz dieser Verfahren auf eine so genannte Negativselektion beschränkt: Es werden hierbei nur die Führungskräfte bestimmt, die für den weiteren Entwicklungsprozess nicht in Frage kommen. Bei dieser Anwendungsalternative führen Persönlichkeitstests also zu Aussagen hinsichtlich der Ungeeignetheit und es bleibt eine oftmals große Gruppe an Personen übrig, aus denen in der Folge durch andere Methoden die am besten Geeigneten ausgewählt werden müssen.

### *Zwei Beispiele von Persönlichkeitstest*

Wir bereits oben bemerkt sind für die Personalauswahl vor allem solche Persönlichkeitstests von Bedeutung, die im organisationalen Kontext entwickelt wurden. Hierbei handelt es sich um Fragebögen, die oftmals als Papier-Bleistift-Version zunehmend jedoch auch computergestützt vorgelegt werden. In ihren Frageformulierungen ähneln sie durchaus klassischen, primär im klinischen Kontext eingesetzten Verfahren. Sie sind entwickelt worden, um vor allem diejenigen Persönlichkeitsbereiche zu erfassen, die für den Arbeitskontext relevant erscheinen. Als Zielgruppe dienen vorwiegend Bewerber/innen, ihr Einsatz ist jedoch auch im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen (Training, Coaching etc.) denkbar und hilfreich. Im Gegensatz zu klassischen Persönlichkeitstests dienen die in diesem Kapitel thematisierten Verfahren in erster Linie der Vorhersage von Arbeitsleistung.

Zwei dieser Verfahren sollen im Folgenden kurz genannt werden. Sie stehen stellvertretend für ein Vielzahl wissenschaftlich fundierter Verfahren im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik, die sich wohltuend abgrenzen von anderen durchaus am Markt erfolgreichen Verfahren in diesem Bereich, deren wissenschaftliche Fundierung, basierend auf in der Praxis und Wissenschaft geteilten Standards, von den Vertreibern allerdings bis heute nicht bzw. nur unzureichend dokumentiert wurde (z.B. DNLA).

Ein im deutschen Sprachraum relativ weit verbreitetes Verfahren ist das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP; Hossiep & Paschen, 1998). Es handelt sich um einen umfangreichen Fragebogen mit 196 Items auf 14 Skalen. Die Messgenauigkeit der Skalen ist ausreichend, der Zusammenhang zum Gehalt der Auskunftspersonen ist mit  $r=.4$  hoch. Die Validität wurde an einer Stichprobe von mehr als 3000 Berufstätigen geprüft. Das BIP weist außerdem deutliche Zusammenhänge zur subjektiven Einschätzung des beruflichen Erfolgs sowie zur Arbeitszufriedenheit auf. Vor allem die berufsnahe Formulierung der Fragen führt zu ausgeprägter Akzeptanz des Verfahrens. So kreuzten die meisten Auskunftspersonen bei der Frage „Wenn Sie im Rahmen der Bewerbung das BIP bearbeiten müssten, für wie angemessen würden Sie die Fragen halten?“ den Wert 6 auf einer Skala von 1 (nicht angemessen) bis 7 (sehr angemessen) an.

Ebenfalls für den eignungsdiagnostischen Bereich wurde das *Leistungsmotivationsinventar* (LMI; Schuler, Prochaska, 2003) entwickelt. Es beinhaltet 17 Dimensionen

mit jeweils 10 Fragen in der Langform. Anders als der Name des Verfahrens suggeriert, wird nicht allein der eingeschränkte Bereich der Leistungsmotivation behandelt, sondern all die Persönlichkeitskonstrukte, die theoretisch und empirisch Einfluss auf die Leistungsthematik ausüben. Folgerichtig sind daher sehr unterschiedliche Bereiche in das Verfahren integriert, z.B. Statusorientierung, Flow, Lernbereitschaft, Dominanz etc. Die Messgenauigkeit der Skalen kann als ausreichend bis gut bezeichnet werden. Ähnlich wie beim BIP werden keine Zusammenhänge mit Vorgesetztenurteilen genannt. Dafür ist der Zusammenhang mit anderen Persönlichkeitsverfahren, beruflichen Außenkriterien und den Ergebnissen aus AC-ähnlichen Übungen an Stichproben von fast 2000 Personen nachgewiesen.

*Wie wähle ich den passenden Persönlichkeitstest aus?*

Der Einsatz eines Persönlichkeitstests erfordert prinzipiell keine anderen Überlegungen, als diejenigen, die bei der Wahl jeder Methode im Rahmen von Audits anzustellen sind. Zunächst sollte das Ergebnis der Anforderungs- und Arbeitsanalyse, die jedem Audit vorangestellt sein muss, im Expertenkreis diskutiert werden. Sind die identifizierten, erfolgskritischen Kompetenzen auf der Ebene von Persönlichkeitseigenschaften anzusiedeln und ist das Unternehmen vor allem am kognitiven und emotionalen Anteil dieser Kompetenz interessiert (und somit weniger an der verhaltensnahen Erfassung), bieten sich Persönlichkeitstests an. Es gilt in der Folge, das Verfahren zu finden, das der unternehmensinternen Kompetenzbeschreibung entspricht bzw. am nächsten kommt. Zur Auswahl eines Verfahrens sollten schließlich die testpsychologischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Konstrukt- und Kriterienvalidität, Soziale Validität, Normierung) herangezogen werden. Eine differenzierte Bewertung der Verfahren ist allerdings oftmals nur durch Experten möglich. Mittlerweile sind auf dem Markt jedoch recht gute Bücher erhältlich, die einen Überblick des Testmarktes verschaffen. Für den Bereich der Persönlichkeitstests ist konkurrenzlos das Buch von Hossiep, Paschen und Mühlhaus (2000) zu nennen, das einen sehr differenzierten Überblick zu aktuellen Verfahren liefert.

Im Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren (Sarges & Wottawa, 2001) sowie im Handbuch Kompetenzmessung (Erpenbeck & v. Rosenstiel) sind neben Persönlichkeitstests eine Vielzahl weiterer Verfahren sowie deren Fehlerquellen nachlesbar.

*Fazit*

Persönlichkeitstests stellen eine wichtige Methode für Management Audits dar. Trotz nach wie vor eher begrenzter Verbreitung in Deutschland, ist aufgrund politischer, rechtlicher und nicht zuletzt wirtschaftlicher Entwicklungen mit einer Zunahme der Verbreitung und praktischen Anwendung zu rechnen. Die mittlerweile zweifelsfrei nachgewiesene Aussagekraft von Persönlichkeitstest für den beruflichen Erfolg, vor allem solchen, die auf Basis des „Big-Five“ Persönlichkeitsmodells entwickelt wur-

den, rechtfertigt diese Entwicklung. Darüber hinaus sind zunehmend Verfahren erhältlich, die dem arbeitsbezogenen Kontext gerecht werden, wodurch die Qualität der Verfahren und der damit verbundenen Entscheidungen steigt. Persönlichkeitsverfahren fokussieren jedoch nur auf einen bestimmten Bereich erfolgskritischer Variablen im Audit, sie sollten daher nie isoliert zum Einsatz kommen sondern stets in Ergänzung weiterer Verfahren (z.B. Interview, AC). Die methodischen Anfälligkeiten von Persönlichkeitstests sind durch die Ausgestaltung des Verfahrens kontrollierbar, werden die entsprechenden Tests nur zur Ablehnung ungeeigneter Führungskräfte eingesetzt, sind Risiken im Sinne falscher Entscheidungen minimiert.

### *Literatur*

- Asendorff, J.B. (1998). Die Entwicklung sozialer Kompetenzen, Motive und Verhaltensweisen. In F.E. Weinert (Hrsg.), *Entwicklung im Kindesalter* (S. 153-176). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Eysenck, H.J. (1991). Dimensions of personality. The biosocial approach to personality. In J. Strelau & A. Angleitner (Eds.), *Explorations in temperament* (pp. 87-103). New York: Plenum.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Irving, P.G. (1993). On the use of personality measures in personnel selection. *Canadian Psychology*, 34(2), 208-214.
- Mussel, P. (2003). Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung. In Erpenbeck, J. & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 3-18). Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Nußbaum, A & Neumann, B. (1995). Jede Entwicklung geht vom Menschen aus – Human-Ressource Management als unternehmerische Aufgabe. In W. Jochmann (Hrsg.), *Personalberatung intern* (S. 121-142). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2002). Personality at work. Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection. In B.W. Roberts und R. Hogan (Eds.). *Personality psychology in the workplace* (pp. 63-92). Washington: APA..
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity tests validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Robertson, I.T. & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 66, 225-244.

- Rosse, J.G., Miller, J.L. & Barnes, L.K. (1991). Combining personality and cognitive ability predictors for hiring service-oriented employees. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 431-445.
- Runde, B. (2001). *Multimodales Assessment Sozialer Kompetenzen*. Methodos: Bissendorf.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (2000). Messbare Personenmerkmale. Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleimann und B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 15-43). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2004). Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In Schuler, H. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3 Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 439-532). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2003). Leistungsmotivationsinventar. In Erpenbeck, J. & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 42-62). Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.
- Seidensticker, G. & Baumann, U. (1987). Multimethodale Diagnostik. In U. Baumann, H. Berbalk & G. G. Seidenstücker (Hrsg.), *Klinische Psychologie – Trends in Forschung und Praxis* (Band 1). Bern: Huber.