

Charakter unter der Lupe

Computerunterstützte Persönlichkeitstests ermöglichen Unternehmen die zielgerichtete Auswahl von Mitarbeitern

Von Heinz Schuler

Fortschrittliche Unternehmen erkennen und nutzen zunehmend den Wert von Persönlichkeitstests für ihre Personalauswahl. Die Zielgruppen reichen von Auszubildenden über Hochschulabsolventen bis hin zu Managern. Aus personalpsychologischer Perspektive ist das zu begrüßen, weil die neuere Forschung umfangreiche Belege sammeln konnte, dass der Einsatz dieser Tests zu besseren Auswahlentscheidungen führt. Fehler wie "eingestellt wegen Fachkenntnissen - entlassen wegen Persönlichkeit" lassen sich damit vermeiden. Sowohl die Berufsleistung als auch das "Passen" zur Organisation kann mit Hilfe der Tests gut prognostiziert werden.

Der Einsatz von Persönlichkeitstests erfolgt heute zumeist in computerunterstützter Form. Zur effizienten Vorauswahl von Bewerbern und ohne Reiseaufwand eignet sich das internetbasierte Testen von Bewerbern. Das trägt nicht nur dazu bei, Vorauswahlprozesse zu beschleunigen und die Effizienz zu steigern: Mit einer Kombination berufsrelevanter Testverfahren lässt sich die Prognosesicherheit gegenüber einer Vorauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen sogar mehr als versechsfachen. An die Stelle wenig aussagekräftiger und allseitig aufwendiger Bewerbungsunterlagen treten auf diese Weise prognosestarke Verfahren der Erstausswahl.

Neue Technologien und psychologische Vorkehrungen verhindern, dass hierbei gemogelt wird. Die wirksamste dieser Maßnahmen ist die spätere Durchführung der gleichen oder paralleler Testverfahren im Unternehmen oder in anderer geschützter Umgebung. Bereits die Ankündigung verhindert die meisten Täuschungsversuche. Aber auch erst kürzlich entwickelte Liquid-Test-Formate verbessern die Sicherheit: Hier wird ein Test erst in dem Moment zusammengestellt, in dem ein Bewerber mit der Bearbeitung beginnt. Hinweise darauf, was Inhalt sein wird, haben dann keinen Nutzen mehr.

Ganz nebenbei: Eine wirksame Verfälschung von Persönlichkeitstests zum eigenen Nutzen würde von Bewerbern mehr erfordern, als nur zu erkennen, was eine gute Antwort wäre: Man müsste den Zusammenhang zwischen einer Vielzahl von Fragen entdecken, diese möglichst ähnlich beantworten und die statistischen Kenn- und Streuungswerte kennen, die in der jeweils verwendeten Normgruppe gelten. Den meisten Bewerbern wird es indes mangels psychologischer Kenntnisse schon schwer fallen zu erkennen, welches psychologische Merkmal durch eine Frage erfasst werden soll - geschweige denn, welche Antwortalternative am besten mit dem Anforderungsprofil des Jobs korrespondiert. Nicht immer ist der höchste Wert

der beste, so suchen Unternehmen zwar Mitarbeiter, die sozial kompetent sind und auch in Teams arbeiten können, aber auch hier schadet ein extremes Testergebnis häufig mehr, als es nutzt: Wer sich als so teamorientiert und sozialkompetent wie irgend möglich beschreibt, weckt schnell den Verdacht, es alleine zu nichts zu bringen und auf Positionen, die nicht nur aus Teamarbeit bestehen, zu vereinsamen.

Die Bewerberperspektive auf Tests ist im Regelfall eine andere: Bewerber fürchten, dass ihre Stärken nicht richtig erkannt werden und ihre Eignung unterschätzt wird. Insbesondere Persönlichkeitstests geraten leicht unter Verdacht, weil sie oft nicht berufsrelevant wirken und undurchsichtig erscheinen. Für Bewerber gehören sie deshalb nicht zu den bevorzugten Auswahlmethoden. Zu Unrecht, ist es doch Aufgabe und Verantwortung einer kompetenten Personalabteilung, Auswahlverfahren einzusetzen, die von hoher Qualität sind und nachweisbaren Bezug zu den Tätigkeitsanforderungen aufweisen. Nur in diesem Fall kann ein Abgleich zwischen dem Job und den Erfolgsvoraussetzungen der Person hergestellt werden.

Persönlichkeitsmerkmale haben hierbei eine zentrale Rolle und der Bedarf eines guten "Matchings" besteht auf beiden Seiten: Bewerber, die auf einer neuen Stelle über- oder unterfordert sind, werden unzufrieden und psychisch wie physisch belastet. Deshalb tun sich Bewerber keinen Gefallen, wenn sie versuchen, Testergebnisse zu verfälschen. Sie müssten, wenn es überhaupt funktioniert, anschließend mit Taten den Anschein einlösen, den sie erweckt haben. So müssten sie sich etwa Konflikten aussetzen, die ihrem verträglichen Naturell widersprechen oder hätten ein Maß an Detailkontrolle aufzubringen, das ihr Konzentrationsvermögen übersteigt. Ihre Stärken, etwa rasch zu entscheiden oder andere zu unterstützen, würden stattdessen brachliegen.

Stellensuchende sind deshalb gut beraten, sich über einen Beruf, ein Unternehmen oder eine Stelle zunächst gründlich zu informieren, die Anforderungen und Besonderheiten kennenzulernen, aber auch die eigenen Erfolgsvoraussetzungen gründlich zu prüfen - Fähigkeiten, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale wie Ausdauer, Kontaktfähigkeit, Sorgfalt, Belastbarkeit, Flexibilität und anderes mehr.

Gute Berufsberater können dabei mit Maßnahmen des Berufsprofiling helfen und durch den Einsatz speziell dafür entwickelter Testmethoden eine persönliche Kompetenzbilanz erstellen, die mit den Anforderungen verschiedener Berufsbilder abgeglichen werden kann.

Der Umfang von Persönlichkeitstest variiert sehr stark - etwa zwischen zehn und 200 Fragen, je nachdem, ob es nur um ein spezifisches Merkmal geht oder ob mittels einer ganzen "Testbatterie" alle relevanten Eigenschaften ermittelt werden sollen. Fragen, auf die sich etwa Bewerber um Positionen in der Unternehmenskommunikation einstellen müssen, sind beispielsweise: "Es fällt mir leicht, die Relevanz von Informationen für andere zu beurteilen" oder "Es beunruhigt mich, eine Präsentation halten zu müssen, wenn ich nicht perfekt vorbereitet bin".

Leider ist nicht in allen Unternehmen die Gewähr geboten, dass tatsächlich qualifizierte Verfahren zum Einsatz kommen. Manchmal sind Verfahren so abstrus oder dringen unbillig in die Privatsphäre ein, dass es schon als Laie zu erkennen ist. So kann man durchaus auch heute noch auf Testfragen stoßen wie der, an welcher Person man als Kind am meisten hing oder ob man lieber duscht als badet. Es ist unprofessionell, solche Testverfahren zur Personalauswahl einzusetzen. Häufig und gerne aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum importierte (kulturell unangepasste) Verfahren schaden auch angesichts rechtlicher Bestimmungen: "Ich mag große Frauen" ist der Prototypus berufsferner Diagnostik, die angesichts des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auch rechtswidrig ist.

Mit dem Einsatz von Testverfahren bei Unternehmen ist es letztlich ist wie beim Arzt: Nicht immer kann man sicher sein, den Qualifiziertesten zu konsultieren. In der Mehrzahl der Fälle ist man trotzdem besser beraten, ärztliche Hilfe in Anspruch zu nehmen, als darauf zu verzichten. Ebenso ist es in der Mehrzahl der Fälle für Bewerber besser, sich geprüften, aussagekräftigen Testverfahren zu unterziehen, als aufgrund von Bewerbungsunterlagen ausgewählt zu werden, deren Aussagekraft für berufliche Eignung und Passung zu einem Job nur wenig über der Zufallswahrscheinlichkeit liegt. Gute Unternehmen sorgen dafür, dass ergänzend zu den Tests weitere vernünftige Methoden eingesetzt werden, etwa anforderungsbezogene, strukturierte Interviews, die für den Bewerber transparent und informativ sind und bei denen er ganz offensichtlich zeigen kann, was in ihm steckt.

Professor Heinz Schuler hat den Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim inne und ist wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH in Stuttgart. Er hat über 500 Arbeiten in der wissenschaftlichen Psychologie publiziert und ist Begründer der deutschsprachigen Personalpsychologie.

Artikel erschienen am 27.01.2007