

Rüdiger Hossiep  
Oliver Mühlhaus



PRAXIS DER  
PERSONAL-  
PSYCHOLOGIE

# Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Arbeitsmaterialien  
und Fallbeispielen

HOGREFE



## Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

## **Praxis der Personalpsychologie**

Human Resource Management kompakt

Band 9

Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

von Dr. Rüdiger Hossiep und Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felfe

Begründer der Reihe:

Heinz Schuler, Rüdiger Hossiep, Martin Kleinmann, Werner Sarges

# Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests

von

Rüdiger Hossiep und  
Oliver Mühlhaus

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI



*Dr. Rüdiger Hossiep*, geb. 1959. Studium der Psychologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). 1994 Promotion. 1985-1990 Tätigkeit in der Wirtschaft bei der Unternehmensberatungsgesellschaft Schröder & Partner (Düsseldorf) und bei der Deutsche Bank AG (Frankfurt). Seit 1990 erneut an der Fakultät für Psychologie der RUB tätig, Leiter des „Projektteams Testentwicklung“. Rüdiger Hossiep gehört zu den führenden Management-Diagnostikern im deutschsprachigen Raum. Er ist Autor einschlägiger Fachbücher sowie von psychologischen Testverfahren für den Fach- und Führungskräftebereich.

*Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus*, geb. 1969. Ausbildung zum Bankkaufmann. Studium der Psychologie und Wirtschaftswissenschaften in Bochum. 1996-2003 Mitarbeit im Projekt zur Entwicklung des „Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). 1999-2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Psychologie der RUB. Seit 1998 selbstständig tätig als Trainer und Berater, seit 2003 in der Mühlhaus und Partner Unternehmensberatung, seit 2005 im Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB).

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

© 2005 und 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston  
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2388-3

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Beschreibung des Gegenstandsbereiches</b> . . . . .	1
1.1	Persönlichkeitstests in Personalauswahl und -entwicklung . . .	1
1.2	Definition „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“ . . . . .	5
1.3	Abgrenzung „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“ zu ähnlichen Begriffen . . . . .	8
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement . . . . .	9
1.5	Betrieblicher Nutzen . . . . .	12
1.6	Weitere Ziele beim Einsatz persönlichkeitsorientierter Fragebogen . . . . .	16
1.7	Exkurs: Kompetenzmanagement und der Einsatz von persönlichkeitsorientierten Verfahren . . . . .	19
<b>2</b>	<b>Modelle</b> . . . . .	26
2.1	Zum Paradigma von Persönlichkeitseigenschaften . . . . .	26
2.2	Der tiefenpsychologische Ansatz . . . . .	33
2.3	Weitere Ansätze . . . . .	39
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> . . . . .	42
3.1	Auswahl von Verfahren für unterschiedliche Einsatzfelder . .	42
3.1.1	Persönlichkeits-Struktur-Tests . . . . .	42
3.1.2	Typen-Tests . . . . .	44
3.1.3	Exkurs: Häufiger Einsatz von Typen-Tests versus wissenschaftliche Kritik . . . . .	45
3.1.4	Objektive Persönlichkeitstests . . . . .	51
3.1.5	Freie Verfahren . . . . .	52
3.1.6	Hinweise zu den Testgütekriterien . . . . .	55
3.1.7	Exkurs: Selbsttäuschungseffekte bei der Beurteilung der Stimmigkeit von Testergebnissen . . . . .	58
3.2	Beschreibung gebräuchlicher Verfahren . . . . .	61
3.2.1	16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16PF) . . . . .	63
3.2.2	Golden Profiler of Personality (GPOP) . . . . .	69
3.2.3	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) und NEO- Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) . . . . .	75
3.2.4	Leistungsmotivationsinventar (LMI) . . . . .	86
3.2.5	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits- beschreibung (BIP) . . . . .	91
3.2.6	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits- beschreibung – 6 Faktoren (BIP-6F) . . . . .	98
3.2.7	persolog Persönlichkeits-Profil . . . . .	104
3.2.8	pro facts (Online Assessment) . . . . .	109

3.3	Einführung im Unternehmen	115
3.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	115
3.3.2	Einbindung der Arbeitnehmervertretung	117
3.3.3	Information und Einbindung der Teilnehmer	119
3.3.4	Qualifizierung der Anwender	119
3.3.5	Auswertungsmöglichkeiten	120
3.3.6	Konsequenz und Verbindlichkeit in der Umsetzung der Resultate	123
3.4	Integration am Beispiel verschiedener Einsatzfelder	124
3.4.1	Personalauswahl/-platzierung	124
3.4.2	Beratung/Coaching/Training	126
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b>	130
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden	130
4.1.1	Konkrete Anwendung und Auswertung am Beispielfall	130
4.1.2	Unterschiede zwischen Papierform und Computer-Version	133
4.1.3	Checkliste zur Profilinterpretation von Persönlichkeitstests	134
4.1.4	Durchführung von Rückmeldegesprächen	134
4.2	Wirkungsweise der Methoden	135
4.2.1	Einfluss von Feedback auf die Selbsteinschätzung	135
4.2.2	Bewusstmachung, Abbildung und Rückmeldung von inneren Konflikten und Spannungsfeldern	137
4.2.3	Ebenen der Veränderung – Werte, Einstellungen und Verhalten	139
4.2.4	Lernfortschritte nach einem Feedback	140
4.3	Effektivität und Prognose	142
4.4	Varianten der Methode und Kombinationen	148
4.5	Probleme bei der Durchführung	150
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Organisationspraxis</b>	157
5.1	Fallbeispiel 1: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen bei einer Potenzialanalyse	157
5.2	Fallbeispiel 2: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen bei Führungskräfte trainings	162
5.3	Fallbeispiel 3: Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Rahmen eines Coachings	167
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b>	171
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	172
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	182

**Karten:**

Leitfragen: Seriöser Persönlichkeitstest oder mangelhaftes Verfahren

Checkliste zur Profilinterpretation

Beispielhafter Ablauf eines Rückmeldegesprächs



# 1 Beschreibung des Gegenstandsbereiches

Seriöse, wissenschaftlich belastbare Persönlichkeitstests werden in deutschen Organisationen gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit nach wie vor selten eingesetzt. Dies gilt auch im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und der Anwendungshäufigkeit im westlichen Wirtschaftskontext überhaupt (vgl. z. B. Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999), was vielfach am schwer überschaubaren Testangebot und an geringer Erfahrung mit den Instrumenten in den Unternehmen liegt. Zum anderen bestehen häufiger Vorbehalte, die von dubiosen „Psychotests“ und unprofessioneller Anwendung herrühren. Ebenso lassen sich jedoch auch überzogene Erwartungen antreffen. Trainer und Berater hingegen machen reichlich Gebrauch von Tests aller Art und setzen diese in Trainings, Coachings usw. ein. An den genannten Aspekten setzt dieses Kapitel an – es beschreibt zum einen, was einen berufsbezogenen Persönlichkeitstest ausmachen sollte. Zum anderen wird dargestellt, welche Ziele mit dem Einsatz realistischerweise verbunden sein können und welcher Nutzen zu erwarten ist.

**Persönlichkeits-  
tests: Wenig  
Einsatz trotz  
hoher Leis-  
tungsfähigkeit**

Obwohl der vorliegende Band auf die Anwendung persönlichkeitsorientierter Verfahren im Kontext von berufsbezogener Personalauswahl und Personalentwicklung fokussiert (vgl. auch Hossiep, 2013), reicht die Relevanz persönlichkeitsorientierter Ansätze weit darüber hinaus. So ist in den beiden letzten Dekaden nicht zuletzt durch den Einsatz metaanalytischer Methoden die Gültigkeit von Persönlichkeitsmaßen für verschiedenste sozial bedeutsame Kriterien noch deutlicher geworden (z. B. Wohlbefinden, Zufriedenheit, körperliche und geistige Gesundheit; vgl. Borkenau, Friedel & Wolfradt, 2011).

Ozer und Benet-Martinez (2006) kommen diesbezüglich zusammenfassend zu folgender Einschätzung (vgl. auch Muck & Wesche, 2014):

Personality has consequences. Measures of personality have contemporaneous and predictive relations to a variety of important outcomes. Using the Big Five factors as heuristics for organizing the research literature, numerous consequential relations are identified. Personality dispositions are associated with happiness, physical and psychological health, spirituality, and identity at an individual level; associated with the quality of relationships with peers, family, and romantic others at an interpersonal level; and associated with occupational choice, satisfaction, and performance, as well as community involvement, criminal activity, and political ideology at a social institutional level. (S. 401)

## 1.1 Persönlichkeitstests in Personalauswahl und -entwicklung

Der Markt für berufsbezogene Persönlichkeitstests (vgl. z. B. Hossiep, Pashen & Mühlhaus, 2000; Sarges & Wottawa, 2004; Kanning & Holling, 2002; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007) ist von zwei wesentlichen Anbie-

**Zwei Anbieter-  
gruppen: Test-  
verlage und  
Beratungs-  
gesellschaften**

tergruppen gekennzeichnet. Zum einen finden sich immer mehr auf den Berufsbereich ausgerichtete wissenschaftlich-standardisierte Testverfahren, die im Wesentlichen von den bekannten Testverlagen (vor allem der Hogrefe Verlagsgruppe) angeboten werden. Zum anderen ist eine große Anzahl von Beratungsgesellschaften auszumachen, die entweder aus dem Ausland importierte, oder selbst entwickelte Verfahren, vielfach in einem Lizenzmodell, offerieren. Das Angebot umfasst vor allem Persönlichkeits-Struktur-Tests (wie z. B. 16PF; OPP, 2009) und Typen-Tests (wie z. B. GPOP; Golden, Bents, Blank & Diergarten, 2014). Grundsätzlich sind zwei Zielrichtungen des Einsatzes zu unterscheiden mit entsprechenden Auswirkungen auf die Durchführung (vgl. Kap. 3.4). Bei Fragestellungen, die auf Auswahl- und Selektionsprozesse fokussieren, gilt es, unter den Kandidaten eine Unterscheidung hinsichtlich verschiedener Merkmale (z. B. Motivation, Soziale Kompetenzen) zu ermöglichen. Auf dieser Differenzierung bauen dann unter anderem Personalentscheidungen (z. B. Einstellung, Aufnahme in Nachwuchsgruppe, Beförderung) auf. Im Gegensatz dazu konzentriert sich der Einsatz von persönlichkeitsorientierten Verfahren im Kontext der Personalentwicklung häufig auf die Unterstützung der Laufbahnentwicklung der Teilnehmer. Hilfsmittel dabei sind etwa Selbstbild-/Fremdbild-Abgleiche auf Basis von Feedbackprozessen oder Standortbestimmungen. Im Rahmen von Trainingsmaßnahmen dienen Tests vielfach dazu, den Teilnehmern Grundwissen über Persönlichkeitsunterschiede zu vermitteln. So finden Typen-Tests ihren Einsatzschwerpunkt meist in Seminaren (z. B. Kommunikations- oder Verkaufsschulungen, Persönlichkeits- oder Führungstrainings) sowie in Teamentwicklungen.

Solche Tests sind in der Regel kompakt, umfassen wenige Merkmale der Persönlichkeit (z. B. lediglich zwei beim persolog Persönlichkeits-Profil, s. Kap. 3.2.7), und die Ergebnisse enthalten häufig keine ausdrückliche Wertung, da alle resultierenden Persönlichkeitstypen positiv beschrieben werden und gleichberechtigt nebeneinander stehen. Die Typen-Tests haben meist einen die Gesamtpersönlichkeit umfassenden Entwicklungshintergrund und zielen nicht speziell auf den beruflichen Lebensbereich. Persönlichkeits-Struktur-Tests enthalten in der Regel eine größere Zahl von Dimensionen (z. B. 16 beim 16PF oder 14 beim BIP, s. Kap. 3.2), beanspruchen somit mehr Bearbeitungszeit, und bieten in den Ergebnissen mehr Breite und Tiefe. Die resultierenden Profile erlauben eine qualitative und quantitative Bewertung, z. B. in Hinblick auf die Passung zu bestimmten beruflichen Anforderungen. Sie eignen sich auch für Trainings, ebenso für Personalauswahl, Platzierung und Beratung (vgl. z. B. Laux, 2007; Hossiep, 2007). Tests unterscheiden sich auch darin, wie konkret zu den einzelnen Merkmalen Entwicklungshinweise gegeben werden.

Leistungen und Kosten der einzelnen Verfahren sind häufig wenig transparent, und insofern sind ohne eine vertiefte Beschäftigung mit der Materie – wozu dieser Band die Möglichkeit bietet – kaum sinnvolle Vergleichsmöglichkeiten



ten vorhanden. In jüngerer Zeit sind zwar verschiedene Übersichtsbände mit Auflistungen der Verfahren veröffentlicht worden, aber eine solide Bewertung der einzelnen Tests ist häufig nicht zu leisten. Die Auswahl von Verfahren für den Einsatz in Organisationen kann sich demzufolge meist nicht auf wirklich aussagekräftige Informationen stützen. Recherchen ergeben, dass für die im Prinzip gleiche Leistung (einmaliger Einsatz und Auswertung eines bestimmten Typen-Tests zur persönlichen Weiterentwicklung des Testteilnehmers) je nach Anbieter Kosten von ca. 10 bis zu 2.000 Euro anfallen können. Der wesentliche Unterschied liegt häufig darin, ob der Anbieter lediglich das Testmaterial und eine Anleitung vertreibt, oder ob er selbst im Rahmen einer Beratungsleistung Auswertungen vornimmt und Interpretationshinweise liefert. Letztere haben z. T. einen beträchtlichen Umfang und werden häufig in Form eines Ergebnisreports als gesonderte Dienstleistung angeboten, für die durchaus 4-stellige Beträge pro Teilnehmer anfallen können. Inhaltlich bestehen diese Reports in der Regel aus mehr oder weniger grobkörnigen, vorgefertigten Textbausteinen, die von einer Software je nach Teilnehmerantworten zusammengestellt werden.

Auffällig im Markt ist weiterhin die große Spannweite in Bezug auf die vertrieblichen Aktivitäten der Anbieter. Während z. T. zu wissenschaftlich fundierten Verfahren kaum Werbung geschaltet wird, werden andere, weit weniger elaborierte Angebote hochprofessionell gestaltet, vermarktet und über diesen Weg ausgesprochen erfolgreich abgesetzt. Die Auswahlentscheidung der Kunden des Verfahrens wird häufig durch fehlenden fachlichen Hintergrund erheblich erschwert, sodass bestimmte Verfahren nicht zuletzt durch ihre schlichte Eingängigkeit offenbar deutlich attraktiver erscheinen. Zudem existieren in den Unternehmen selbst kaum Ansprechpartner, die eine qualifizierte Beratung gewährleisten können. Ähnlich wie bei Horoskopen erscheinen viele Testergebnisse oberflächlich betrachtet durchaus plausibel (vgl. hierzu das Potenzialgutachten in Kap. 3.1.7). So lassen sich auf diese Weise hanebüchene „Testverfahren“ mit pseudowissenschaftlichem Anstrich erfolgreich vermarkten (vgl. Schwertfeger, 2002, 2004; Kanning, 2010, 2012; Buchhorn, 2011). Dies ist insbesondere deshalb problematisch, weil beim Einsatz von Testverfahren zur Personalauswahl und -entwicklung die Folgen von Fehlentscheidungen für Person *und* Organisation besonders gravierend sind. Insofern lohnt sich gerade hier die Berücksichtigung folgender Empfehlungen, um keine Fehlinvestitionen zu tätigen (vgl. auch den detaillierteren Fragenkatalog zur Testauswahl auf der beiliegenden Karte):

- Verfahren umfassend erläutern lassen, bei Lizenzierungen auch einmal die Originalangaben der Entwickler durchsehen. Gelegentlich sind die Entwickler deutlich offener in ihren Ausführungen und gestehen die Grenzen klarer ein bzw. kennen diese besser als die Berater vor Ort.
- Soweit eine „Black Box“ vorhanden ist, also Bereiche der Auswertung o. Ä., die der Anbieter nicht offenbaren will, sollte dies besonders kritisch

**Bei der  
Entscheidung  
für einen Test  
zu prüfen**

hinterfragt werden. Bisweilen wird damit nur fehlende Substanz bzw. eigene Unkenntnis vor den Augen der Kunden verborgen (Bsp.: Auf Fragen zur exakten Auswertungsprozedur wird geantwortet: „Das ist doch alles nur höhere Mathematik“). Interessenten sollten sich genau erläutern lassen, was die schützenswerten Sachverhalte sind und wer diese warum/wann entwickelt hat.

- Es ist aufschlussreich, im Selbstversuch teilzunehmen und die Testfragen sowie die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse genau in Augenschein zu nehmen. Hierbei kann es durchaus sinnvoll sein, mit Kollegen über deren Ergebnisse zu sprechen. Gerade bei einigen typenbasierten Verfahren ist ein fremdes Ergebnis gleichermaßen plausibel wie das eigene.
- Wissenschaftliche Hintergründe von einem neutralen Fachmann prüfen lassen (i. d. R. Diplom-Psychologen oder einschlägig bewanderte Personen mit Kenntnissen in psychologischer Testentwicklung).
- Kosten und Leistungen sollten von einer dafür kompetenten Person mit alternativen Angeboten verglichen werden. Das Leistungs-/Investitionsverhältnis kann (wie oben beschrieben) dramatisch unterschiedlich ausfallen. Hohe Startinvestitionen fallen in der Regel auch dann an, wenn kostenintensive Anwendungsschulungen vor dem Ersteinsatz zur Auflage gemacht werden (die meist der Testanbieter exklusiv durchführt). Es sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass heute zahlreiche seriöse, aussagekräftige Verfahren auch ohne Lizenzierungs-Schulungen oder regelmäßige Lizenzabgaben erhältlich sind.
- Bei Ergebnisgutachten und -reports genau auf das Verhältnis zwischen der Anzahl und Breite der Fragen sowie auf den Umfang des Reports achten. Aus dem Informationsgehalt von 50 Fragen kann auch kein profilierter Fachmann – und schon gar keine Software – einen seriösen Report von 10 bis 30 Seiten erstellen. Der Umfang kommt in solchen Fällen nicht selten durch Wiederholung des Gleichen mit anderen Worten, ungeprüfte Hypothesen, allgemeine, nicht selten zufallsgenerierte Füll-Bausteine oder Ähnliches zustande.
- Gerade wenn nicht nur für Testmaterial, sondern für damit verbundene Dienstleistungen geworben wird, sind die Kompetenzen der Berater genau zu durchleuchten. Hierzu können etwa Bewertungsfragen zu eigenen schwierigen Anwendungsfällen formuliert werden, zu denen die Berater fachlich Stellung beziehen sollen. Zum Teil sind die Repräsentanten der Vertriebsorganisationen nur oberflächlich auf wenige Verkaufsargumentationen und das Darstellen von wissenschaftlichen Vokabeln geschult, besitzen aber keinen hinreichenden fachlichen Hintergrund. Zum Beispiel ist es in der Personalentwicklung wesentlich zielgenauer, wenn kompetente Fachleute vor Ort mit den Führungskräften die Entwicklungsempfehlungen ableiten können, als dies einer Report-Generierungs-Software eines Testanbieters zu überlassen.
- Wenn in die angebotene Beraterleistung kein eigenes Know-how des Anbieters einfließt, sind Pro-Kopf-Kosten von z. B. 800 Euro je Durchfüh-

Person kaum zu rechtfertigen – und trotzdem häufig anzutreffen (Ausnahme: Der Anbieter hat eine technisch komplexe Lösung selbst entwickelt, die sich nur begrenzt absetzen lässt, sodass er die eigenen Entwicklungskosten umlegen muss. Dies ist bei den meist aus US-Amerika lizenzierten Typen-Tests jedoch in der Regel nicht der Fall). Im erstgenannten Fall finanziert der Kunde wohl oft die Lizenzierungskosten für das Testverfahren, und könnte von Fachleuten eine kompetentere Leistung zu gleichen Kosten beziehen, da diese keine Fixkosten für Lizenzen abführen müssen, und daher in der Auswahl der Instrumente frei sind.

## 1.2 Definition „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“

Bei einem berufsbezogenen Persönlichkeitstest handelt es sich um ein Fragebogenverfahren, das auf Basis einer Selbsteinschätzung eine mehrdimensionale Persönlichkeitsbeschreibung in Bezug auf berufsbezogene Merkmale ermöglicht.

Von Persönlichkeitstests sind als zweite wesentliche Kategorie psychologischer Testverfahren sogenannte *Leistungstests* abzugrenzen. Hierzu zählen nach Brähler, Holling, Leutner und Petermann (2002) z. B. Intelligenz- und Entwicklungstests. Bei Leistungstests steht meist im Vordergrund, die dargebotenen Aufgaben möglichst zügig und korrekt zu lösen. Persönlichkeitstests fordern den Teilnehmer demgegenüber dazu auf, anhand der vorgelegten Aussagen oder Fragen eine Beschreibung der eigenen Verhaltensweisen, Gewohnheiten bzw. Charakterzüge vorzunehmen. Die Auswertung erfolgt dabei nicht hinsichtlich richtiger oder falscher Antworten, sondern bezüglich geringer oder stärker ausgeprägter Persönlichkeitszüge. Das Resultat sollte nicht nur aus einer einfachen Auszählung der Teilnehmerantworten bestehen (also nicht nur dem Prinzip entsprechen: 12 Antworten im Sinne von „Extraversion“ und 7 Antworten im Sinne von „Introversion“ ergeben im Ergebnistypus „Extravertiert“). Vielmehr sollte das Ergebnis auch den Abgleich mit einer relevanten Referenzgruppe ermöglichen, also standardisiert sein (vgl. Kap. 3.1.6). Die Testfragen sollten einen Bezug zum beruflichen Lebensbereich ermöglichen und zudem im Berufskontext nicht deplatziert sein (also z. B. keine Krankheitssymptome oder intime Verhaltensweisen erfragen). Nicht erforderlich ist allerdings, dass sich jede Testfrage ausdrücklich auf den Beruf bezieht. Mit Berufsbezug ist auch nicht gemeint, dass in jeder Testfrage ein Begriff aus der Betriebs-/Wirtschaftssprache erscheinen müsste. Insofern kann die Frage „Ich gehe offen auf andere zu“ durchaus zielführender sein, als die Frage „Im Betrieb gehe ich offen auf meine Kollegen zu“. Die Inhaltsbereiche eines berufsbezogenen Persönlichkeitstests sollten allerdings eine nachgewiesene Relevanz für den Anwendungsbereich besitzen (vgl. Kap. 3.1.6).

Abgrenzung zu  
Leistungstests

**„Gute“  
Testfragen**

Was sind „gute“ (z. B. qualitativ aufschlussreiche) Testfragen im Sinne eines persönlichkeitsorientierten Fragebogens? „Gute“ Testfragen sind etwa diejenigen, die vorhandene Unterschiede zwischen den Teilnehmern adäquat abbilden können. Nachfolgend ist hierzu ein Beispiel aus dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP; Hossiep & Paschen, 2003) aufgeführt: „Ich gelte als ein zurückhaltender Mensch“ (Item Nr. 138). Begründung: Die Aussage ist leicht verständlich. Sie trennt sehr gut zwischen den Teilnehmern. Sie hat einen hohen Zusammenhang mit der zugeordneten Skala (Kontaktfähigkeit). Die Antworten verteilen sich gut um den Mittelwert der Antwortskala. Entgegen möglicher Vermutungen beschreiben sich viele Personen hier als durchaus zurückhaltend. Was sind „schlechte“ (z. B. qualitativ wenig aufschlussreiche) Testfragen im obigen Sinne? Beispiel: „Wenn ich mal verzweifelt bin, gelingt es mir auch immer wieder, mich aufzurichten.“ Begründung: Die Testfrage umfasst mehrere Einzelaussagen, die voneinander abhängig sind. Sie ist für einige Personen nicht eindeutig zu beantworten (Wie antworte ich, wenn ich nicht verzweifelt bin?). Die Beantwortung ist somit nur bei zustimmenden Antworten graduell interpretierbar, bei Ablehnung allerdings nicht.

**Verschiedene  
Antwortformate**

Mehrstufige Antwortskalen bieten den Vorteil, Antworten differenziert vornehmen zu können (s. Abb. 1). Der Teilnehmer kann angeben, dass er mehr oder weniger stark zustimmt. Sie sind verbreitet und eignen sich für den Einsatz in Personalauswahl, Coaching, Beratung und Teamentwicklung.



**Abbildung 1:**

Testaussage 162 des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Zweistufige Antwortskalen, die zu einer Zustimmung oder Ablehnung zwingen (ggf. noch mit der Zusatzoption „weiß nicht“) sind erfahrungsgemäß weniger akzeptiert. Die Teilnehmer äußern bisweilen einen gewissen Unmut darüber, sich zwischen Alternativen entscheiden zu müssen, die ihnen alleamt nicht hinreichend entsprechen.

Sogenannte forced choice-Antwortskalen zwingen den Teilnehmer, sich zwischen unterschiedlichen Optionen zu entscheiden (s. Abb. 2). Vorteil soll sein, dass soziale Erwünschtheit sich weniger niederschlagen kann. Auch hier kommt es aus den zuvor genannten Gründen teilweise zu Unmut. Wichtig ist ebenfalls, dass aus der erzwungenen Antwort folgen kann, dass man sich auch im Ergebnis einer Skala manchmal weniger getroffen fühlt (vgl. auch den Abschnitt über diesbezügliche Verzerrungs-Effekte auf S. 47 f.).

**Am ehesten:** Rubbeln Sie jeweils die Aussage frei, die Ihr Verhalten im gewählten Umfeld „am ehesten“ beschreibt.

<b>1</b>	im Umgang mit anderen bin ich verständnisvoll. . . . .	<input type="checkbox"/>
	ich neige dazu, Schwierigkeiten zu erwarten . . . . .	<input checked="" type="checkbox"/> N
	ich bin entscheidungsfreudig . . . . .	<input type="checkbox"/>
	ich reagiere schnell und lebhaft . . . . .	<input type="checkbox"/>

© 2014, persolog GmbH, Remchingen

**Abbildung 2:**

Frage 1 des Fragebogens zum persolog Persönlichkeits-Profil, Fassung 2014 (vgl. Kap. 3.2.7); Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung

In der Regel ist die Beantwortung für Teilnehmer umso treffender möglich, je mehr unterscheidbare Stufen zur Antwort zur Verfügung stehen. Über sieben Stufen hinaus verkehrt sich dies jedoch wieder, da der Unterschied zwischen den einzelnen Stufen nicht mehr sinnvoll differenziert werden kann (Miller, 1956).

Kontrovers wird in der Praxis die Sinnhaftigkeit sogenannter „Lügenskalen“ diskutiert (zum Umgang mit sozialer Erwünschtheit vgl. auch Kap. 4.5). Unter einer „Lügenskala“ ist eine Sammlung von Testfragen zu verstehen, deren Beantwortung in einer bestimmten Form nur als Lüge gewertet werden kann, da angenommen wird, dass bestimmte gewählte Antwortkategorien bei aufrichtiger Bearbeitung nicht zustande kommen können (Beispiele: „Ich habe noch nie gelogen“, „Über andere Menschen habe ich noch nie schlecht gesprochen“). Hierdurch sollen Effekte bewusster oder nicht beabsichtigter Verfälschung der Ergebnisse kontrolliert werden. Die Verwendung von Lügenskalen erfreut sich vor allem im anglo-amerikanischen Sprachraum einer gewissen Beliebtheit. Insbesondere Vertreter berufsbezogener Fragebogen verweisen darauf, dass Tests ohne Lügenfragen kaum abzusetzen seien. Als Gegenposition zu diesem Ansatz ist im Sinne der sozialen Validität (vgl. Schuler & Stehle, 1983) die Transparenz von Situation und Instrument zu sehen, die u. a. auch in nachvollziehbaren Testaussagen zum Tragen kommt. Das Ziel ist die Schaffung einer von Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit geprägten Atmosphäre, bei der alle Doppelbödigkeiten vermieden werden. Diese Atmosphäre soll den Testteilnehmer nicht zuletzt zu einer möglichst wahrheitsgetreuen Selbstdarstellung motivieren. Dieser Ansatz ist vor allem in Kontinentaleuropa dominierend.

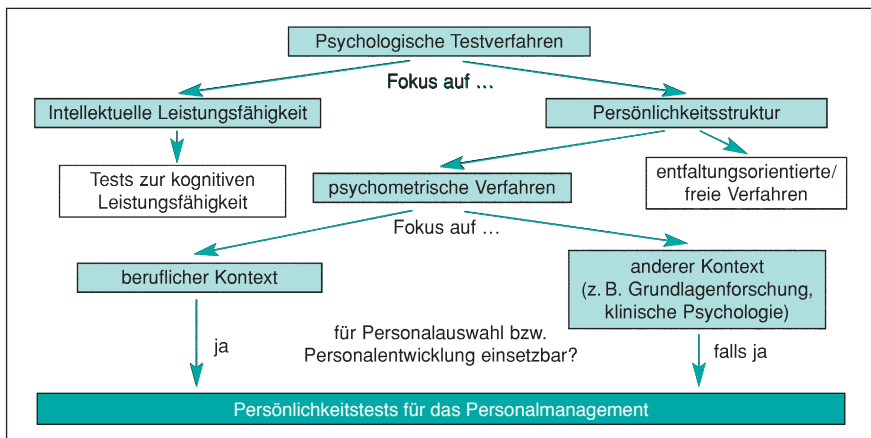
„Lügenskalen“

### 1.3 Abgrenzung „Berufsbezogener Persönlichkeitstest“ zu ähnlichen Begriffen

Welche Tests eignen sich für den Einsatz in Organisationen?

Berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen dienen der anforderungsbezogenen Erfassung von außerfachlichen Kompetenzen im beruflichen Kontext. Unter diesem Konzept existieren sehr unterschiedliche Verfahren (s. o.), die für sich beanspruchen, dieser Kategorie zu entsprechen. Bisweilen ist jedoch ein völlig anders ausgerichteter Entwicklungshintergrund festzustellen, und die Verfahren wurden später sogar in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt, passen jedoch fachlich dort nicht hin (z. B. klinisch-psychologische Fragebogen wie der MMPI-2 (Hathaway, McKinley & Engel, 2000) oder der FPI-R (Fahrenberg, Hampel & Selg, 2010), die auch heute noch von Personalberatungen verwendet werden).

Weiterhin sind auch Testverfahren zu erwähnen, die mit dem Instrument eine Erfassung von Potenzialen, z. B. Führungspotenzialen, in Aussicht stellen – dann allerdings ebenfalls Selbsteinschätzungen über Persönlichkeitsmerkmale vornehmen. Zum Potenzial zählen nach dem gegenwärtigen Stand der psychologischen Forschung unbedingt auch Komponenten der intellektuellen Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit bzw. Lernbereitschaft. Für eine fundierte Potenzialaussage ist in der Regel die diagnostische Betrachtung eines Lernprozesses erforderlich (vgl. z. B. überblicksartig Kleinmann & Strauß, 2000) und nicht nur eine einmalige Datenerhebung zum Selbstbild der Person.



**Abbildung 3:**

Zur Einordnung von Persönlichkeitstests für das Personalmanagement in das Spektrum psychologischer Testverfahren

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die spezifische Ausprägung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen in Interaktion mit einer bestimmten



beruflichen Tätigkeit maßgeblich für berufliche Leistung, Zufriedenheit und nicht zuletzt für psychische und physische Gesundheit verantwortlich ist. Die Passung eines Bündels besonderer Eigenschaftsausprägungen trägt zum Erfolg oder auch zum Scheitern in einer beruflichen Position erheblich bei. Um das Ausmaß dieser Passung zu prüfen, sind solche Testverfahren erforderlich, welche die erwiesenermaßen erfolgsrelevanten Merkmale auch nachweislich abdecken (vgl. Kap. 3.1.6). Eine Übersicht und Diskussion beruflich erfolgsrelevanter Merkmale der Persönlichkeit findet sich in Kapitel 4.3.

## 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Wissenschaftlich belastbare Persönlichkeitstests haben in deutschen Organisationen, gemessen an ihrem potenziellen Beitrag zum Personalmanagement, weiterhin eine relativ geringe Bedeutung. Dies hat u. a. damit zu tun, dass die Fachleute (Verhaltenswissenschaftler, speziell die Psychologenschaft) sich über lange Jahre von der Wirtschaft weitgehend distanziert haben, und das Know-how somit vergleichsweise wenig einsickern und genutzt werden konnte (vgl. Sarges, 2010). In der Beratungsbranche ist die einschlägige Kompetenz deutlich früher aufgebaut worden, sodass Personalmanager den Beratungen oft besonderes Vertrauen entgegenbringen. Es ist jedoch empfehlenswert, dieses Know-how auch im Unternehmen verfügbar zu haben. Dies gilt besonders in einer Zeit des wachsenden Fachkräftemangels und des demografischen Wandels.

**Unterschatzte  
Bedeutung im  
deutschsprachi-  
gen Raum**

### *Generationsübergreifende Führung*

Immer häufiger ist die Situation anzutreffen, dass jüngere Nachwuchs-Führungskräfte nicht nur einzelne, sondern gleich mehrere Mitarbeiter mit höherer Fachkompetenz zu führen haben, die das Alter der Eltern der Nachwuchsführungskraft übertreffen. Hieraus erwachsen nicht zuletzt Akzeptanzprobleme, die nicht selten in Konflikten und mangelnder Effizienz münden. Hier bieten persönlichkeitsbeschreibende Instrumente die Chance, gezielt an der Weiterentwicklung und Nachreifung der Persönlichkeitsstruktur – als Treiber für konkretes Verhalten – der Nachwuchsführungskraft zu arbeiten.

Bisher war lediglich die Situation geläufig, dass etwa der junge akademisch ausgebildete Ingenieur mit 30 Lebensjahren eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Facharbeitern und Meistern gestalten soll, die bereits 30 Jahre im Betrieb beschäftigt sind. Eine noch größere Herausforderung besteht jedoch etwa für den 25-jährigen Vorarbeiter, der dort eine Vorgesetztenrolle einnehmen soll. Dieser kann sich meist nicht auf eine deutlich höhere fachliche Qualifikation oder Bildung gegenüber seinen Mitarbeitern berufen, sondern