
Carsten Stiel

Persönlichkeitsfragebogen als unverzichtbarer Bestandteil von Potenzialanalysen

Wie finde ich in der Menge prinzipiell geeigneter Bewerber denjenigen, der am besten zum Unternehmen passt? Wie können Mitarbeitende mit besonderem Potenzial für Führungsaufgaben identifiziert werden? Wo können Entwicklungsmassnahmen ansetzen, um auch langfristig effektiv zu sein? Auf welche individuellen Ressourcen greift ein Mitarbeitender in Problemsituationen zurück? Solche und ähnliche Fragen stehen im Vordergrund eines strategischen Personalmanagements. Ihre Beantwortung entscheidet auch über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen. Unter dem Stichwort Potenzialanalyse steht eine Fülle verschiedener Ansätze, Methoden und Instrumente zur Verfügung. Ein wesentliches Element für die Beurteilung individuellen Potenzials stellt dabei der Faktor Persönlichkeit dar.

1. Elemente von Potenzialanalysen

Eine Potenzialanalyse ist mehr als die Erfassung des derzeitigen Status quo. Es geht nicht darum, ob eine aktuelle Aufgabe erfolgreich bewältigt wird, als vielmehr darum, welche individuellen Ressourcen für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben zur Verfügung stehen. Insofern sind bisherige Leistungen nur sehr bedingt für eine Prognose über zukünftige Leistungen brauchbar. Dennoch ist gerade das die Regel. Wie häufig wird ein fähiger Mitarbeitender aufgrund jahrelanger exzellenter fachlicher Leistungen in eine Führungsrolle befördert? Die Annahme ist zwar nicht abwegig, dass die Eigenschaften und Fähigkeiten, die jemandem in der Vergangenheit zu

Erfolg verholphen haben, ihn auch für zukünftige Aufgaben qualifizieren. Entscheidend ist aber, dass die individuellen Merkmale, die jemanden etwa zu einem guten Ingenieur machen, nicht zwangsläufig dieselben sind, die jemanden zu einer guten Führungskraft machen. Bei der Definition von Anforderungen sollte der Blick also nach vorn auf zukünftige Aufgaben gerichtet werden.

Es sind vor allem drei Elemente, die eine Aussage über Potenziale zulassen:

- Wissen
- Fähigkeiten
- Persönlichkeit

Wissen bezeichnet die in Ausbildung, Weiterbildung und Berufstätigkeit erworbenen Fachkenntnisse. Informationen über ihr Vorhandensein können in der Regel den Bewerbungsunterlagen entnommen werden. Besonderes Spezialistenwissen kann in Gesprächen mit fachlichen Vorgesetzten oder auch mittels Arbeitsproben diagnostiziert werden.

Es liegt auf der Hand, dass insbesondere in einer von schneller Veränderung geprägten Arbeitswelt, in der die Anforderungen in immer kürzeren Abständen Veränderungen unterworfen sind und der Nutzen von einmal erworbenem Wissen immer schneller verfällt, die überfachlichen Aspekte an Bedeutung zunehmen. Von ihnen hängt ab, was der Einzelne aus seiner fachlichen Qualifikation macht, wie schnell er sich den veränderten Anforderungen anpasst und ob er fähig und willens ist, sich selbst weiterzuentwickeln. Konsequenterweise sollten die überfachlichen Eignungsvoraussetzungen einen wesentlichen Teil in Potenzialbeurteilungen ausmachen. Fähigkeiten bezeichnen dabei solche aus dem analytischen, logischen und kreativen Bereich, die den Einzelnen in die Lage versetzen, Probleme zu lösen, sich zu orientieren und sich in neue Aufgabenfelder einzuarbeiten. Zur Diagnose stehen hier verschiedene Testverfahren, etwa zur allgemeinen Intelligenz oder zu spezifischen Fähigkeiten wie abstrakt-, sprach- oder datenlogisches Denken, zur Verfügung.

Persönlichkeit dagegen betrifft Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle, die typisch für eine Person sind und den individuellen Stil im Vergleich zu anderen ausmachen. Zwei Personen können gleich intelligent sein, jedoch vollkommen unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen.

Leider wird in der Regel noch immer, wenn auch eher implizit, die Meinung vertreten, dass persönlichkeitsbezogene Informationen entweder nicht relevant sind oder sozusagen «en passant» erhoben werden. Während eines mehr oder weniger strukturierten Gesprächs verschafft man sich danach einen Eindruck davon, «wie der Bewerber so ist». Ein solches unstrukturiertes Vorgehen ist allerdings äusserst fehleranfällig. Eine Vielzahl von subjektiven Beurteilungsfehlern wird das Bild in extremer Weise verzerren. Einer dieser Beurteilungsfehler ist der so genannte Halo-Effekt: Aus einer Einzelbetrachtung, z. B. lascher Händedruck, wird auf eine Eigenschaft geschlossen (z. B. Zögerlichkeit), die als zentral für die Person angenommen wird («wahrscheinlich ist er entscheidungsschwach und es fehlt ihm an Durchsetzungsvermögen»).

Selbst wenn ein guter Beobachter zu einem klaren und wohl abgewogenen Urteil kommt, ist immer noch offen, wie bedeutsam die beobachtete Eigenschaft ist. Kann in einer Gesprächssituation das Verhalten beobachtet werden, das in einem ganz anderen Setting erfolgsrelevant ist? Kein Zweifel: auch die subjektive Sicht auf einen Bewerber oder Mitarbeiter ist wichtig. Sie ist im Übrigen auch gar nicht auszuschliessen und fliesst selbst beim strukturiertesten Vorgehen immer in die Beurteilung mit ein. Man sollte sich jedoch bewusst sein, dass sie keine erschöpfende Informationsquelle in einer wichtigen Entscheidungssituation sein kann. Es ist deshalb sehr zu empfehlen, als Ergänzung zu einem Verfahren zu greifen, das persönlichkeitsrelevante Informationen in strukturierter und objektiver Weise erfasst. Es wäre geradezu fahrlässig, dies nicht zu tun, zumal mittlerweile eine ganze Reihe solcher Instrumente zur Verfügung steht.

2. Was meint Persönlichkeit?

Der Begriff Persönlichkeit hat noch immer etwas Unschärfe und Schillerndes. Dies liegt u. a. daran, dass unterschiedlichste theoretische Schulen der Psychologie eigene Modelle von Persönlichkeit entwickelt haben. Entsprechend vielfältig sind die Definitionen dessen, was Persönlichkeit ist und die Methoden, die zu ihrer Erfassung ersonnen worden sind. Bei aller Unterschiedlichkeit der verschiedenen Ansätze können drei gemeinsame Annahmen über Persönlichkeit genannt werden:

- 1) Persönlichkeit ist in gewissem Rahmen stabil
- 2) Persönlichkeit hat eine Struktur und lässt sich in allgemeinen Begriffen beschreiben
- 3) Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeit

Dies ist lediglich eine Definition der Bedingungen von Persönlichkeitsmessung. Über Inhalte sagen diese drei Punkte noch nichts aus. Dennoch hat sich auch hinsichtlich der Grundbegriffe, mit denen sich Unterschiede zwischen Menschen beschreiben lassen, im Lauf der letzten 20 Jahre ein gewisser Konsens herauskristallisiert – das Modell der so genannten «Big 5». In diesem 5-Faktoren-Modell, das nicht auf einer inhaltlichen Theorie beruht, sondern das mit Hilfe bestimmter statistischer Verfahren gewonnen wurde, werden fünf unabhängige, bipolare Dimensionen zur Beschreibung von Menschen vorgeschlagen.

Dimension	hohe Ausprägung	niedrige Ausprägung
Extraversion	gesellig, aktiv, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch, heiter, liebt Aufregungen	introvertiert, zurückhaltend, lieber allein, reserviert, bleibt lieber im Hintergrund, meidet Aufregung
Emotionale Stabilität	belastbar, ruhig, sorgenfrei, ausgeglichen, durch nichts aus der Ruhe zu bringen	nervös, ängstlich, traurig, unsicher, verlegen, besorgt
Gewissenhaftigkeit	diszipliniert, zuverlässig, pünktlich, ordentlich, pedantisch, penibel	nachlässig, locker, gleichgültig, unzuverlässig, unbeständig, unsystematisch, chaotisch
Offenheit für neue Erfahrungen	ehrgeizig, beweglich, nach Abwechslung suchend, unabhängig im Urteil, anspruchsvoll, zielstrebig	konventionell, konservativ, subaltern, unbeweglich, beharrlich, treu, loyal, sich unterordnend, gehorsam
Verträglichkeit	altruistisch, verständnisvoll, mitfühlend, hilfsbereit, harmoniebedürftig, kooperativ, nachgiebig, umgänglich	rigide, unabhängig, egozentrisch, misstrauisch, kompetitiv

Jede einzelne dieser Dimensionen beschreibt eine ganze Reihe von Eigenschaften und Verhaltensweisen, die einen hohen Zusammenhang untereinander aufweisen. Das Modell der «Big 5» wurde in einer Vielzahl von Studien empirisch bestätigt und kann, trotz einiger Erweiterungen, die

inzwischen vorgenommen worden sind, als derzeit vorherrschendes Paradigma in der Persönlichkeitspsychologie betrachtet werden. Für anwendungsbezogene Persönlichkeitsfragebogen bedeutet dies, dass sie inhaltlich oder von ihrer Faktorenstruktur nicht im Widerspruch zu diesem Modell stehen sollten.

3. Persönlichkeit messen – geht das?

Um eine Aussage über die Persönlichkeit eines Menschen machen zu können, stehen uns zwei Zugänge offen. Wir können ihn von aussen betrachten und von seinen Verhaltensweisen auf zugrunde liegende Eigenschaften, oder im Fall von Potenzialanalysen auf Kompetenzen schliessen. Die zweite Möglichkeit besteht darin, ihn selbst zu befragen. Ein dritter Weg, der uns quasi einen direkten Zugriff auf das wahre Selbst eines Menschen ermöglicht, steht uns nicht zur Verfügung. Aufgabe des Psychologen oder diagnostisch qualifizierten Personalers kann es nur sein, die Zugänge über das Fremd- und das Selbstbild methodisch so korrekt zu gestalten, dass eine brauchbare und zutreffende Aussage über eine Person getroffen werden kann.

Beim Fremdbild besteht das Problem darin, dass wesentliche Aspekte von Persönlichkeit sich nicht von aussen beobachten lassen. Ein Bewerber kann auf den ihn interviewenden Personaler einen sehr selbstsicheren Eindruck im Gespräch machen, obwohl er sich tatsächlich in Situationen, in denen er sich exponieren muss, äusserst unwohl fühlt und diese am liebsten meidet. Insofern kann das Fremdbild lediglich die Verhaltensseite der Persönlichkeit erfassen, nicht aber Gedanken und Gefühle. Zudem steht für die Einschätzung eines Menschen in einer Potenzialanalyse, zumal bei einer Einstellung, nur ein sehr begrenztes und sehr spezielles Setting zur Verfügung. Im Rahmen von Assessment-Center können reale Situationen simuliert werden. Dieses Vorgehen ist allerdings sehr aufwändig und deshalb nur bei speziellen Entscheidungen die Methode der Wahl. Nicht zuletzt ist das Bild, das man sich von einem Bewerber macht, ob im Interview oder im AC, eben auch ein subjektives des Beurteilers oder der Beurteiler.

Die Subjektivität in Form der Möglichkeit eines bewussten Verfälschens ist auch das Hauptproblem des Selbstbild-Zugangs. Wird ein Bewerber

gebeten, seine typischen Eigenschaften frei zu beschreiben, so wird er in der Regel einige für den jeweiligen Job relevante Eigenschaften in den schillerndsten Farben schildern und augenzwinkernd hinzufügen, dass er vielleicht etwas ungeduldig ist und manchmal zu viel erreichen möchte. Von Messung kann bei einem solchen Vorgehen allerdings nicht gesprochen werden. Auch projektive Verfahren wie der Rohrschach-Test, der TAT oder grafologische Ansätze sind keine Messinstrumente im psychometrischen Sinn. Bei einer wirklichen Messung, d.h. einer standardisierten und objektiven Erfassung des individuellen Verhaltensstils, stehen eine Reihe von Kontrollmöglichkeiten zur Verfügung, die den – verständlichen – Selbstdarstellungstendenzen Grenzen setzen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Fragenformat.

Normatives Format	--	-	+	++
Ich übe offen Kritik				X
Ich pflege Freundschaften			X	
Ich probiere neue Aktivitäten aus				X
Ich halte Vorschriften ein			X	

Forced-Choice-Format	trifft am meisten zu	trifft am wenigsten zu
Ich übe offen Kritik	X	
Ich pflege Freundschaften		
Ich probiere neue Aktivitäten aus		
Ich halte Vorschriften ein		X

Generell erfolgt die Selbstbeschreibung in einem berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebogen anhand von vorgegebenen Aussagen. Beim normativen Format wird jede dieser Aussagen einzeln eingeschätzt. Bei dieser Vorgehensweise fällt es relativ leicht, ein Wunschbild der eigenen Person zu zeichnen. Schwieriger ist das im sog. Forced-Choice-Format.

Hier ist der Teilnehmer gezwungen, zwischen mehreren, vom Standpunkt der sozialen Erwünschtheit gleich attraktiven Verhaltensweisen, eine Entscheidung zu treffen. Die willkürliche Aufwertung einer Eigenschaft führt so zwangsläufig zu einer Abwertung einer anderen. Weist der Fragebogen zudem eine gewisse Länge auf, die den Überblick über vorherige Antworten erschwert, so ist eine durchgehende, in sich logische willkürliche Selbstdarstellung nicht möglich.

Messung mit Hilfe eines psychologischen Fragebogens bedeutet immer Vergleich. Das individuelle Ergebnis gibt den eigenen Rangplatz innerhalb einer relevanten Personengruppe wieder. Um sagen zu können, dass jemand sehr extravertiert ist, benötigt man einen Massstab. Da es keinen absoluten Massstab gibt, kann der einzig mögliche Massstab nur in der Häufigkeit extravertierten Verhaltens bei anderen Menschen bestehen. Daraus folgt auch, dass der individuelle Wert für Extraversion mitunter erheblich differieren kann, je nachdem, welche Gruppe von Menschen als Vergleich herangezogen wird.

4. Der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen

Wenn sich Ausbildungswege und berufliche Biografien immer ähnlicher werden, so sind es in zunehmendem Masse die überfachlichen Eignungsvoraussetzungen, die den Unterschied zwischen verschiedenen Mitarbeitenden ausmachen. Da gleichzeitig die Anforderungen, die einzelne Tätigkeiten an Mitarbeitende stellen, immer spezifischer werden, kommt es darauf an, eine möglichst gute Passung herzustellen zwischen dem, was eine Aufgabe erfordert und dem, was eine Person mitbringt. Der individuelle Verhaltensstil eines Mitarbeitenden wird so in sämtlichen Phasen der beruflichen Laufbahn zu einer erfolgskritischen Grösse. Seine Bedeutung nimmt im Lauf der Berufstätigkeit sogar zu.

Rekrutierungsphase und Auswahl

Während in der Rekrutierungsphase das Screening einiger grundsätzlicher Persönlichkeitsmerkmale im Vordergrund steht, kommt es bei der Auswahl darauf an, ein umfassendes Bild des Bewerbers mit einer detaillierten Darstellung der individuellen Stärken und Schwächen zu gewinnen. Ein Persönlichkeitsfragebogen ist nie alleiniges Auswahlinstrument. Es wird

meist kombiniert mit anderen Verfahren wie strukturiertem Interview, Fähigkeitstests, situativen Übungen und Fallstudien. Das auf dem Weg der Selbstbeschreibung gewonnene Persönlichkeitsbild kann als erste Hypothese über den Bewerber betrachtet werden. Aus ihr werden Fragen generiert, die im Lauf des weiteren Assessment-Prozesses beantwortet werden und so ein genaues Bild der individuellen Stärken und Schwächen des Bewerbers entstehen lassen.

Platzierung

Gerade bei der Zuordnung eines Mitarbeitenden zu einer bestimmten Position ist die individuelle Passung von persönlichen Voraussetzungen und Anforderungen der Tätigkeit von immenser Bedeutung. Die Entscheidung für eine Tätigkeit mit konzeptionellem oder eine mit vertriebsorientiertem Schwerpunkt ist häufig nicht so sehr eine Frage der fachlichen Qualifikation oder der grundsätzlichen intellektuellen Voraussetzungen, sondern dessen, was einem Mitarbeitenden von seinem Verhaltens- und Arbeitsstil her liegt.

Personalentwicklung

In der Personalentwicklung ist die Persönlichkeit zugleich Grenze und Ressource individueller Veränderungsprozesse. Ein intelligenter Mensch kann theoretisch vieles. Ihn auf etwas hin entwickeln zu wollen, was ihm nicht liegt, kostet erhebliche Mühen und wird ihn und das Unternehmen langfristig nicht glücklich machen. Auf der anderen Seite kann der Erwerb zusätzlicher Kompetenzen und Qualifikationen zu erheblichen Leistungssteigerungen führen und vom Mitarbeitenden als persönlicher Gewinn betrachtet werden, wenn er an das anknüpft, was der eigenen Motivationslage und dem individuellen Arbeitsstil entspricht.

Nachfolgeplanung

Gerade auch in der Nachfolgeplanung können kostspielige personelle Fehlentscheidungen und persönliche Enttäuschungen vermieden werden, wenn neben der Frage der fachlichen Qualifikation und der Anerkennung des bisher im Unternehmen Geleisteten die Persönlichkeit des Nachfolgekandidaten berücksichtigt wird.

Outplacement

Kommt es zu einer Trennung, so bieten einige Unternehmen den ausscheidenden Mitarbeitenden im Rahmen einer Outplacement-Beratung Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle an. Auch hier ist der Einsatz berufsbezogener Persönlichkeitsfragebogen von grossem Nutzen für das Unternehmen und den Mitarbeitenden. Das Unternehmen kann durch eine fundierte Beratung und einen fairen Prozess Schäden für das Image und das Arbeitsklima vermeiden. Der Mitarbeitende findet so vielleicht ein seinen Neigungen entsprechendes Betätigungsfeld.

5. Woran sind gute Persönlichkeitsfragebogen zu erkennen?

Auf dem Markt für berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen ist mittlerweile eine ganze Reihe von Verfahren verfügbar. Die qualitativen Unterschiede sind dabei beträchtlich. Leider sind sie nicht unbedingt auf den ersten Blick zu erkennen. Wesentliche Qualitätsmerkmale lassen sich an der Entwicklung eines Verfahrens festmachen. So ist eine erste grundsätzliche Anforderung, dass ein Verfahren und seine Entwicklung dokumentiert sein müssen. Es müssen Informationen zum Entwicklungsprozess, zu den Gütekriterien und zur Zusammensetzung der Normgruppe vorliegen.

Ein für die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden eingesetzter Persönlichkeitsfragebogen sollte auch für diesen Zweck konstruiert sein. Verfahren mit klinischem oder grundlagenwissenschaftlichem Hintergrund sind nur sehr bedingt für diesen Einsatzzweck geeignet. Die mit Hilfe des Verfahrens erfassten Merkmale sollten berufsrelevant sein und sich direkt auf berufliches Verhalten beziehen. Es lohnt sich auch, die der Auswertung zugrunde liegenden Normgruppen zu betrachten. Sie sollten gross genug sein und sich aus Personen zusammensetzen, die einen sinnvollen Vergleich ermöglichen. Hier sei noch auf ein verbreitetes Missverständnis hingewiesen: Das Wort Norm wird gern so verstanden, dass es sozusagen normativ festlegt, welche Verhaltensweisen für einen bestimmten Personenkreis gut oder wünschenswert sind. Dass durch die Wahl einer entsprechenden Gruppe die Interpretation des individuellen Ergebnisses gleich mitgeliefert

wird. Dies ist aber nicht der Fall. Die Normgruppe ersetzt nicht die Definition eines Anforderungsprofils und die Auswahl einer passenden Normgruppe bedeutet noch nicht, dass man bereits die erfolgskritischen Persönlichkeitsmerkmale identifiziert hat. Es ist deshalb in der Regel nicht notwendig, unternehmens- oder gar tätigkeitsspezifische Normen zu entwickeln. Für die Einordnung des individuellen Persönlichkeitsbilds ist es im Gegenteil hilfreich, einen breiter angelegten Personenkreis, etwa eine Gruppe erfahrener Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Regionen, als Vergleich heranzuziehen.

Es ist bei der Auswahl eines geeigneten Verfahrens darauf zu achten, wie akzeptabel es im beruflichen Kontext ist. Sicherlich werden solche mit klarem beruflichem Bezug besser akzeptiert als Verfahren mit erkennbar anderem Hintergrund oder solche, bei denen der Bezug im Unklaren bleibt. Von der Verwendung von Fragebogen, deren Inhalte Bezug auf sehr private Vorlieben und Präferenzen nehmen, ist dringend abzuraten. Für die Akzeptanz eines Fragebogens im Unternehmen und bei den Teilnehmern ist es unerlässlich, dass der Fragebogen selbst und der Prozess transparent gestaltet sind. Dem Bewerber oder Mitarbeiter muss klar sein, warum er ihn bearbeiten muss. Er muss über das Ergebnis informiert werden und darüber, wie es zustande gekommen ist. Bei den mit Hilfe eines Persönlichkeitsfragebogens gewonnenen Informationen handelt es sich um äußerst sensible personenbezogene Daten. Ein Qualitätsmerkmal ist darum auch, dass Informationen und Empfehlungen zur fachgerechten Anwendung vorliegen und ob vom Anbieter Anwenderschulungen angeboten werden.

Wie bereits angesprochen, besteht bei einem auf Selbstbeschreibung beruhenden Fragebogen prinzipiell immer die Möglichkeit, dass der Teilnehmer das Ergebnis willkürlich in eine gewünschte Richtung zu lenken versucht. Wenn auch solche Selbstdarstellungstendenzen nicht komplett ausgeschlossen werden können, so können sie doch reduziert werden. Mögliche Massnahmen, die direkt mit der Fragebogenkonstruktion zusammenhängen sind z.B. die Verwendung eines geeigneten Frageformats (Forced-Choice, s. o.) und die Einführung von Konsistenz- oder Ehrlichkeitsskalen. Darüber hinaus können Selbstdarstellungstendenzen durch fachgerechte Instruktionen der Teilnehmer sowie mit der Durchführung von Rückmeldegespräche und deren blasse Ankündigung reduziert

werden. Denn häufig ist die Neigung sich zu verstellen eine Folge der Intransparenz des Verfahrens. Bei einem guten Verfahren werden diese Dinge im Handbuch oder einer Anwenderschulung thematisiert.

Der Autor

Carsten Stiel (Diplom-Psychologe) ist Berater bei SHL Deutschland. SHL ist einer der führenden Anbieter von Instrumenten und Dienstleistungen zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik. An 40 Standorten weltweit und in 30 Sprachen berät SHL Unternehmen in Fragen der Personalauswahl und -entwicklung. Zu den Kunden von SHL Deutschland zählen internationale Konzerne, aber auch eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen sowie Personalberatungen, Trainer und Coaches arbeiten mit den Tests und Fragebogenverfahren von SHL. Das bekannteste Verfahren ist der berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen OPQ32. Kontakt: www.shlgmbh.de
