

1. Wer oder was ist eine Persönlichkeit?

Wir fragen uns, warum Menschen so unterschiedlich sind. Warum sind wir so? Warum können einige auf andere Menschen zugehen, während andere nur Ablehnung und Feindseligkeit ausstrahlen? Wir wollen Antworten auf diese grundlegenden Fragen:

- »Wie wurde ich zu dem, was ich bin?« und
- »Warum verhalte ich mich gerade so, wie ich mich verhalte, und nicht anders?«

Diejenigen, die die Frage nach dem Wesen der Persönlichkeit von Berufs wegen beantworten sollten, die Psychologen, sind sich uneinig. Sie wollen zwar die grundlegenden Dimensionen und Eigenschaften bestimmen, in denen sich die Menschen voneinander unterscheiden, aber schon hier beginnt der Meinungsstreit. Hinzu kommt, dass ihre Wissenschaft, die Psychologie, keine exakte Fachdisziplin ist. Betriebswirte stimmen darin überein, was eine Bilanz ist. Unter Mathematikern der ganzen Welt gibt es Konsens über das Einmaleins. Mediziner arbeiten mit einer einheitlichen Fachsprache. Aber:

**Das Problem
der Definition**

In der Persönlichkeitspsychologie gibt es keine allgemein akzeptierten Grundbegriffe. Zahllose Theorien, die sich widersprechen und deren Vertreter sich bekämpfen, schaffen mehr Verwirrung als Klarheit.

Die Aufgabe dieses Buches ist es nicht, sich an diesem Streit zu beteiligen oder den vielen Definitionen von Persönlichkeit eine weitere hinzuzufügen. Aber ein kurzer Überblick über die vorhandenen theoretischen Modelle erscheint genauso sinnvoll wie der Blick von der Kirchturmspitze auf

Panoramansicht

eine Stadt, die man anschließend besichtigen will. Eine solche Panoramaübersicht von oben erleichtert die Orientierung.

Es gibt unendlich viele Definitionen des Begriffs »Persönlichkeit«, je nach theoretischer Zuordnung oder Forschungstradition desjenigen, der definiert. Aber eine solche Definition macht nur Sinn, wenn zugleich die elementaren Begriffe »Mensch« und »Individuum« geklärt werden.

Der Begriff »Mensch« kennzeichnet sowohl die biologische Art *Homo sapiens* als auch dessen Dasein als gesellschaftliches Wesen. »Individuum« bedeutet so viel wie Einzelwesen. Jeder Mensch ist ein solches Unikat, manche gar ein Unikum.

Das Individuum wird zur Persönlichkeit in dem Maße, in dem es sich die Errungenschaften der Kultur aneignet, bewusstes Subjekt wird, das seine Handlungen verantwortet und seine Individualität entwickelt. Das impliziert, dass nicht jeder Mensch eine Persönlichkeit ist, am wenigsten ein Neugeborenes.

**Definitions-
vorschläge**

Im Duden wird Persönlichkeit definiert als die *»umfassende Bezeichnung für die Beschreibung und Erklärung des einzigartigen und individuellen Musters von Eigenschaften eines Menschen, die relativ überdauernd dessen Verhalten bestimmen«*.

Der renommierte Psychologe *Gordon W. Allport* (1897–1967) sprach schon in den 1930er-Jahren von der Persönlichkeit als *»der dynamischen Organisation derjenigen Systeme im Individuum, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren«*. Der bekannte Psychoanalytiker *Erich Fromm* sieht in der Persönlichkeit die *»Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses Einzelnen ausmachen«*. Andere sprechen von einem *»einzigartigen, relativ stabilen und den Zeitablauf überdauernden Verhaltenskorrelat«*.

**Persönlichkeit
als Produkt der
Gesellschaft**

Man muss sich aber vor einer zu sehr psychologisch ausgerichteten Definition hüten, denn die Persönlichkeit ist nicht nur Gegenstand der Psychologie, sondern auch der Anthropologie, der Somatologie (Lehre von den Eigenschaften des menschlichen Körpers), der Biologie, der Soziologie und der Genetik. Der Mensch ist sowohl ein natürliches, ein individuelles als auch soziales Wesen. Persönlichkeit entsteht in der Gesellschaft. Denn *»der Mensch tritt nur als ein mit bestimmten natürlichen Eigenschaften und Fähigkeiten begabtes Individuum in die Geschichte ein ... und nur als Subjekt*

der gesellschaftlichen Beziehungen wird er zur Persönlichkeit«, so der berühmte russische Psychologe A. Leontjew in seinem Hauptwerk *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Anders ausgedrückt: Die Persönlichkeit ist nicht prä-existent, sondern wird durch den Austausch mit der Umwelt erzeugt.

Die Fähigkeit zum Denken, Handeln und Fühlen entwickelt sich immer unter den Bedingungen der konkreten Gesellschaft mit den ihr eigenen Wesenszügen. Die Geburt an einem bestimmten Ort in einer bestimmten Epoche verbindet den Menschen mit einem spezifischen sozialen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen Milieu, das auf ihn und seinen Lebenslauf einwirkt. Im Laufe seines Lebens bekommt der Mensch alles, was er benötigt, im Austausch mit anderen Menschen. Auch in geistiger Hinsicht hängt er von diesen ab, da er von ihnen ebenso Sprache, Wissen und Verhaltensnormen übernimmt.

Das erklärt, warum auch der Versuch vieler Psychologen zum Scheitern verurteilt ist, die psychologische Probleme kurieren wollen, ohne Einfluss auf die Lebensumstände zu nehmen, aus denen die Probleme überhaupt erst entstanden sind und verständlich werden. Auch Persönlichkeitstests, die in der Auswertung Verhaltensempfehlungen abgeben, müssten die Mikroumwelt berücksichtigen, in der diese Empfehlungen überhaupt erst wirksam werden können.

**Die Umwelt
berück-
sichtigen**

Da kein allgemeingültiges Kriterium zur Verfügung steht, das es uns gestatten würde zu entscheiden, welche der vielen Definitionen von Persönlichkeit den anderen vorzuziehen sei, müssen wir akzeptieren, dass die Begriffsinhalte von »Person« und »Persönlichkeit« im alltäglichen und im wissenschaftlichen Sprachgebrauch mehrdeutig sind.

Es scheint so, dass eine exakte Definition als Folge des Fehlens einer umfassenden Persönlichkeitstheorie zum momentanen Zeitpunkt nicht möglich ist. Sie ist auch für die weiteren Ausführungen unerheblich. Immerhin herrscht Einigkeit darüber, dass der Mensch als Ganzes betrachtet werden muss, mit Individualität ausgestattet und einzigartig ist. Sein Verhalten weist konstante Züge auf, ist aber auch ständigem Wandel unterworfen.

2. Wie entsteht Persönlichkeit?

Container- begriff

Auf dem Markt tummeln sich viele Anbieter von Seminaren, die das Thema Persönlichkeitsentwicklung zum Inhalt haben. »Man trägt wieder Persönlichkeit«, lautet eine Redensart. Aber Persönlichkeitsentwicklung ist ein Containerbegriff, in dem man vieles unterbringen kann: Rhetorikseminare, Yoga-Kurse, Tanztherapie, Urschreitraining, esoterische Quacksalberei und vieles mehr.

Wenn man den Menschen im Sinne der humanistischen Psychologie als ein bewusst lebendes, selbstbestimmtes Wesen definiert, wenn man, von der behavioristischen Lerntheorie ausgehend, die Umwelt als bestimmende Determinante des individuellen Reifungsprozesses betrachtet oder wenn man gar marxistisch vom Primat des Seins über das Bewusstsein ausgeht, dann ist die Persönlichkeit natürlich entwickelbar. Der Mensch befindet sich eigentlich immer in einem persönlichen Entwicklungsprozess. Persönlichkeitsentwicklung ist, so gesehen, die ständige Anpassung individueller Eigenschaften an die Bedingungen der Umwelt. Die vielfältigen Herausforderungen des Lebens führen dazu, dass wir jeden Tag weiter reifen. Man kann sich im Grunde genommen kaum dagegen wehren. Es ist unmöglich, sich nicht zu entwickeln. Wir sind Darsteller und Regisseure unseres eigenen Films, an dem wir ständig weiter drehen. Darum kann sich auch niemand aus der Verantwortung für sein Tun stehlen, indem er allein dem Schicksal die Schuld für seine Misere gibt.

Persönlichkeitsentwicklung ist also ein lebenslanger dynamischer Prozess, an dem die innere (körperliche und geistige) Konstitution, die genetische Struktur und die äußere Realität (Umwelt) aktiv beteiligt sind. Je besser die Passung zwischen innerer und äußerer Realität, umso besser gelingt die Persönlichkeitsentwicklung.

Eine der größten Herausforderungen, die sich den Persönlichkeitspsychologen stellt, ist die Erklärung individueller Unterschiede in der Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit. In diesem Zusammenhang wurde die Reifung der Persönlichkeit in zwei Ursachenbereiche aufgeteilt: die genetischen Determinanten, also die elementaren Merkmale und Veranlagungen, und die Umweltdeterminanten. Müssen wir zwischen beiden eine Wahl treffen oder wirken beide aufeinander ein, weil sie in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen?

2.1 Die Bedeutung elementarer Merkmale und Veranlagungen des Menschen

Der Mensch ist ein Kind der Natur. Die Verbindung zur natürlichen Umwelt Natur besteht bis ins hohe Alter. Unsere soziale Entwicklung hat stets biologische Grundlagen und Voraussetzungen, die sozialen, technologischen und gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt sind.

Zu den biologischen Voraussetzungen gehören auch unsere Anlagen, also jene Faktoren, die durch unsere Gene und unser Erbgut beeinflusst wurden, z. B. physische Merkmale, wie Erscheinungsbild und Gesundheitszustand, Geistesgaben wie Intelligenz und Kreativität, Charaktereigenschaften wie Emotionalität und Soziabilität. So spielen genetische Faktoren eine Hauptrolle bei der Bestimmung unserer Persönlichkeit, besonders hinsichtlich der Einzigartigkeit eines jeden Individuums. Die genetischen Faktoren wiederum werden bestimmt durch ihre erblich bedingte Existenz, die jeweils in den Familien verschieden ist und latent oder auch offen in Erscheinung tritt. Genetische Faktoren bestimmen z. B. die Augenfarbe und die Größe der Person. Auch Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz oder Temperament beruhen in der Regel auf genetischen Faktoren. Als Beispiel für die unterschiedliche Ausprägung von Temperament lassen sich Aktivität und Ängstlichkeit anführen. Einige Menschen sind aktiver als andere, sie müssen immer in Aktion sein. Im Vergleich zu anderen, die sich eher ängstlich und vorsichtig verhalten, sind sie zumeist auch furchtloser.

**Erblich
bedingte
Unterschiede**

Die Tatsache, dass diese Unterschiede schon früh in der Kindheit auftauchen und bis ins hohe Erwachsenenalter anhalten, sie also unabhängig von den individuellen Erfahrungen sind, legt nahe, dass die Unterschiede erblich bedingt sind. Es lassen sich somit viele Verhaltensmuster auf unser Erbgut zurückführen, das wir mit den Mitgliedern unserer Familie gemein

haben. So bestimmen Gene sowohl unser Menschsein als solches wie auch unsere Einzigartigkeit als Individuum.

2.2 Die Bedeutung des Eigen- und Umfeldlerlebens

Im Alltag ergeben sich Einsichten, entstehen Gewohnheiten und bilden sich Fähigkeiten heraus. Emotionen sind zu kontrollieren, Informationen zu verarbeiten, Planungen und Handlungen zu initiieren und Konflikte zu lösen, um nur einige Einflüsse des die Persönlichkeit prägenden Entwicklungsprozesses zu nennen.

Zu den inneren Einflussfaktoren der Persönlichkeitsentwicklung kommen die äußeren. In der Kind- und Jugendzeit sind es Familie, Freunde, Schule und Medien, die Markierungsmarken am Menschen setzen. Beim Erwachsenen wirken der Beruf, der soziale Status und die sozialen Netzwerke auf die Persönlichkeit. Traumatische Erlebnisse, wie Krieg oder Tod, Verbrechen oder Katastrophen, können tiefe Narben in der Psyche eines Menschen hinterlassen.

Kultur Jede Kultur verfügt über einen eigenen Apparat aus erlernten Verhaltensmustern, gesellschaftlichen Ritualen, Formen der Körpersprache und allgemein anerkannten Überzeugungen. Menschen, die dieser Kultur angehören, haben gewisse Persönlichkeitsmerkmale mit den anderen Mitgliedern dieser Kultur gemeinsam. So verleihen wir unseren Gefühlen einen ganz bestimmten Ausdruck, unsere Bedürfnisse definieren wir in einer uns eigenen Art und Weise und auch unser Verhältnis zu Leben und Tod wird durch unsere Kultur bestimmt. Wir nehmen diese Merkmale oft nur unbewusst wahr, bis wir mit Mitgliedern einer anderen Kultur in Berührung kommen, die unsere Sicht der Dinge infrage stellen.

Soziale Schicht Neben der Kulturdeterminante spielt die soziale Schicht, der wir entstammen, eine große Rolle im Persönlichkeitsbildungsprozess. Die soziale Gruppe ist von Bedeutung, denn sie hilft uns bei der Bestimmung des Status, den wir einnehmen, bei den Pflichten, die wir zu erfüllen haben, und bei den Vorrechten, die wir genießen. So entwickeln sich gewisse Verhaltensmuster aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht. Diese Verhaltensmuster wirken sich auf das Bild aus, das jemand von sich selbst hat und das andere von dieser Person haben.

Auch der Einfluss des Elternhauses ist für unseren Lebensweg sehr wichtig. Ein Viertel bis zu einem Drittel seines Lebens, als Kind und Jugendlicher, ist der Mensch von seinen Eltern abhängig. Diese können liebevoll oder abweisend sein, behüten wollen oder viele Freiheiten gestatten. Die Eltern dienen als Identifikationsmodelle. Sie dirigieren die Kinder auch in eine bestimmte Richtung, indem sie Verhalten belohnen oder bestrafen. Allerdings hat das Elternhaus nur einen begrenzten Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung, da das Kind unterschiedliche Erfahrungen auch außerhalb der Familie sammelt. Die aktive Aneignung des Umfeldes spielt im Persönlichkeitsentwicklungsprozess die entscheidende Rolle.

Elternhaus

Ein wichtiger Einflussfaktor auf unsere Persönlichkeitsentwicklung ist der ausgeübte Beruf und das dazugehörige Umfeld, die den größten Teil des Tages bestimmen. Neben der bloßen Existenzsicherung ist die Erwerbsarbeit die wichtigste Quelle der Lebenserfahrungen und Mitgestalter der eigenen Identität. Diese bildet sich in der wechselseitigen Beziehung zwischen dem Inneren einer Person und den beruflichen Gegebenheiten heraus. Der Arbeitsplatz bestimmt die soziale Identität. Er formuliert implizite Erwartungen an das Individuum, die eng an die Berufsrolle des Menschen gebunden sind. Insofern ist die Erwerbsarbeit eine wichtige Voraussetzung zur Bildung der Identität.

Arbeit

Im Allgemeinen bedeutet der Begriff »Arbeit« eine *»... geordnete Tätigkeit, die der Erzeugung, Beschaffung, Umwandlung, Verteilung oder Benutzung von materiellen oder ideellen Daseinsgütern dient«* (Dorsch 1994, S. 94). Diese Definition reicht aber nicht aus, um die ganze Reichweite des Begriffs aufzuzeigen. Die Erwerbsarbeit nimmt im Leben des modernen Menschen einen zentralen Platz ein, da sie nicht nur der Sicherung des Lebensunterhalts dient, sondern auch Einfluss auf die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit hat. Arbeit bedeutet also auch Persönlichkeitsentfaltung, sie beeinflusst und prägt den Menschen. Die Arbeit *»ist die erste Grundbedingung alles menschlichen Lebens, und zwar in einem solchen Grade, dass wir in gewissem Sinne sagen müssen: Sie hat den Menschen selbst geschaffen«* (Karl Marx).

Arbeit verhilft uns zu einem Platz im gesellschaftlichen Kontakt- und Wirkungsgefüge und bestätigt die eigene Wertschätzung. Der Mensch macht die Erfahrung, nützlich für die Gesellschaft zu sein. Das wiederum stabilisiert sein Verhalten und ist auch Voraussetzung für ein Arbeitseinkommen und damit u. a. für die Möglichkeiten der Freizeitnutzung. Die Bedeutung der Arbeit hat sich im Laufe der Menschheitsgeschichte zwar verändert, für

die Psyche des Menschen hat sie aber nie an Wichtigkeit verloren, zumal wenn man den Begriff »Arbeit« nicht auf die Erwerbsarbeit beschränkt.

Neben der Funktion der bloßen Existenzsicherung, welche oberflächlich gesehen sicher am bedeutsamsten ist, bleibt die Erwerbsarbeit die wichtigste Quelle vielfältiger Lebenserfahrungen und ist Mitgestalter der eigenen Identität.

**Wechselspiel
von Person
und Umwelt**

Alles in allem kann man den Menschen als ein sich dialektisch bedingendes, dynamisches Person-Umwelt-System betrachten, in dem sich Person und Umwelt wechselseitig bzw. koevolutionär entwickeln: Die Umwelt prägt den Menschen und dieser prägt die Umwelt. Beide komplettieren sich zu einer Einheit. Es findet ein ständiges Zusammenspiel zwischen Anlage und Umwelt statt. Die Vererbung gibt eine Anzahl von Verhaltensweisen vor, die Umwelteinflüsse bestimmen aber letztlich das Ergebnis. Ein lebhafter Mensch ruft andere Verhaltensweisen bei seiner Umwelt hervor als ein ruhiger, eine hübsche Frau andere Reaktionen bei Männern als eine hässliche. So ist auch die künstlerische Begabung bereits in den Genen veranlagt, aber die Umwelt bestimmt die Ausprägung der Begabung. Die Persönlichkeit entwickelt sich zu dem, was sie ist, durch ein ständiges Ineinandergreifen zwischen Genen und Umweltdeterminanten.

Der Mensch erlebt sich in diesem Austausch mit seiner Umwelt selbst, setzt sich mit sich selbst auseinander, denkt über seinen Wert nach, überwacht sich, konstruiert sein eigenes Weltbild, vergleicht sich mit anderen Menschen, arbeitet an seiner Identität oder definiert seinen Standort im Umfeld.

**Grundformen
des Austauschs
von Umwelt
und Person**

Die Interaktion zwischen Person und Umwelt kann man auch in diese zwei Grundformen untergliedern:

- Reaktive Person-Umwelt-Transaktionen
- Proaktive Person-Umwelt-Transaktionen

Reaktive Person-Umwelt-Transaktionen liegen vor, wenn sich das Individuum einer Situation passiv anpasst oder infolge des Mangels an konsistenten Reaktionsmustern auf gleiche Situationen unterschiedlich reagiert.

Proaktive Person-Umwelt-Transaktionen zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen ihre Umwelten selbst auswählen bzw. gestalten. Sie bestimmen über sich selbst, z. B. bei der Auswahl der Freundschaften oder des Berufs,

bei Freizeitaktivitäten, Mitgliedschaften, Rollenannahmen usw. Das Individuum stimmt seine eigenen Bedürfnisse und Interessen mit der Umwelt ab. Es nimmt auf diese Weise Einfluss auf seine Persönlichkeitsentwicklung und baut ein reflektierendes Selbstbild auf, das ein flexibles, der Situation angemessenes Sozialhandeln ermöglicht. Mit dem Älterwerden nehmen proaktive Person-Umwelt-Transaktionen zu und reaktive ab. Das Wort »Persönlichkeit« wird darum auch nur von einer bestimmten Altersstufe an verwendet. Als Persönlichkeit wird man nicht geboren, zur Persönlichkeit wird man. Paradox ist hierbei, dass viele der Faktoren zur Persönlichkeitsbildung ihrem Wesen nach unpersönlich sind, denn die äußeren (sozialen) Bedingungen wirken stark auf die inneren (psychologischen).

In diesem Austauschprozess gewinnt der Mensch an emotionaler Stabilität und lernt, in sich zu ruhen. Zugleich entsteht Weisheit, sozusagen als die höchste Erkenntnisstufe menschlicher Wahrnehmung.

Letztendlich zielt die Persönlichkeitsentwicklung auf die Bildung von Handlungskompetenz für die Auseinandersetzung mit der äußeren und inneren Realität. Mit Handlungskompetenz sind die Fähigkeit und die Bereitschaft gemeint, Probleme der Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbstständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.

3. Persönlichkeitstheoretische Grundmodelle

Unter »persönlichkeitstheoretischen Grundmodellen« sind jene übergeordneten Persönlichkeitstheorien zu verstehen, die menschliche Verhaltensweisen und den Aufbau der Persönlichkeit modellhaft zu erklären versuchen. Diese theoretischen »Inhaltskonzepte« liefern den Rahmen, an dem sich gängige – d. h. im Persönlichkeits- und Führungstraining oder in der Eignungsdiagnostik (Assessmentcenter) eingesetzte – Persönlichkeits-tests orientieren. Das betrifft insbesondere die Persönlichkeitstheorie des Schweizer Psychiaters *C. G. Jung*.

Die meisten dieser Tests beruhen auf psychologischen Grundannahmen über das Wesen des Menschen oder auf Teilaspekten, mit denen die Persönlichkeit erfasst und beschreibbar gemacht werden soll, z. B.:

- Verhalten
- Werte
- Motive
- Gewohnheiten
- Denk- und Lernstile

Theorie und Empirie

Umgekehrt wirken aber die Erkenntnisse aus diesen Tests beziehungsweise aus der Forschung auf diese Theorien wieder zurück. Theorie und Empirie bedingen sich also gegenseitig, sind zwei Seiten derselben Medaille Persönlichkeit. Zu beobachten ist, dass die Persönlichkeitsforschung seit Jahrzehnten eindeutig in Richtung eines statistisch-empirischen Vorgehens verläuft: Man will wissen, wie man die Persönlichkeit im konkreten Einzelfall erfassen und beschreiben kann.

Um den Wildwuchs an Persönlichkeitsmodellen überschaubar zu machen, braucht man ein Ordnungsraster. Den nachfolgenden Ausführungen liegt eine solche Gliederungshilfe zugrunde. Unterschieden werden:

- Typenlehre
- Eigenschaftentheorie
- Dynamische Theorie
- Lerntheorie
- Statistische Theorien und
- Humanistische Theorien

3.1 Typenlehre

Schon immer bestand das Bedürfnis, die individuelle Vielfalt zu ordnen. Das erklärt die Beliebtheit von Typologien, weil sie eine schnelle Zuordnung ermöglichen. Man geht hier von einer vorherrschenden Disposition aus, die den einzelnen Menschen vom anderen unterscheidet.

Die Astrologie war der erste Schritt hin zur Persönlichkeitsdiagnostik, beginnend etwa 640 v. Chr. in Babylonien. Sie diente zunächst der Vorhersage der Zukunft. Nicht das Individuum selbst wurde analysiert, sondern die Sternkonstellation zum Geburtszeitpunkt eines Menschen.

Die Astrologie

Das wohl bekannteste Modell dieser Gruppe ist die Typentheorie der Ärzte *Galen* (129–199), aus dessen Namen sich das Wort »Galle« ableitet, und *Hippokrates* (460–377 v. Chr.). Sie definierten vier Grundpersönlichkeiten, je nach Temperament:

**Die Lehre
der vier
Temperamente**

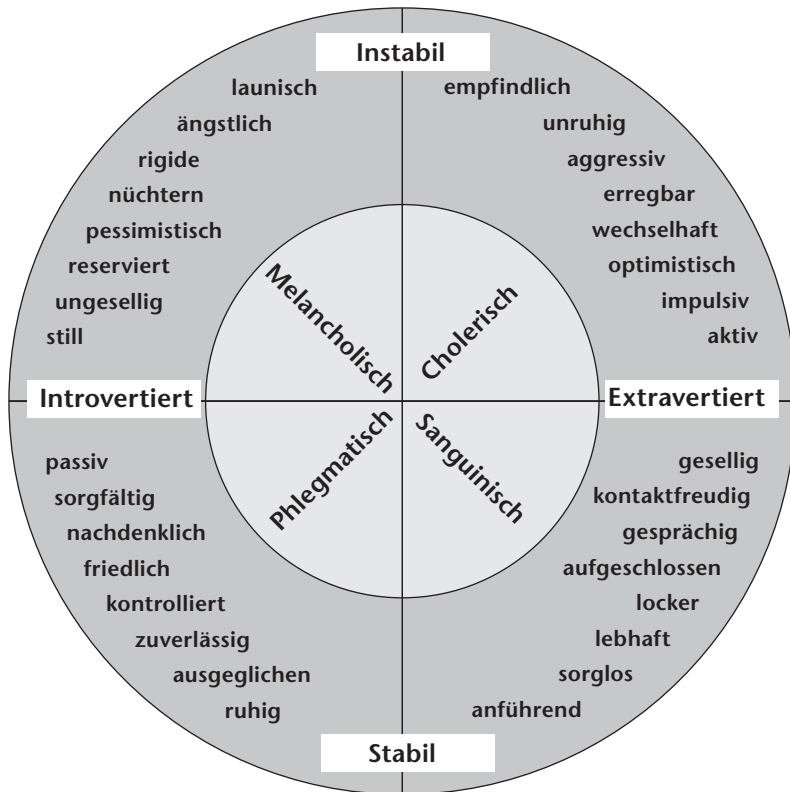
- Sanguiniker,
- Phlegmatiker,
- Choleriker und
- Melancholiker.

In den Bezeichnungen der vier Temperamente sind die Namen der Körpersäfte noch enthalten: Der Jähzorn des Cholerikers (von griech. *chole* = »Galle«, siehe auch »Gift und Galle spucken«) kommt vom Überschuss an gelber Galle. Der Trübsinn des Melancholikers von zu viel schwarzer Galle (griech. *melas* = »schwarz«). Der Phlegmatiker (griech. *phlegma* = »Schleim«) kämpft mit zu viel Schleim, der Sanguiniker schließlich

(lat. *sanguis* = »Blut«) steht wegen seines überkochenden Blutes im Guten wie im Bösen ständig unter Strom.

Persönlichkeit nach Eysenck

Der bekannte deutsch-britische Psychologe Prof. *Hans Eysenck* (1916 bis 1997) hat diese temperamentbasierte Typologisierung mit der Persönlichkeitsdimension »Introversion – Extraversion« von *C. G. Jung* zu seinem Persönlichkeitszirkel verknüpft. Auf der Basis dieses Zirkels hat er ein Persönlichkeitsmodell entwickelt, in dem er die Persönlichkeit hierarchisch strukturiert.

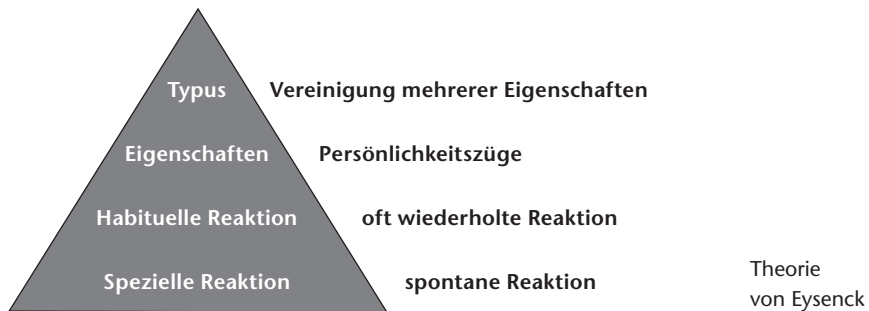


Eysencks
Persönlich-
keitszirkel

Der *Typus* steht für die Vereinigung mehrerer Eigenschaften und Grundeinstellungen. Neben der Extraversion und ihrem Gegenstück, der Introversion, unterscheidet *Eysenck* auch die emotionale Stabilität und Labilität. Stabilität steht dabei für konstantes, relativ gleichartiges Verhalten auch bei Änderung der Umweltreize. Bei der Labilität tritt eine erhöhte Störbarkeit des seelischen Gleichgewichts auf.

Unter *Eigenschaften* versteht er Persönlichkeitszüge, wie z. B. Reinlichkeit oder Ordnungssinn. Daraus lassen sich allgemeine Eigenschaften wie Impulsivität, Kontaktfreudigkeit und Bewegungsdrang ableiten. *Habituelle Reaktionen* sind oft wiederholte Handlungen, wie z. B. Hobbys. Die unterste Stufe bilden *spezielle Reaktionen*. Darunter versteht er spontane, wechselnde Reaktionen, die keinen Hinweis auf allgemeine Tendenzen geben.

Theorie von Eysenck



Eduard Spranger (1882–1963) geht von einer sechsfachen Gliederung der menschlichen Kultur aus, woraus sich sechs elementare geistige Akte ergeben. Jeder Mensch favorisiert einen dieser Akte, so dass dieser sein Grundverhalten prägt. Diese sechs Bereiche sind: Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst, Politik, Gemeinschaftsleben und Religion. Ihnen entsprechen die folgenden Grundtypen:

Typologie der Lebensformen nach Spranger

- Theoretischer Mensch
- Ökonomischer Mensch
- Ästhetischer Mensch
- Politischer Mensch
- Sozialer Mensch
- Religiöser Mensch

Hierbei handelt es sich um so genannte *Idealtypen*. In der Realität treten häufig Komplextypen auf, die verschiedene Wesensarten in sich vereinigen, so z. B. der Techniker, der Teile des ökonomischen und des theoretischen Menschen in sich vereinigt.

**Konstitutions-
psychologie
nach Ernst
Kretschmer**

Die Konstitutionspsychologie des Psychiaters *Ernst Kretschmer* (1888 bis 1964) kann man der Typenlehre zuordnen. Er schlussfolgerte aus dem Körperbau auf das Vorhandensein von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen. Demnach sollte der *Pykniker*, mit seinem gedrungenen Körperbau und seiner Neigung zu Fettansatz, eher ein behäbiger, gemütlicher, gutherziger, geselliger, lebhafter bis hitziger oder auch stiller und weicher Mensch sein.

Der *Athletiker* mit seinem kräftigen Körper wird als heiter, forsch und aktiv eingestuft. Der magere, zarte, eng- und flachbrüstige *Leptosom* mit seinen dünnen Armen und Beinen soll körperlich und geistig empfindlich, kompliziert, sprunghaft sein.

**Extraversion
und Intro-
version nach
C. J. Jung**

C. G. Jung (1875–1961), ein Schüler *Freuds*, entwickelte eine Typologie, bei der das Grundverhältnis des Menschen zu sich selbst und seiner Umwelt im Mittelpunkt steht. Dieses Grundverhältnis ist bipolar mit den Idealtypen

- Introversion und
- Extraversion

an beiden Enden eines Kontinuums.

Eine extravertierte Persönlichkeit orientiert sich stark an ihrer Umwelt und den Mitmenschen. Der / die Extravertierte ist im Denken und Handeln nach außen orientiert. Analog dazu ist beim introvertierten Menschen die eigene Person der Ausgangs- und Bezugspunkt der Orientierung. Der Introvertierte verhält sich zögernd, misstrauisch und abweisend.

Neben diesen beiden Grundtypen unterscheidet *C. G. Jung* noch vier *Grundfunktionen* der Psyche, die unabhängig von Extraversion und Introversion auftreten. Es handelt sich dabei um die

- rationalen Funktionen des Denkens und Fühlens (rational, weil wertend) und die
- irrationalen des Empfindens und Intuierens (irrational, weil nur wahrnehmend).

Als Folge möglicher Kombinationen von Einstellungstyp einerseits und Funktionstyp andererseits ergeben sich acht Variationsmöglichkeiten der Persönlichkeit.

FUNKTIONSTYP	EINSTELLUNGSTYP	
Denken Fühlen Empfinden Intuieren	Extraversion	Introversion
	Gekennzeichnet durch Hinwendung zum äußeren Objekt, durch Aufgeschlossenheit und Bereitwilligkeit gegenüber den äußeren Vorgängen.	Gekennzeichnet durch Zuwendung zum Subjekt und die Verslossenheit gegenüber dem äußeren Objekt.

Denken		
<i>»Das Denken ist diejenige psychologische Funktion, welche, ihren eigenen Gesetzen gemäß, gegebene Vorstellungsinhalte in (begrifflichen) Zusammenhang bringt. (...) unter Denken verstehe ich die Funktion des intellektuellen Erkennens und der logischen Schlussbildung ...« (Jung 2003, S. 43).</i>	Extraversion	Introversion
	Der extravertierte Denktyp setzt sich mit der Welt analytisch auseinander, bewertet und beurteilt die Dinge auf eine sachliche Art. Er versucht, seine Umwelt zu lenken und zu organisieren, hat eine klare Vorstellung, was zu tun und zu lassen ist, trifft Entscheidungen und gibt Anweisungen. Ziele verfolgt er systematisch mit hohem Einsatz.	Der introvertierte Denktyp ist logisch, objektiv, unpersönlich, kritisch und lässt sich nur mit Tatsachen überzeugen. Er versucht nicht, die Außenwelt zu verändern, und drängt seine Ideen anderen nicht auf. Seine Gedankengänge sind für Außenstehende kompliziert und schwer verständlich. Er läuft Gefahr, missverstanden zu werden und Probleme mit anderen Menschen zu bekommen.

Fühlen		
<p>Fühlen ist ein Vorgang, der dem Inhalt eine bestimmte Qualität im Sinne des Annehmens oder des Abweisens (Lust oder Unlust) erteilt. <i>»Das Fühlen ist daher auch eine Art des Urteilens, das aber insofern vom intellektuellen Urteil verschieden ist, als es nicht in Absicht der Herstellung eines begrifflichen Zusammenhangs, sondern in Absicht eines zunächst subjektiven Annehmens oder Zurückweisens erfolgt«</i> (Jung, 2003, S. 43).</p>	Extraversion	Introversion
	<p>Der extravertierte Fühltyp sucht Harmonie und Geselligkeit. Er vermeidet Konflikte und ist bereit, Menschen mit ihren positiven und negativen Eigenschaften anzunehmen. Auch ist er offen für andere Meinungen, ist tolerant und arbeitet gerne mit anderen zusammen. Hinzu kommt, dass er häufig konventionell und konservativ ist, treu und loyal sowie hingebefähig.</p>	<p>Dieser Typ zeigt seine innere Wärme und seinen Enthusiasmus nur den Menschen, denen er vertraut. Seine Gefühle sind auf seine Innenwelt beschränkt. Er verlässt sich auf seine Gefühle und urteilt nach seinen persönlichen Werten. Für ihn muss die Außenwelt mit seinem inneren Gefühl übereinstimmen. Im Berufsleben bringt er dann gute Leistungen, wenn er vom Wert und Nutzen seiner Arbeit überzeugt ist. Er ist nur dann zufrieden, wenn er einen Sinn hinter seiner Tätigkeit erkennt. Menschliches Wohlbefinden und Wohlergehen spielen, wie bei der Extraversion, die Hauptrolle.</p>
Empfinden		
<p>Empfindungen werden durch äußere und innere Sinnesreize erzeugt. Diese erfolgen ausschließlich mit unseren Sinnesorganen: Geruch, Geschmack, Gehör, verschiedenen Hautempfindungsgefühlen sowie Bewegungssinn und Gleichgewicht.</p>	Extraversion	Introversion
	<p>Seine Stärke liegt in dem Erkennen der äußeren Realität und der tatsächlichen Gegebenheiten. Er stützt sich auf seine Sinne, wobei er Einzelheiten und Tatsachen stark beachtet. Gegenüber seiner Umwelt ist er sachlich, realistisch, tatsachenorientiert und ggf. materialistisch eingestellt. Er ist anpassungsfähig, weil er Tatsachen</p>	<p>Dieser Typ ist abhängig von Dingen subjektiver Natur, die nicht nach außen gespiegelt werden. Er fällt durch Neutralität auf, die aber häufig nur rein äußerlich vorhanden ist. In seinem Innenleben beschäftigt er sich mit den auf ihn einwirkenden Eindrücken mit großer Sensitivität. Auf äußerliche Wahrnehmung reagiert er</p>

	akzeptiert. Neue Ideen und Veränderungen, die noch nicht Eingang in die Gegenwart gefunden haben, lehnt er ab, weil er sie mit seinen Sinnen nicht erfassen kann. Auch abstrakte Konzepte und Theorien sind für ihn nicht wirklich und werden daher meist abgelehnt.	nicht direkt, vielmehr nimmt er sich Zeit für innerliches Überdenken. Er gerät deshalb selten aus der Fassung und reagiert nicht impulsiv oder spontan, ist sorgfältig, erstrebt genaue Ergebnisse, hat aber Geduld und hält beharrlich an seinem Vorhaben fest.
Intuieren		
Die Intuition ist eine Art Ahnung oder Wahrnehmung verborgener Möglichkeiten. Es ist die »Wahrnehmung auf unbewusstem Wege« (Jung 2003, S. 60). Das Ahnungsvermögen verleiht die Fähigkeit, die Möglichkeiten, die in den Dingen liegen, zu erkennen sowie die Hintergründe bei bestimmten Situationen zu erspüren. Es ist eine Art Erfassen der Zusammenhänge.	Extraversion	Introversion
	Die Stärke des extravertierten Intuitionstypen liegt im Erkennen von Möglichkeiten. Er ist eine reiche Ideenquelle. Eingebungen verfolgt er mit großem Interesse und Begeisterung. Seine Leistungskraft scheint insoweit nicht zu erschöpfen. Er verfolgt seine Ideen konsequent, um zu wissen, ob sie durchsetzbar sind oder nicht. Seine Impulse kommen in einer derart konzentrierten, überwältigenden Form, dass andere mitgerissen werden und sich seinen Ideen anschließen. Sein Interesse erlischt aber, wenn sein Ziel erreicht ist und andere an der Verwirklichung arbeiten. Die Umsetzung seiner Idee liegt ihm nicht.	Seine Fähigkeiten gleichen denen des extravertierten Intuitiven. Auch er hat einen Schwerpunkt im Erkennen zukünftiger Möglichkeiten und ahnt noch nicht sichtbare Entwicklungen voraus. Aber die Intuition richtet sich in der Introversion auf das Erkennen von Möglichkeiten, die sich aus unbewussten Inhalten ableiten. Er mag Herausforderungen, die Freiräume für seine Visionen und Inspirationen bieten. Je komplexer, unfassbarer und offener sich die Probleme gestalten, desto besser. Auch er verliert das Interesse an einem Projekt, wenn es konkrete Formen angenommen hat und eine Lösung bevorsteht.

Dieses Modell ist die Grundlage einer Reihe von Persönlichkeitstests. Aus der Verknüpfung von Funktions- und Einstellungstyp werden in der beruflichen Eignungsdiagnostik Schlussfolgerungen auf die Passgenauigkeit von Bewerbern und Arbeitsplatz gezogen.

3.2 Eigenschaftentheorie

Im Zusammenhang mit der Verbreitung der Massenpsychologie entstand die Eigenschaftentheorie. Nach ihr kann die Persönlichkeit durch eine begrenzte Anzahl von Grundmerkmalen mit individuell unterschiedlicher Ausprägung beschrieben werden, z. B. Extraversion und Introversion oder emotionale Stabilität.

Persönliche Eigenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- zeitlich stabil sind und
- sich in unterschiedlichen Situationen als konsistent erweisen.

Häufig werden Eigenschaften hierarchisiert, indem man sie so oder ähnlich differenziert:

- Kardinaleigenschaften (fundamentale Charakterzüge),
- zentrale Eigenschaften (Merkmale einer Person, z. B. Ehrlichkeit, Kollegialität),
- sekundäre Eigenschaften (Geschmack, gewisse Vorlieben).

Das Thema Eigenschaftentheorie wurde im Zusammenhang mit der Frage nach den wirksamen Führungseigenschaften bzw. der »Great Man Theory«, der Theorie vom »großen Mann«, behandelt. Sie untersucht, was Führer von Geführten unterscheidet bzw. wodurch sich gute Führer von schlechten unterscheiden.

Führungseigenschaften

Bis zu 500 verschiedene Führungseigenschaften wurden in der einschlägigen Literatur bis etwa in die 50er-Jahre des letzten Jahrhunderts hinein identifiziert. Aber nur bei den folgenden 15 Eigenschaften stimmen, nach Studien des amerikanischen Managementwissenschaftlers *Stogdill*, die vielen Untersuchungen überein:

- Intelligenz
- Schulische Leistungen
- Zuverlässigkeit
- Aktivität und soziale Teilnahme
- Sozioökonomischer Status
- Soziabilität
- Initiative
- Ausdauer

- Sachkenntnis
- Selbstvertrauen
- Begreifen der Situation
- Kooperationsbereitschaft
- Beliebtheit
- Anpassungsfähigkeit
- Wortgewandtheit

Die große Verbreitung von Persönlichkeitstests im Rahmen der Bewerberauswahl für Vertriebs- oder Führungspositionen zeigt, dass sich eigenschaftstheoretische Erklärungsversuche immer noch großer Beliebtheit erfreuen. Sie geben eine erste, wenn auch vage, Sicherheit, dass das Eigenprofil des Bewerbers zum Anforderungsprofil der Stelle passt.

3.3 Dynamische (Freudsche) Theorie

Dynamische Theorien beruhen größtenteils auf dem Persönlichkeitsmodell *Sigmund Freuds* (1856–1939), der die menschliche Psyche in drei Instanzen aufteilte: das Es, das Ich und das Über-Ich. Diese grenzen sich nicht streng voneinander ab, sondern stehen in dynamischer Verbindung zueinander. Die drei Schichten können sich gegenseitig durchbrechen und miteinander in Konflikt geraten.

Das Es beinhaltet alles, was ererbt und von Geburt an mitgebracht wurde. Man spricht deshalb auch vom System der primären Motive und Triebe. Der Inhalt wird bestimmt durch die überwiegend sexuelle und aggressive Natur des Menschen, die sofortige Befriedigung fordert. Das Es ignoriert die Konsequenzen der sofortigen Befriedigung, es ist unbelehrbar und handelt allein nach dem Lustprinzip. Die Motive der Es-Schicht sind unbewusst. Moralische Wertvorstellungen, Fürsorge oder Angst sind im Es nicht enthalten. Der Drang nach sofortiger Befriedigung des Grundbedürfnisses kann nur durch Abwehrmechanismen des Ich gestoppt werden.

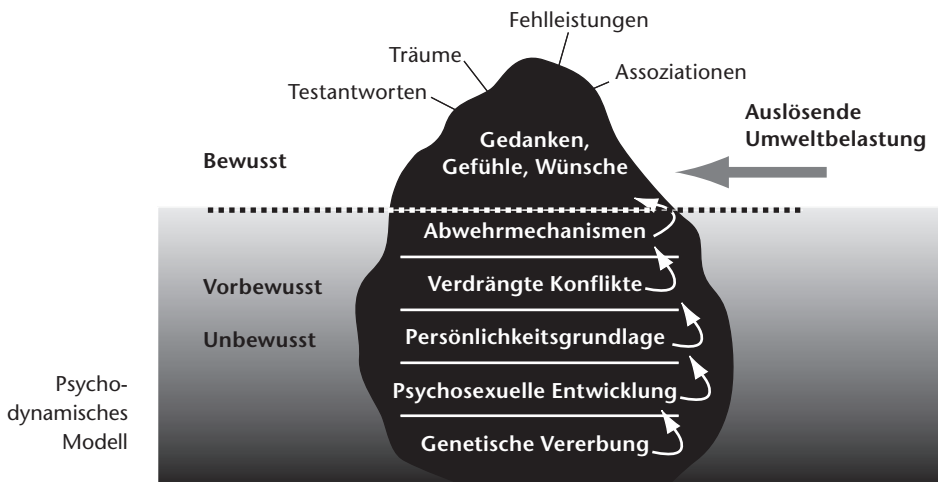
Es

Das Über-Ich beinhaltet die Normen der Eltern und die gesellschaftlich geprägten Ge- und Verbote. Diese psychische Instanz beinhaltet lobende und strafende Impulse gegenüber dem Ich. Es gibt ihm Befehle und droht mit Strafen. Das Verhalten des Ich wird an den verinnerlichten Normen geprüft, weswegen wir das Über-Ich als unser Gewissen empfinden.

Über-Ich

Ich Das Ich folgt dem Realitätsprinzip. Es versteht sich als vermittelnde Instanz zwischen den Forderungen des Es, den Geboten des Über-Ich und den Möglichkeiten der Motivbefriedigung in der Realität. Ist die Befriedigung in der Realität nicht möglich, so ist es die Aufgabe des Ich, die Befriedigung sicher abzuwehren. Das Ich gewährleistet die Triebregulierung, indem es einen Kompromiss durch Abblocken der bedrohlichen Impulse aus dem Es und Über-Ich findet. Der Lustgewinn und die Unlustvermeidung werden ausgeglichen.

Psychodynamisches Modell



Verdrängung Obwohl es sich bei der freudschen Theorie eher um ein Strukturmodell handelt, wird es der Gruppe der psychodynamischen Persönlichkeitsmodelle zugeordnet. Das spezifisch Dynamische ergibt sich als Folge des ständigen Konflikts zwischen dem Es und dem Über-Ich, aus dem eine Einschränkung des Es resultiert. Diesen Vorgang nennt Freud »Verdrängung«. Sie ist der grundlegende psychische Abwehrmechanismus des Ich, um die Triebe des Es zu zügeln. Ihr übertriebener Einsatz führt zur »Neurose«.

Die zentrale Aufgabe dieses Abwehrmechanismus ist die Minderung des Angstzustandes. Solche Angstsituationen entstehen, wenn bisher befriedigte Motive nicht mehr befriedigt werden können, weil entweder das

Objekt zur Befriedigung nicht mehr vorhanden ist oder weil auf die Befriedigung Strafe folgt. In dieser Situation steigt der Motivdruck immer stärker an und ein Gefühl der Angst entsteht. Das Ich kann jetzt leicht die Kontrolle über die fordernden Impulse verlieren.

Abwehrmechanismen sind Techniken, mit denen das Ich versucht, bedrohliche Situationen zu bewältigen. Sie führen nicht zu einer Vernichtung des Triebwunsches, sondern nur zu dessen Blockierung. Hier drei Beispiele:

**Abwehr-
mechanismen**

Verschiebung: In der Verschiebung blockiert das Ich den Triebwunsch und macht ihn damit unbewusst. Der blockierte Trieb sucht sich ein Ersatzobjekt, mit dem er zufriedengestellt werden kann. Der Triebbefriedigung ist es egal, gegen wen sich seine Liebe, sein Unmut oder seine Aggressionen richten. Wichtig ist nur, dass geliebt, gehasst oder bestraft werden kann. Anstatt an dem verhassten Objekt seine Aggressionen auszuleben, verschieben sich diese zu einem anderen, leichter zu bestrafenden Objekt.

Projektion: Wenn Triebimpulse aus dem Es oder Über-Ich nicht vollständig verdrängt werden können, bedrohen sie das Ich. Dieses hat aber keine Energien zur Abwehr mehr übrig und kann sich nur durch Projektion retten: Das bedrohliche Motiv wird einer oder mehreren Personen der Außenwelt zugeschrieben und dort bekämpft. Die Wahrnehmungsfähigkeit des Ich ist nun gestört. In besonders schwierigen Situationen projizieren wir unsere Probleme auf andere und hoffen, dass sie sich dadurch lösen. Denn aufgrund unserer bereits gesammelten Erfahrung wissen wir, dass wir zur Problemlösung ungeeignet sind. Der »Held unserer Träume« besitzt allerdings die Fähigkeit zur Bewältigung der bedrohlichen Situation.

Reaktionsbildung: Sie ergibt sich aus einem besonders strengen Über-Ich-Gebot. Ein Triebimpuls aus dem Es wird abgeblockt, indem das Ich den entgegengesetzten Antrieb aktiviert. Es entwickeln sich konträre Verhaltensweisen. Zum Beispiel werden aggressive Impulse gegenüber einem nicht gewollten und ungeliebten Kind dadurch im Keim erstickt, dass man mit diesem Kind besonders liebevoll umgeht, es sozusagen überbehütet. Oder die verbotene Lust an Schmutz wird mit übertriebener Reinlichkeit abgewehrt.

3.4 Lerntheorie (Behaviorismus)

Das lerntheoretische Denkgebäude entstand im frühen 20. Jahrhundert unter der Bezeichnung *Behaviorismus* in den USA, und zwar als Reaktion auf die vorwiegend phänomenologisch orientierte Psychologie Europas. Seine größte Popularität erlangte es in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts durch die Forschungsarbeiten von *Burrhus Frederic Skinner* (1904–1990).

Während andere Persönlichkeitstheorien den strukturellen Aspekt der Persönlichkeit betonen, interessiert sich die Lerntheorie, oft auch »kognitive« oder »mechanistische Theorie« genannt, eher für den Einfluss von Umweltreizen auf die Persönlichkeitsentwicklung. Die Umwelt wird also als die entscheidende Determinante für das Verhalten eines Individuums angesehen, das sich aufgrund der von seiner Umgebung ausgehenden Reize entwickelt und verändert. Die angeborenen Triebe oder Motive bestimmen nur teilweise das Verhalten; vielmehr sind die auf Reiz und Reaktion beruhenden Lernvorgänge entscheidend. Die radikalsten Vertreter des Behaviorismus definieren das Gehirn als eine große Blackbox, die, wenn ein Reiz auf sie einwirkt, mit einer Reaktion antwortet. Sie sehen in den von ihnen beobachteten Menschen mechanische Apparate, an denen bestimmte Zustände lediglich physikalisch so zu beobachten sind wie Zeigerausschläge an einem Voltmeter.

Die pawlowschen Experimente

Das klassische Beispiel hierfür sind die konditionierten (bedingten) Reflexe des pawlowschen Hundes. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts führte der russische Psychologe *Iwan Pawlow* (1849–1936) das folgende berühmt gewordene Experiment durch:

Ein Hund wird in einen besonderen Apparat gestellt, in dem die Intensität des Speichelflusses als Reaktion auf bestimmte Reize gemessen werden kann. Dem Tier wird ein unbedingter Reiz (Futter) präsentiert, woraufhin es den angeborenen Reflex (Speichelfluss) zeigt. Auf das Läuten einer Glocke zeigt der Hund keinerlei Reaktion, außer einer gewissen Neugier.

Wenn die beiden Reize Futter und Glocke kombiniert werden, reagiert der Hund daraufhin mit Speichelfluss. Nach mehrmaligem Wiederholen dieser Reizpräsentation reagiert der Hund schon auf das bloße Glockenläuten allein mit Speichelfluss. Diese Reaktion nennt man nach Pawlow einen »konditionierten Reflex«.

Auf die Erkenntnisse der behavioristischen Forschung stützen sich diverse verhaltenstherapeutische Vorgehensweisen, u.a. die Behandlung von Phobien und Autismus, aber auch die moderne Abrichtung von Hunden und Zirkustieren. Selbst das programmierte Lernen, Sprachlabors und die heute gängigen PC-Programme zum Selbststudium von Fremdsprachen sind eine Nutzenanwendung der behavioristischen Theorie.

3.5 Statistische Theorien

Die theoretisch orientierten Psychologen gehen davon aus, dass die menschliche Psyche nicht quantifizierbar ist, da es sich um ein qualitatives Phänomen handelt. Sie bevorzugen qualitative Methoden, so z.B. die Wesenserfassung oder die einführende Personenbeschreibung. Im Gegensatz dazu orientiert sich die empirische Psychologie an den Methoden der exakten Wissenschaften und zieht eher das Messen dem Beschreiben vor. Dem liegt die Auffassung zugrunde, dass alles, was in einer ganz bestimmten Menge existiert, damit messbar ist. Man kann allen Phänomenen und Ereignissen bestimmte Zahlen zuordnen und damit quantifizieren.

Es handelt sich insgesamt weniger um Theorien als um Werkzeuge, wie Fragebogen, Tests, Ratings und Korrelationsanalysen. Die in diesem Buch vorgestellten Persönlichkeitstests gehören zur Gruppe statistischer Verfahren.

Die Faktorenanalyse ist die grundlegende Methode statistischer Verfahren. Hier wird unter Zuhilfenahme statistischer Methoden bestimmt, ob z.B. die Ergebnisse eines Persönlichkeitstests auf einen oder aber mehrere gemeinsame Faktoren (Eigenschaften) zurückzuführen sind. Es werden Fragen gestellt, aus denen man dann eine Persönlichkeitseigenschaft, z.B. Willensstärke oder Stresstabilität, schlussfolgert. Man spricht daher auch von einem Daten reduzierenden Verfahren. Die unüberschaubare Vielfalt der Zusammenhänge wird geordnet und auf die zugrunde liegenden Ursachen zurückgeführt.

Faktorenanalyse


Unterschiedliche Testaufgaben weisen unterschiedlich hohe positive Korrelationen auf. Eine Korrelation ist eine Beziehung zwischen zwei oder mehr quantitativen statistischen Variablen. Hierzu das Beispiel »je mehr, desto mehr«: Je mehr ich trinke, umso mehr werde ich betrunken. Der umgekehrte Fall »je mehr, desto weniger« ist auch denkbar.

Man kann davon ausgehen, dass an einem Testergebnis immer mehrere Faktoren beteiligt sind. Aus den Korrelationen der Leistungen untereinander lässt sich errechnen, wie viele Faktoren an der Gesamtheit der Leistungen beteiligt sind, welche Faktoren auf die einzelnen Aufgaben einwirken und in welchem Ausmaß jede Aufgabe mit ihren Faktoren beteiligt ist. Diese Berechnung geschieht mithilfe der Faktorenanalyse.

Grunddimensionen des Verhaltens

Ein weiterer Anwendungsbereich der Faktorenanalyse ist die Suche nach Grunddimensionen des Verhaltens. Hierfür werden meist Fragebogen-Items korreliert und die Faktoren analysiert. Ein Item ist eine als Frage oder Urteil formulierte Aussage, zu der die befragte Person ihre Zustimmung oder Ablehnung äußern kann. Hier je ein Beispiel für ein dichotomisches Item und eine Multiple-Choice-Aussage:

	Stimmt	Stimmt nicht
Ich arbeite oft unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wähle das richtige Land aus:		
	<input type="radio"/>	Belgien
	<input type="radio"/>	Deutschland
	<input type="radio"/>	Spanien

Ziel der Faktorenanalyse ist es, aus dem Beobachtungsmaterial allgemeine Grundkonzepte ableiten zu können, ohne dass diese von einer vorgeprägten Lehrmeinung beeinflusst werden.

Aufgrund der beschriebenen Vorgehensweise kann man die in diesem Buch vorgestellten statistischen Persönlichkeitsmodelle beziehungsweise Tests auch als »faktorenanalytische« Modelle bezeichnen.

3.6 Humanistische Theorien

Die humanistische Psychologie ist die dritte Kraft neben der Tiefenpsychologie und dem Behaviorismus. Ihre Ziele sind die Entwicklung der Persönlichkeit in Richtung auf Selbstwahrnehmung, Selbstverwirklichung, Selbsterfüllung, Erfahrung von Verantwortlichkeit und Sinnhaftigkeit. Im Gegensatz zur Tiefenpsychologie (Psychoanalyse, Verhaltenstherapie), die nach dem Warum fragt, konzentriert sich die humanistische Psychologie auf das Wie. Man bezeichnet diese Richtung auch als »phänomenologisch«.

Die humanistische bzw. phänomenologische Psychologie entstand in den USA als Gegenbewegung zum Behaviorismus und zur Psychoanalyse. Ihre Begründer und Pioniere sind u. a. *Carl Rogers*, *Erich Fromm* und *Abraham Maslow*. Das wissenschaftstheoretische Gerüst lieferte der Philosoph *Edmund Husserl* (1859–1938).

Im Gegensatz zur statistisch-analytischen Methode, die ihr Untersuchungsobjekt in einzelne Bestandteile auflöst, um es besser analysieren zu können, erfasst die phänomenologische Methode ihren Gegenstand ganzheitlich. Sie fordert, das unmittelbar Erlebte zum Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Erkenntnis zu machen. Ein Psychologe, der über das Phänomen der Liebe forscht, darf und soll z. B. die Erfahrungen seines eigenen Verliebtseins in der Vergangenheit oder Gegenwart in die Forschungsarbeit einbeziehen, so wie *Sigmund Freud* es bei seinen Arbeiten zur Traumdeutung tat.

Ganzheitlichkeit als methodisches Prinzip

Wenn die persönliche Erfahrung dazu beiträgt, ein wissenschaftliches Problem zu lösen, muss sie genutzt werden. Im Dienste wissenschaftlicher Erkenntnisse sollen nach Meinung der Phänomenologie alle Erkenntnisquellen herangezogen werden, denn außer dem Zählen und Messen gibt es noch andere Zugänge zum Menschen, z. B. die eidetische, innerlich geistige bzw. intuitive Anschauung. Dabei ist es nach Meinung *Husserls* wichtig, dass sich das Bewusstsein sich selbst zuwendet, um festzustellen, *was* es im Bewusstsein hat und *wie*. Der Wissenschaftler bezieht sich in die Reflexion ein, um eine entkörperte, rein abstrakte, logisch-analytische, statistische Analyse zu vermeiden.

Der Begriff »Humanismus« im Kontext der Persönlichkeitstheorie hat einen anderen Sinn als die übliche Deutung im Sinne von »Menschenliebe«. Humanistisch meint hier eher »Hinwendung zum Menschen selbst«,

ohne einen Bezug zum idealen Menschen oder zur idealen Gesellschaft herzustellen.

**Theoretische
Grund-
annahmen**

Die humanistisch-psychologisch orientierten Therapieansätze basieren auf folgenden grundsätzlichen Annahmen:

- Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile (ganzheitliches Wesen).
- Der Mensch lebt in zwischenmenschlichen Beziehungen.
- Der Mensch lebt bewusst und kann seine Wahrnehmungen schärfen (Selbstaktualisierung).
- Der Mensch kann entscheiden (Selbstbestimmung).
- Die Natur des Menschen kann niemals völlig bestimmt werden.

Aus der humanistischen Psychologie haben sich eine Reihe neuerer Psychotherapien entwickelt, so z. B. die Gesprächspsychotherapie mit *Carl Rogers* als Hauptvertreter, die Gestalttherapie, deren Initiator *Fritz Perls* war, und die von *Eric Berne* entwickelte Transaktionsanalyse.

4. Persönlichkeitstests

4.1 Die Bedeutung von Persönlichkeitstests

Welches Potenzial steckt in mir? Was ist der Bewerber für ein Typ? Passt er zum Unternehmen? Diese Fragen interessieren Individuen, Personalverantwortliche und Vorgesetzte. Antworten erhofft man sich aus Persönlichkeitstests oder so genannten Potenzialanalysen. »Personaler« möchten angesichts hoher Personalkosten das Risiko einer Fehlbesetzung reduzieren. Auf der anderen Seite wollen Bewerber wissen, welches Karrierepotenzial in ihnen schlummert, dies aber möglichst diskret. Ihre Akzeptanz gegenüber dem Test hängt von dessen Ergebnis oder vom Erfolg bzw. Misserfolg der Bewerbung ab.

Nach Meinung der Befürworter von Persönlichkeitstests liegt die Ursache gescheiterter Beschäftigungsverhältnisse in den meisten Fällen an der Nichtübereinstimmung von Persönlichkeitsmerkmalen und Anforderungen der Stelle. Nicht das Wissen und Können geben demnach den Ausschlag, sondern die Persönlichkeit.

Das gilt im besonderen Maße für Führungskräfte mit großem Multiplikatoreffekt gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Kreditinstituten und Mitbewerbern. Hier potenziert sich der mögliche Schaden. Darum ist die sach- und fachgerechte Personalauswahl, ggf. unter Einbeziehung eines Tests, wichtig. Die Befürworter der Persönlichkeitstests gehen davon aus, dass das Unterlassen der Durchführung solcher Tests allein in der Bundesrepublik Deutschland jährlich zu volkswirtschaftlichen Schäden in Höhe eines zweistelligen Milliardenbetrags führe.

**Personal-
auswahl**

Trotz dieses Sachverhaltes und des Bedürfnisses nach Informationen über die Persönlichkeit führen Persönlichkeitstests im deutschsprachigen Raum noch immer ein Aschenputteldasein, während sie in den USA zum Standardrepertoire jedes Einstellungsverfahrens gehören. Wie groß der Anteil an Persönlichkeitstests in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist, kann mangels empirisch fundierter Aussagen nicht belegt werden.

Es gibt Hunderte von Tests. Sie messen zumeist einen Teilaspekt der Persönlichkeit: die Intelligenz, das Konzentrationsvermögen, handwerkliches Geschick, kreatives Denken, Wissen und vieles andere mehr. Unter Tests versteht man Instrumente, mit deren Hilfe man »*psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen erhält*« (Hossiep/Mühlhaus 2000).

Definition Von persönlichkeitsbezogenen Tests im Allgemeinen kann man Persönlichkeitstests im Besonderen definitiv so abgrenzen: Ein Persönlichkeitstest dient der Messung von Persönlichkeitseigenschaften. Es geht hier um die Vorhersage emotionaler und motivationaler Aspekte des Verhaltens in Alltags- und Arbeitssituationen, also um

- Verhaltensweisen
- Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen
- Vorlieben
- Stärken und Schwächen sowie
- Charaktereigenschaften

4.2 Kurze Geschichte der Psychometrie

Seit der Antike interessieren sich Wissenschaftler für die Frage, ob und inwieweit man vom mimischen Ausdruck auf die Persönlichkeit, beziehungsweise den Charakter, schließen kann. *Aristoteles* (384–322 v. Chr.) brachte das menschliche Gesicht mit der Gesichtsform von Tieren in Beziehung. So entstand die Idee vom schlauen Fuchs und vom dummen Schaf, die sich bis in die Neuzeit gehalten hat.

Im 18. Jahrhundert erkannte *J. J. Engels* (1741–1802), dass es zwischen Gebärden und inneren psychischen Vorgängen einen Zusammenhang gibt. So drückt sich das Denken einer erhabenen Idee im erhobenen Kopf aus. *Charles Darwin* (1809–1882) ergänzte dies durch die Erkenntnis, dass

das Ausdrucksverhalten entwicklungsgeschichtlich (s)einen biologischen Zweck erfüllt. So dienen erhobene Hände mit der Handfläche nach außen der Gefahrenabwehr. Ähnlich erkannte *Piderit* (1826–1912), dass bestimmte Erlebnisse Muskelbewegungen auslösen. *Hermann Strehle* erforschte in den 1930er-Jahren, dass Empfindungen wie Wut, Scham oder Verlegenheit auf die Blutgefäßkontraktion wirken (Erröten, Erbleichen). Andere Forscher schlussfolgerten aus der Schädelform auf die Persönlichkeit.

Diese Untersuchungen zeigen, dass es objektiv registrierbare physiologische und mimische Ausdrucksweisen gibt, die mit ganz bestimmten Persönlichkeitszügen in Verbindung gebracht werden, aber nicht immer mit den realen psychischen Vorgängen des Ausdrucksträgers übereinstimmen.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurden erste psychodiagnostische Verfahren entwickelt, zunächst zur Messung der Intelligenz von Schülern. Die französische Regierung ordnete nach 1910 an, dass sich die Einweisung von Kindern in eine Sonderschule auf solche Tests stützen muss.

**Psycho-
diagnostische
Verfahren**

Mit dem *Personal Data Sheet* von *Robert S. Woodworth* wurden lang dauernde Psychaterinterviews ersetzt. Der Test wurde eingesetzt, um zu verhindern, dass psychisch instabile Soldaten in US-Elitekorps des Ersten Weltkriegs gelangten.

Große Berühmtheit erlangte der Formdeutungsversuch von *Rorschach* (1921), der für die Diagnostik von Schizophrenie entwickelt wurde.

Die heute aktuellen Persönlichkeitsfragebogen beruhen zu einem großen Teil auf *Raymond Bernard Cattell* (1905–1998). Er entwickelte mit Hilfe der Faktorenanalyse ein Modell von 16 Persönlichkeitsfaktoren, die sich bipolar gegenüberstehen. Diese wurden von ihm als situationsunabhängige Grundeigenschaften der Persönlichkeit angesehen, mit denen sich jede Person beschreiben ließe und die dem offen gezeigten Verhalten zugrunde lägen.

Der Fragebogen erfasst mit 184 aktualisierten Items folgende 16 Primärdimensionen der Erwachsenenpersönlichkeit:

**Cattell-
Fragebogen**

1.	Sachorientierung vs. Kontaktorientierung
2.	Konkretes Denken vs. abstraktes Denken
3.	Emotionale Störbarkeit vs. emotionale Widerstandsfähigkeit
4.	Soziale Anpassung vs. Selbstbehauptung
5.	Besonnenheit vs. Begeisterungsfähigkeit
6.	Flexibilität vs. Pflichtbewusstsein
7.	Zurückhaltung vs. Selbstsicherheit
8.	Robustheit vs. Sensibilität
9.	Vertrauensbereitschaft vs. skeptische Haltung
10.	Pragmatismus vs. Unkonventionalität
11.	Unbefangenheit vs. Überlegenheit
12.	Selbstvertrauen vs. Besorgtheit
13.	Sicherheitsinteresse vs. Veränderungsbereitschaft
14.	Gruppenverbundenheit vs. Eigenständigkeit
15.	Spontaneität vs. Selbstkontrolle
16.	Innere Ruhe vs. innere Gespanntheit

Daraus abgeleitet werden die folgenden fünf zusätzlichen Globalfaktoren:

1. Extraversion
2. Unabhängigkeit
3. Ängstlichkeit
4. Selbstkontrolle
5. Unnachgiebigkeit

Zu den Pionieren der Psychometrie gehört der schon erwähnte *Hans Eysenck* mit seinem *Eysenck-Persönlichkeits-Inventar (E-P-I)*. Die theoretische Grundlage des Verfahrens bildet seine Persönlichkeitstheorie. Für ihn besteht die Persönlichkeit aus den zwei Hauptfaktoren Extraversion und Neurotizismus. Dies sind jeweils bipolare Dimensionen: Extraversion = Introversion bis Extraversion und Neurotizismus oder Emotionalität = Stabilität bis Instabilität.

Eysenck-Persönlichkeits-Inventar

Dementsprechend misst sein Fragebogen diese vier Dimensionen:

1. Extraversion
2. Neurotizismus
3. Psychotizismus
4. »Lügenskala« (soll Verfälschungstendenzen erfassen)

<ul style="list-style-type: none"> • Extraversion: Gesellig, lebendig, aktiv, selbstsicher, sensationssuchend, sorglos, dominant, »aufwallend«, abenteuerlustig
<ul style="list-style-type: none"> • Neurotizismus vs. emotionale Stabilität: Ängstlich, depressiv, Schuldgefühle, niedriges Selbstwertgefühl, angespannt, irrational, schüchtern, verstimmt (<i>moody</i>), emotional
<ul style="list-style-type: none"> • Psychotizismus: Aggressiv, kalt, egozentrisch, unpersönlich, impulsiv, antisozial, unempfindsam, kreativ, hartherzig, tough-minded

Persönlichkeitsmerkmale

4.3 Grundtypen und Arten von Persönlichkeitstests

Die unterschiedlichen Tests bieten entsprechend viele Möglichkeiten, sie zu klassifizieren. Durchgesetzt hat sich die Grobklassifikation in Leistungstests und Persönlichkeitstests.

Natürlich gehört auch die Leistung zur Persönlichkeit, aber Leistung erfordert spezifische Reaktionsweisen. Während Leistungstests situativ maximales Verhalten messen, geht es bei Persönlichkeitstests um typisches Verhalten.

Leistungstests Zur Gruppe der *Leistungstests* zählen Intelligenztests, Aufmerksamkeits- und Belastungstests, kognitive Tests zu Wissen und Sprachen oder auch spezielle Funktionsprüfungen im sensorischen oder motorischen Bereich. Die Antworten der Fragen werden im Gegensatz zu Persönlichkeitstests als richtig oder falsch eingestuft.

Persönlichkeitstests Zu den *Persönlichkeitstests*, also jenen Tests, die nicht-leistungsmäßige Eigenschaften, sondern persönliche Eigenschaften messen, zählt man

- allgemeine Persönlichkeitsstrukturtests, mit denen das »typische« Verhalten einer Person erfasst wird;
- spezifische Persönlichkeitstests (z. B. Kontrollüberzeugungen, Empathie) und
- im weiteren Sinne auch Einstellungs-, Interessen- und Motivationstests.

Innerhalb der Gruppe reiner Persönlichkeitstests unterscheidet man weiter zwischen

- objektiven Tests (direkte Verfahren) und
- projektiven Tests (indirekte Verfahren).

Objektive Tests Objektive Tests werden nach festen Regeln durchgeführt und ausgewertet, heute zumeist online am Personalcomputer, so dass keine Interpretationen der auswertenden Personen einfließen können. Es wird also versucht, das Persönlichkeitsmerkmal mit einem Höchstmaß an Objektivität zu erheben. Der Sinn des Verfahrens ist für den Probanden durchschaubar.

Objektive Tests sind der Gruppe der statistischen Verfahren beziehungsweise der Faktorenanalyse zuzuordnen. Normalerweise wird ein Fragebogen ausgefüllt, zumeist indem das am meisten und das am wenigsten Zutreffende markiert wird. Oft muss gewichtet werden, z. B. auf einer Notenskala von 1 bis 6. Bei den in diesem Buch vorgestellten Tests sowie bei fast allen relevanten Persönlichkeitstests, wie auch Intelligenztests, handelt es sich um objektive Verfahren.

Projektive Tests Bei projektiven Tests werden Probanden mit abstrakten Mustern, angefangenen Geschichten, Zeichnungen oder Bildern stimuliert. Diese Vorlagen sind so vage, dass sie verschiedene Interpretationsmöglichkeiten zulassen. Der Betrachter bringt bei der Deutung oder Ergänzung dieser Stimuli sich

selbst, seine inneren Gefühlszustände, Wünsche, Vorerfahrungen und Ähnliches ein.

Die Antworten und Assoziationen werden dann vom Experten interpretiert und analysiert. Damit sind die Testergebnisse unter Umständen von der Person des Testenden abhängig: Es kann keine volle Objektivität bei der Auswertung geben, denn der Auswertende ist, wie man es umgangssprachlich ausdrückt, auch nur ein Mensch. Der bekannteste Test dieses Typs ist der 1921 erstmals veröffentlichte Rorschachtest, benannt nach dem schweizer Psychiater *Hermann Rorschach* (1884–1922).

Dieses und ähnliche Verfahren beruhen auf tiefenpsychologischen Mechanismen. Sie entsprechen kaum den nachstehenden Qualitätskriterien. Die Ergebnisse haben allenfalls den Wert eines kontrastarmen Röntgenbildes. Ihr Nutzen liegt in der Bildung von Arbeitshypothesen.

4.4 Was leisten Persönlichkeitstests?

Über den Wert von Persönlichkeitstests wird gestritten, was in der Natur der Sache liegt. Sie tragen dazu bei, den Menschen noch »gläserner« zu machen. Hierin liegt das ethische Problem. Fachlich ist zu hinterfragen, ob sie das leisten, was sie versprechen, vor allem, ob sie dazu beitragen, Entscheidungen zur Personaleinstellung zu objektivieren.

Was den Erkenntnisnutzen angeht, so soll mit Hilfe von Persönlichkeitstests ein möglichst fundiertes Bild über das Verhalten und die Persönlichkeit einer Person gewonnen werden. Dennoch ist kein Persönlichkeitstest in der Lage, die Ganzheit eines Menschen erschöpfend abzubilden. Darum konzentrieren sich diese Tests, bzw. Analysen, auf einige wenige Merkmale.

Bei einem seriösen Test sollte von vornherein eindeutig festgelegt werden, was genau betrachtet bzw. welcher Ausschnitt eines Menschen »vermessen« werden soll. Eine Landkarte eignet sich für den Vergleich. Sie stellt ein Gebiet nur aus einer speziellen Perspektive dar. Jedoch ist ein umfassendes Bild über dieses Gebiet nur über die Gesamtheit aller Landkarten, Straßen- und Bahnkarten, geologische Karten und Gewässerkarten zu bekommen. Jede einzelne Landkarte vermittelt nur eine von vielen Möglichkeiten, ein Gebiet darzustellen. In ähnlicher Art und Weise ergänzen

**Welche
Landkarte
für welchen
Zweck?**

sich unterschiedliche Testergebnisse und bieten so ein vielfältigeres Bild der Persönlichkeit.

Da es nicht möglich ist, den ganzen Menschen in seiner Komplexität mit einem Persönlichkeitstest zu »vermessen«, muss man sich auf Teilaspekte beschränken. Die verschiedenen Tests bzw. Persönlichkeitsanalysen haben unterschiedliche Schwerpunkte. Sie zeigen immer nur einen Ausschnitt der Gesamtpersönlichkeit. So geht es z. B. um die Verhaltensweisen im Beruf oder um das Kommunikationsverhalten in Konflikten.

Der Anspruch einer Gesamtbeschreibung des Menschen wäre genauso schwer einzulösen wie die präzise Abbildung der ganzen Welt in einem Stadtplan. Jeder Stadtplan hat eine andere Stadt als Inhalt; nur so ermöglicht er die Orientierung.

Messen meint eigentlich vergleichen

Der Begriff »messen« meint eigentlich »vergleichen«, denn die von einer Person im Test erreichten Werte werden im Grunde mit denen anderer Menschen verglichen. Deren Werte dienen als Vergleichsmaßstab. Sie bilden in ihrer Summe die Normwerte (also Durchschnittswerte) in den jeweiligen Messbereichen ab. Mittels dieser Normwerte kann sich nun der zu Beurteilende mit den Personen vergleichen, deren Werte die Stichprobe der Normwerte bilden. Er sieht, ob er in einem bestimmten Messbereich unter oder über dem Durchschnitt liegt.

Objektivierung des Subjektiven

Die Protagonisten von Persönlichkeitstests meinen, Theorie und Methodik von psychologischen Testverfahren seien so hoch entwickelt, dass sie auch für andere Verfahren Maßstäbe setzen könnten. Insbesondere die Trennung von Durchführung und Urteilsbildung objektivieren die subjektiven Eindrücke der auswählenden Personalmitarbeiter. Genau hier liegt die Crux des reinen Bewerberinterviews.

Eignungsdiagnostiker vertreten die Ansicht, dass Tests, die von ihnen nach psychometrischen Kriterien sorgfältig konstruiert wurden, die messtechnisch anspruchsvollste Eignungsdiagnostik bieten. Prof. *Jürgen Deller* meint: »Die aktuelle Forschung zeigt, dass vor allem ... Aspekte der Persönlichkeit, wie Gewissenhaftigkeit, Leistungsbereitschaft und Extraversion ... in einem sehr engen Zusammenhang mit dem späteren beruflichen Erfolg stehen« (FAZ-Hochschulanzeiger, 13.05.2002). Die Autoren der in diesem Buch aufgeführten Tests meinen, objektive, zuverlässige und vergleichbare Ergebnisse zu bieten. Ihre Ergebnisinterpretation ist genormt. Der Vorhersagewert

für Kriterien des Berufserfolgs ist vielfach bekannt oder zumindest exakt prüfbar.

Auch mit der Zeitersparnis wird der Einsatz von Persönlichkeitstests begründet. Die Auswertung eines Testbogens benötigt weniger Zeit als ein langes Interview. Mit Hilfe eines Persönlichkeitstests erhält man psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen, was bei Interviews und Zeugnisnoten kaum der Fall ist. Auf diese Weise können die gewonnenen Daten in IT-Systeme eingespeist und verglichen werden.

**Pro und
Contra**

Kritiker machen dagegen geltend, dass die meisten Persönlichkeitstests auf der Selbsteinschätzung oder Darstellung von Befindlichkeiten der Kandidaten beruhen. Diese müssen bestimmte Aussagen in Bezug auf ihre Persönlichkeit als zutreffend oder unzutreffend klassifizieren. Sie bilden also nie das tatsächliche Potenzial eines Menschen ab, sondern dessen Selbstbild. Das könnte Bewerber mit einem überzogenen Selbstbild bei der Stellenauswahl bevorzugen und selbstkritische benachteiligen.

Skeptiker fragen, ob Eigenschaften, die man insbesondere bei Bewerbern gerne herausfinden möchte – wie Offenheit, Dominanz, Sorgfalt, Loyalität und Selbstdisziplin – objektiv fassbar sind. Sie meinen, dass das, was am Ende mittels eines Tests oder eines standardisierten Auswahlverfahrens herauskommt, allenfalls eine von subjektiven Momenten durchsetzte Annäherung sein kann. Das Subjektive, mithin also die Persönlichkeit eines Menschen, kann nie objektiviert werden.

Im Gegensatz zu kognitiven Leistungstests verfügen Probanden bei Persönlichkeitstests über ausreichend Zeit, um die Fragen zu beantworten. Ein Proband kann sich also in Ruhe überlegen, auf welche Eigenschaft die Fragen abzielen und welches wohl die günstigste Antwort in Bezug auf die angestrebte Position ist. Es liegen genügend Belege dafür vor, dass Bewerber in der Lage sind, ihr Testergebnis im Sinne sozialer Erwünschtheit positiv darzustellen. Dabei helfen auch die vielen »Testknacker«, mit denen der Büchermarkt immer wieder neu überflutet wird.

4.5 Qualitätsanforderungen an Persönlichkeitstests

Was erfahren Sie durch Persönlichkeitstests? Welchen Nutzen können Sie konkret aus einem bestimmten Testverfahren ziehen? Selbsterkenntnis durch ein Testverfahren per Ankreuzen – das scheint verlockend. Gibt es vielleicht auch Aspekte, die Sie in jedem Fall beachten sollten, um sich nicht zu schaden?

Ja, es gibt diese Aspekte. Schauen Sie darum genau hin, wer den Test anbietet und welche Zielsetzung dahintersteht. Sekten beispielsweise locken vorzugsweise mit Persönlichkeitstests. Darin werden dann persönliche Schwächen oder Probleme erfragt, um dem potenziellen Mitglied zu suggerieren, dass die Mitgliedschaft in dieser Sekte der einzige Weg sei, diese Schwächen auszubügeln und glücklich zu werden.

Je nach Herkunft und Anwendungsgebiet unterscheiden sich diese Psychotests in ihrer Wissenschaftlichkeit und Brauchbarkeit. Bei vielen Tests wird scheinbar »eher gewürfelt«, aber es gibt auch Tests, die hohen Qualitätsansprüchen gerecht werden.

Test-Definition Was macht einen guten Test aus? Um diese Frage zu beantworten, ist zu klären, welche Erwartungen der Anwender an einen Test hat. Eine häufig zitierte Definition fordert Wissenschaftlichkeit: *»Ein Test ist ein wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung«* (Lienert 1998, S. 1).

Diese Definition schränkt den Begriff »Test« vielfach ein, denn er soll

- routinemäßig durchführbar sein, d. h. von einer beliebigen Person unter Standardbedingungen (mit den gleichen Testmaterialien, zur gleichen Zeit usw.),
- eine relative Positionsbestimmung zu anderen getesteten Personen ermöglichen,
- empirisch abgrenzbare Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten messen,
- wissenschaftlich begründet sein, also wissenschaftliche Gütekriterien erfüllen.

Um zu zuverlässigen Aussagen, bzw. Ergebnissen, zu kommen, gibt es in der mathematisch-statistischen Testtheorie drei spezielle Kriterien der fachgerechten Konstruktion und Anwendung von Persönlichkeitstests: Objektivität, Validität (Gültigkeit), Reliabilität (Zuverlässigkeit).

Die Tests müssen objektiv sein, d. h., die Bedingungen der Testdurchführung und -auswertung müssen feststehen, immer gleich sein und unabhängig von den jeweiligen Anwendern oder beurteilenden Personen. Der Test muss bei derselben Testperson oder Testgruppe zu unterschiedlichen Zeiten das gleiche Ergebnis erzielen oder reproduziert werden können. Das erfordert eine weitgehende Standardisierung des Verfahrens.

Objektivität

Es wird unterschieden zwischen der Durchführungsobjektivität, der Auswertungsobjektivität und der Interpretationsobjektivität. Die Durchführungsobjektivität ist gegeben, wenn das Verhalten der Testperson unabhängig von dem jeweiligen Verhalten des Testdurchführers ist, die Versuchsperson also bei verschiedenen Testleitern zum gleichen Ergebnis kommt.

Die Auswertungsobjektivität ist vorhanden, wenn gleiches Verhalten einer Testperson stets auf die gleiche Weise ausgewertet wird. Interpretationsobjektivität ist gegeben, wenn das Testergebnis unabhängig von der auswertenden Person ist, also alle Tester zu gleichen Schlüssen kommen.

Bei einer hohen Validität werden mit einem Test genau das Merkmal bzw. die Merkmale gemessen, das oder die man messen möchte, z. B. Introversion, Sorgfalt oder Leistungsorientierung. Eine hohe Validität ist immer von einer hohen Objektivität und einer hohen Reliabilität abhängig. Hat ein Test eine geringe Validität und eine hohe Reliabilität, dann misst er etwas anderes als geplant.

Validität

Die interne Validität (Konstruktvalidität) bezieht sich auf die Frage, in welchem Ausmaß das zu untersuchende Merkmal / Konstrukt tatsächlich erhoben wird, z. B. ein Reaktionstest tatsächlich die Konzentrationsfähigkeit misst. Die externe Validität (Kriteriumsvalidität) gibt an, in welchem Ausmaß ein beobachtetes Messergebnis auf andere Situationen übertragen werden kann.

Die Reliabilität zeigt, wie genau ein Test ein bestimmtes Merkmal misst. Beim Vorliegen von stabilen Merkmalen erwartet man, dass bei wiederholten Messungen dieselben Ergebnisse erzielt werden. Aus diesem Grund

Reliabilität

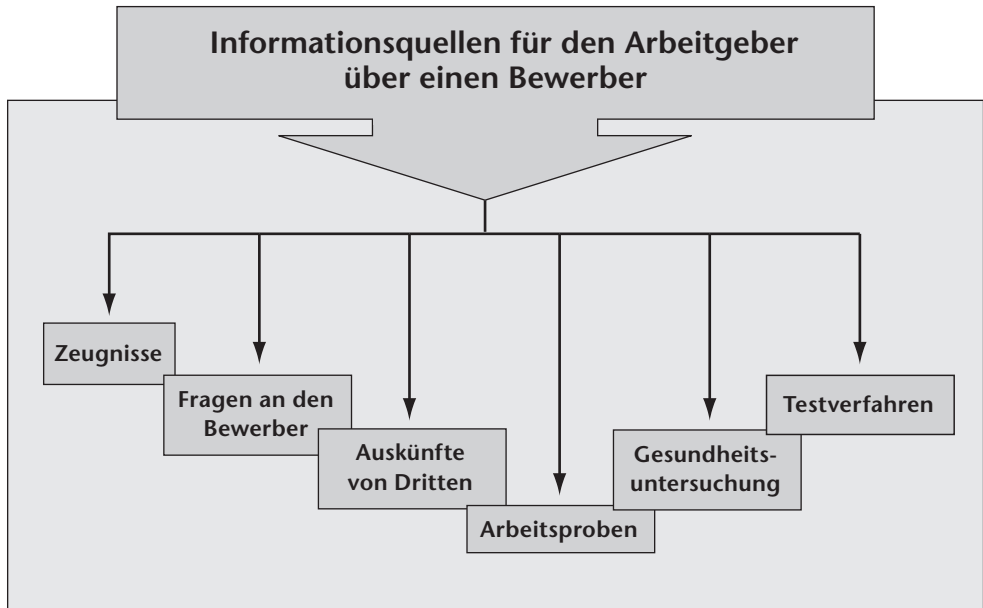
resultiert aus einer hohen Reliabilität eine Unabhängigkeit des Tests von Zufallsschwankungen und Umweltbedingungen. Die Reliabilität hängt damit stets auch von der Objektivität ab.

Normierung Für sich genommen ist jedes Testergebnis bedeutungslos und nicht interpretierbar. Was besagt es schon, wenn jemand in irgendeinem Test ein Resultat von 57 Punkten hat? Ohne weitere Vergleichsmaßstäbe kann anhand dieses Wertes überhaupt nichts über die Testperson gesagt werden, denn es fehlen Vergleichspunkte zu anderen Personen, die den Test gemacht haben. Man muss wissen, wie viele Punkte maximal und minimal möglich sind. Doch selbst wenn man die Punkteskala kennt, weiß man noch nicht, wie viele Menschen bei diesem Test 57 oder mehr Punkte erzielen. Ihre Bedeutung erhalten die »absoluten Testdaten« erst durch den Vergleich mit einer ausreichend großen Anzahl anderer Menschen: Wenn nur fünf Prozent der Bevölkerung einen Wert von 57 oder höher erreichen, ist diese Zahl völlig anders zu werten, als wenn drei Viertel der Bevölkerung auf einen solchen Wert kommen.

Um solche Vergleichspunkte in einem kontrollierten Verfahren für ein möglichst breites Feld von Versuchspersonen zu erhalten, führt man die Normierung bzw. Eichung eines Testes durch. Man erhält dann Normwerte, die einen Vergleich des Rohwertes (= ein Testresultat) einer Person mit den Werten anderer Personen mit ähnlichen Voraussetzungen (z. B. gleiches Alter oder gleiche Berufsausbildung) und damit eine Interpretation ermöglichen.

4.6 Arbeitsrechtliche Aspekte des Einsatzes von Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstests sind ein Instrument zur Ermittlung geeigneter Mitarbeiter für ein Unternehmen und damit Teil des Arbeitsrechts. Es besteht aber die Gefahr, dass Bewerber oder Mitarbeiter schrankenlos durchleuchtet werden und einzelne Personen, ohne dass es für diese nachvollziehbar oder kontrollierbar ist, ausgesondert werden. Der Arbeitnehmer befindet sich gegenüber dem Arbeitgeber auf Grund von dessen wirtschaftlicher Überlegenheit in einer schwächeren Position.



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von www.recht.learn4use.com

Der Persönlichkeitsschutz findet seinen allgemeinsten Ausdruck im Artikel 1 des Grundgesetzes: »Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.« Wer gegen diese Würde verstößt, z. B. durch die Weitergabe von Persönlichkeitsinformationen, der muss nach § 203 des Strafgesetzbuches mit einer Bestrafung rechnen. »Wer unbefugt ein fremdes Geheimnis ... offenbart, das ihm als 1. Arzt ... 2. Berufspsychologe mit staatlich anerkannter wissenschaftlicher Abschlussprüfung anvertraut worden oder sonst bekannt geworden ist, wird mit einer Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit einer Geldstrafe bestraft.« Während § 203 die Weitergabe an Dritte außerhalb des Gerichts untersagt, können Psychologen jedoch gesetzlich gezwungen werden, vor Gericht vertrauliche diagnostische Informationen weiterzugeben. Paragraph 53 der Strafprozessordnung gesteht ihnen im Gegensatz zu Ärzten, Rechtsanwälten, Geistlichen oder Steuerberatern kein Zeugnisverweigerungsrecht zu.

**Persönlich-
keitschutz**

Ein Unternehmer wird bemüht sein, das Risiko einer Fehleinstellung durch Aufklärungsmaßnahmen (Fragen, Untersuchungen, Testverfahren und Auskünfte von Dritten) zu verringern. Allerdings setzt der Schutz des Persönlichkeitsrechts (hier: das Recht auf informelle Selbstbestimmung) und der Individualsphäre des Bewerbers Grenzen für die Informations-

beschaffung (BVerfG v. 8.7.1997, BVerfG 96, 171, 181). Nur insoweit darf der Unternehmer zulässigerweise in diesen Schutzbereich eindringen, als die ergriffene Maßnahme zur Klärung der Eignung des Bewerbers für den zu besetzenden Arbeitsplatz dient und sie damit durch ein schutzwürdiges Interesse gedeckt ist.

Betriebsverfassungsgesetz

Von unmittelbarer Relevanz ist das Betriebsverfassungsgesetz, hier insbesondere die Paragraphen 94 und 95.

§ 94:

»(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats ...
(2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

§ 95 Auswahlrichtlinien

(1) Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats.
(2) In Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Richtlinien über die bei Maßnahmen des Absatzes 1 Satz 1 zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte verlangen.«

Personalfragebogen

Ein Personalfragebogen ist üblicherweise ein Formular, in dem der zukünftige Arbeitgeber nach Kenntnissen, Fähigkeiten und persönlichen Verhältnissen des Bewerbers fragt. Diese Fragen haben oft testähnlichen Charakter. Das gilt insbesondere für Online-Bewerbungen, bei denen, für den Bewerber verborgen, dessen Geschicklichkeiten im Umgang mit der Informationstechnologie getestet werden. Werden bei einer testbasierten Eignungsfeststellung Äußerungen oder Meinungen des Bewerbers notiert, um diesen später zu beurteilen, handelt es sich um einen mitbestimmungsbedürftigen Personalfragebogen. Hierbei ist es gleichgültig, ob der Arbeitgeber selbst den Test durchführt oder ein betriebsfremder Psychologe. Der Betriebsrat hat aber kein Mitwirkungsrecht bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Tests. Auch darf er eventuelle Testergebnisse nicht einsehen.

Informationspflicht des Arbeitgebers

Im Rahmen der Personalauswahl ist die Erhebung von Arbeitnehmerdaten im Interesse des Persönlichkeitsschutzes des Bewerbers beschränkt. Graphologische Gutachten, ärztliche Untersuchungen, psychologische Tests usw. sind nur insoweit zulässig, als der Arbeitgeber ein berechtigtes und schutzwürdiges Interesse an den gewünschten Bewerberdaten im Hinblick

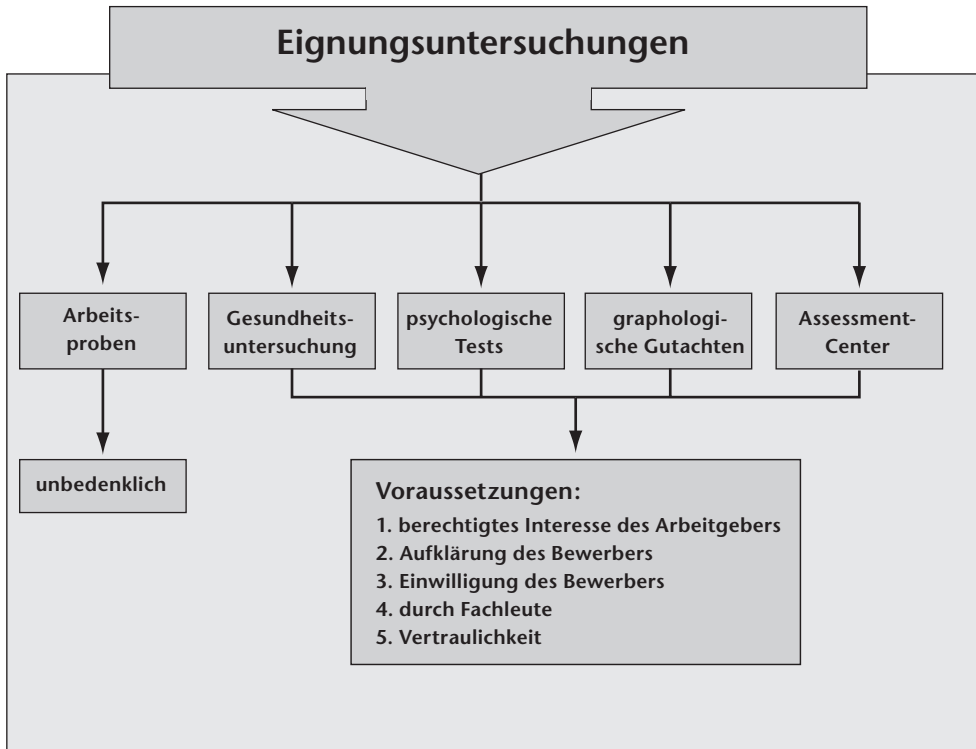
auf den zu besetzenden Arbeitsplatz hat (vgl. Bundesarbeitsgericht (BAG) 20.02.1986, Betriebsberater (BB) 86, 1852). Voraussetzung ist aber, dass der Bewerber *vorher* über die Funktionsweise des Tests und die zu ermittelnden Persönlichkeitsdaten aufgeklärt wurde und es sich um die Ermittlung arbeitsplatzrelevanter Informationen handelt, die nicht auf andere Art und Weise erlangt werden können. Die Untersuchung von Charaktereigenschaften ohne vorherige angemessene Aufklärung des Bewerbers verletzt dessen allgemeines Persönlichkeitsrecht und stellt eine unerlaubte Handlung dar, die den Bewerber in schwerwiegenden Fällen nach § 253 und 823 BGB berechtigen, Schmerzensgeld zu verlangen. Der Bewerber kann die Vernichtung jener Unterlagen verlangen, die im Rahmen unzulässiger Untersuchungsmaßnahmen über ihn angefertigt worden sind.

Voraussetzungen für eine Eignungsuntersuchung:

1. Berechtigtes, billigenwertes und schutzwertes Interesse des Arbeitgebers an der Untersuchung; sachlicher Bezug zum Arbeitsplatz
2. Aufklärung des Bewerbers über Zweck und Ablauf der Maßnahme
3. Einwilligung des Bewerbers
4. Durchführung und Auswertung durch Fachleute
5. Geheimhaltung der Ergebnisse vor Dritten

Erlaubt im Rahmen der Personalauswahl ist das Abfordern von Arbeitsproben (fachliche Leistungstests), bei denen z. B. der sich bewerbende Handwerker sein handwerkliches Geschick und die Bewerberin auf die Stelle einer Fremdsprachenkorrespondentin ihre Fremdsprachenkenntnisse unter Beweis stellen soll. Ausgeschlossen sind allgemeine Persönlichkeitstests, die tief in die Privatsphäre des Bewerbers eindringen, und reine IQ-Tests. Beiden fehlt der Bezug zur angestrebten Tätigkeit.

**Bei der
Personalwahl
erlaubt**



Informationelle Selbstbestimmung

Im Urteil vom 15.12.1983 zum Volkszählungsgesetz führte das Bundesverfassungsgericht aus, das in Artikel 2, Absatz 1, in Verbindung mit Artikel 1, Absatz 1, Grundgesetz gewährleistete allgemeine Persönlichkeitsrecht umfasse auch die aus dem Gedanken der Selbstbestimmung folgende Befugnis des Einzelnen, grundsätzlich selbst zu entscheiden, wann und innerhalb welcher Grenzen persönliche Lebenssachverhalte offenbart werden (Bundesverfassungsentscheidung (BVerfG) 65, 1, Neue Juristische Wochenschrift (NJW) 84, 419). Dieses Recht auf »informationelle Selbstbestimmung«, also die Befugnis des Einzelnen, selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen, ist aber nicht schrankenlos gewährleistet. Der Einzelne hat nicht ein Recht im Sinne einer absoluten, uneingeschränkten Herrschaft über »seine« Daten, er ist vielmehr eine sich innerhalb der sozialen Gemeinschaft entfaltende, auf Kommunikation angewiesene Persönlichkeit. Personenbezogene Informationen sind deshalb immer im Zusammenhang mit den gegebenen sozialen Realitäten zu sehen.

4.7 Zur Auswahl in diesem Buch

Bei den in diesem Buch vorgestellten 15 Persönlichkeitstests handelt sich um jene, die im deutschsprachigen Raum die größte Bedeutung hinsichtlich Verbreitung und Bekanntheitsgrad im *Human-Resources*-Bereich haben, also von Personalleitern, Personalentwicklern, -beratern und Verhaltenstrainern verwendet werden. Sicherlich gibt es weitere interessante Persönlichkeitstests, insbesondere für klinische Zwecke. Es würde aber den Rahmen dieses Buches sprengen, alle Modelle hier vorstellen zu wollen.

Nach einer Untersuchung des *Instituts für Unternehmensführung der Fachhochschule Mannheim* haben die hier im Buch aufgeführten Tests den größten Verbreitungsgrad, zumindest in DAX-30-notierten Unternehmen.

Das sagt aber nichts über die tatsächliche Verbreitung bzw. Marktanteile aus. Es existiert keine Marktuntersuchung über den Einsatz dieser Verfahren durch Wirtschaftstrainer und Personalberater. Sie sind die eigentlichen Verbreiter dieser Tests, nicht zuletzt aufgrund geschäftlicher Interessen.

Die meisten dieser persönlichkeitsanalytischen Modelle sind nicht unentgeltlich anwendbar. Die Vertreter investieren hohe Summen in die Entwicklung und Pflege ihrer Instrumente und erwarten daher natürlich eine Vergütung. Das bedeutet für den Leser, dass er in diesem Buch nur die Grundinformationen über diese Modelle bekommt. Für die eigene Analyse seiner Persönlichkeit muss er sich an den jeweils genannten Vertreter für Deutschland wenden.

Die aufgeführten Verfahren sind zumeist amerikanischen Ursprungs, zumindest was die Testkonstruktion anbelangt; die zugrunde liegende Persönlichkeitstheorie ist zumeist europäischen Ursprungs. Das gilt insbesondere für alle Modelle, denen die Persönlichkeitstheorie des Schweizer Psychiaters *C. G. Jung* zugrunde liegt.

**Europäisches
Modell,
amerikanische
Vermarkter**

Die starke Verbreitung amerikanischer Tests im *Human-Resources*-Bereich hängt wahrscheinlich mit der intensiven Marktbearbeitung durch die nationalen Repräsentanten der US-Testinhaber zusammen. Diese Marktbearbeitung geschieht in zwei Hauptrichtungen: Einerseits werden Tests zum Zwecke der Personalauswahl angeboten und andererseits für den Einsatz in Verhaltens- und Führungsseminaren.

Es fällt auf, dass die deutschen Verfahren im universitären Raum entstanden, während die amerikanischen aus global agierenden Bildungsunternehmen kommen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Grundkonfiguration zumeist auch aus Hochschulen stammt, jedoch infolge der für die USA typischen Nähe zu Unternehmen, die Wissenschaftsergebnisse verwerten, schnell zu einem Handelsgut wurden.

Test oder Potenzialanalyse?

Einige der Testanbieter betonen, dass es sich bei ihren Konstruktionen um keine klassischen Tests handelt, bei denen es, wie beispielsweise beim Fahrschultest, richtige und falsche Antworten gibt. Was gut und richtig, was schlecht und falsch ist, ergibt sich aus dem sozialen Kontext, z. B. einer Kommunikationssituation, der Berufstätigkeit oder konkreten Problemen. Statt eines guten Testergebnisses geht es in erster Linie darum, ein möglichst vielschichtiges und genaues Bild einer Persönlichkeit zu bekommen und unbewusste Denk- und Verhaltensweisen und Einstellungen zu erfassen. Darum sprechen die Testvertreiber eher von »Potenzialanalyse« oder verwenden einen Begriff mit dem Wortbestandteil »Instrument«, »Profil« oder »Methode«.

Was nun ein Test ist oder nicht, wäre semantisch zu klären. Der *Duden* definiert den Begriff »Test« im psychologischen Kontext mit »*experimentelle Stichprobe, Untersuchung, Prüfung zur Ermittlung von Fähigkeiten, Begabungen, charakterologischen Merkmalen usw. eines Menschen*«. Unter Zugrundelegung dieser Definition handelt es sich bei allen psychodiagnostischen Verfahren um Tests.

Wenn die Vertreiber nun sagen, das es bei ihnen keine Unterscheidung zwischen richtig oder falsch gibt, sie aber die Tests auch für Assessmentcenter anbieten, dann wird mit diesen doch eine Richtig-Falsch-Entscheidung getroffen.

Eigentlich handelt es sich bei den meisten Modellen um einen theoretischen Basisteil und einen Testteil, welcher der analytischen Feinbestimmung bzw. dem Feedback dient. Der Anwender möchte schließlich wissen, ob und wie gut er in einen persönlichkeitspsychologischen Rahmen passt, kurz: was oder wer er in der Terminologie des Verfahrens ist.

Empfehlung

Vielleicht bietet Ihnen das Ergebnis eines Persönlichkeitstests ein positives »Aha-Erlebnis«. Es kann sehr nützlich sein, ein Bild bzw. Feedback der eigenen Persönlichkeit aus einer relativ objektiven Quelle zu bekommen. Einige Verfahren legen dabei explizit das Gewicht auf Stärken und Potenziale,

nicht auf die Schwächen. Manche geben Hilfestellungen, wie man das Beste aus seinen Potenzialen und Charaktermerkmalen machen kann.

Beachten Sie aber, dass Sie nicht nur auf die negativen Aspekte eines Testergebnisses schauen oder sich von diesen demotivieren lassen, sonst kann es passieren, dass das Testergebnis zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird. Nutzen Sie Ihr Testergebnis als das, was es ist: ein Denkanstoß. Kein Test kann hundertprozentig Ihre Persönlichkeit abbilden. Lassen Sie sich also von einem Testergebnis nicht irritieren, sondern erkennen Sie etwas Positives und Konstruktives darin und nutzen Sie es entsprechend.

Ein »gutes« oder »schlechtes« Testergebnis, soweit man bei Persönlichkeitstests überhaupt von gut oder schlecht sprechen kann, darf nicht als Hinweis auf Erfolg oder Misserfolg gewertet werden. Dazu Prof. *Jürgen Deller*: »Aber ein Testverfahren ist nie die letzte Wahrheit. Es gibt mir Hinweise, die ich aber mit meinem eigenen Urteil aus anderen Quellen abgleichen muss. Nur ein Testverfahren als Entscheidungsgrundlage zu nehmen, das wäre ein Kunstfehler« (FAZ-Hochschulanzeiger, 13.05.2002).

Berufs- und Lebenserfolg haben viele Ursachen. Kein Test kann sie erfassen, da die Ursachen auch außerhalb psychischer Dispositionen, persönlicher Stärken und Schwächen liegen. Für den Erfolg gibt es verschiedene Stilrichtungen. Das hat der englische »Denkspezialist« *Edward de Bono* in seinem Buch *Erfolg – Zufall, Intuition oder Planung?* nachgewiesen. Er sieht diese Erfolgsfaktoren:

Erfolg hat viele Mütter und Väter

Glück, genetisch bedingt, Talent, Förderer	Talent, Training, Glücksfall, harte Arbeit, Zielstrebigkeit	Aufmerksamkeit, Strategie, Gelegenheit schaffen, Taktik
Hierbei handelt es sich um Faktoren, die außerhalb des individuellen Einflussvermögens liegen.	Dies ist eine Mischung von Faktoren außerhalb der individuellen Einflussnahme und den Bemühungen, diese durch bewusste Anstrengungen bis zu einem Maximum auszuschöpfen und zu entwickeln.	Diese Faktoren beruhen auf persönlichem Einsatz.

Die Merkmale des Erfolges sind für *de Bono*:

- Selbstvertrauen
- Durchhaltevermögen
- Aus Niederlagen lernen
- Persönlicher Erfolgsstil

Der Anstoß zum Erfolg beruht auf:

- Negativen Anreizen (Angst)
- Positiven Anreizen (Geld, Macht, Belohnung, Image, Status)
- Glück (nach Gelegenheiten suchend)
- Besonderer Begabung
- Kopieren von Methoden anderer

Auch *Wolf Schneider* hat in seinem Buch *Die Sieger* publizistisch anschaulich dargestellt, dass der Erfolg vielerlei Ursachen und Auslöser hat. Eine US-Studie aus dem Jahre 1998 bestätigt ihn: Über die 50 erfolgreichsten Manager ist zu erfahren, dass es fast keine Gemeinsamkeiten der Lebenswege gibt. Sie sind Akademiker oder Autodidakten, Amerikaner oder Ausländer, jung oder alt, kommen aus guten oder schlechten, aus armen und reichen Elternhäusern, sind Männer und Frauen und verteilen sich über die Sternbilder. Es herrscht ein ziemliches Durcheinander von Lebenswegen, Lebensregeln, Lebensentwürfen und Lebenswerken. Alles scheint möglich und alles, was möglich ist, gibt es.

5. Nutzen durch die Norm oder Norm ohne Nutzen?

5.1 Der Zweck der DIN-Norm 33430

Täglich werden Tausende Bewerbergespräche in deutschen Personalbüros und Chefzimmern geführt. Viele Bewerber bezweifeln, ob das, was sie gefragt oder wozu sie getestet wurden, ihrer Persönlichkeit und ihrem Können gerecht wird. Wird tatsächlich der richtige Mann/die richtige Frau für die richtige Stelle gefunden? Zweifel sind angebracht, denn Wissenschaftler und Eignungsdiagnostiker stellen schon lange die empirische Zuverlässigkeit und Gültigkeit infrage, die in keinem Verhältnis zum diagnostischen und prognostischen Wert der Methode stehen. Mangelnde Überprüfbarkeit, Zeitnot, Beobachtungsfehler und eine unstrukturierte Gesprächsführung der meistens nicht geschulten Interviewer sind die Kritikpunkte. Im Standardwerk über psychologische Diagnostik kann man nachlesen: »*Ein Interview als Bewerbungsgespräch verspricht gewöhnlich gleichermaßen der interviewenden wie der interviewten Person hochgradige subjektive Evidenz über die inhaltliche Richtigkeit, die häufig genug im diametralen Gegensatz zur empirischen Befundlage steht*« (Amelang/Zielinski 2001, S. 515). Selbst Personalchefs geben unter der Hand zu, dass sie eigentlich auch würfeln könnten. Wer am besten redet und sich gut präsentiert, hat die größten Chancen.

**Mangelnde
Überprüf-
barkeit der
Diagnostik**

Um bei der Bewerberauswahl sicherzugehen, werden umfangreiche berufsbezogene Eignungsbeurteilungen, insbesondere Tests durchgeführt. Um die Qualität der eignungsdiagnostischen Gesamtprozedur mit Interview, Test, Arbeitsprobe etc. abzusichern, verabschiedete das Deutsche Institut für Normung am 12. Januar 2002 die neue DIN 33430. Initiator war der *Berufsverband Deutscher Psychologen*.

Mit dieser Norm will man scheinbar etwas objektivieren, das letztendlich nicht objektivierbar ist: ein Bewerber mit seiner Persönlichkeit, seinen Wesenszügen, Vorlieben, Aversionen – all dem, was seine einzigartige Individualität ausmacht. Das Subjekt wird objektiviert. Was unerklärbar ist, wird erklärbar gemacht. Man muss nur richtig messen, zählen, wiegen und die Ergebnisse statistisch richtig einpassen.

Genau genommen ist die neue Norm keine Anleitung zur Durchführung von Eignungsbeurteilungen, sondern eher eine Art Leitfaden für Personalberater, -abteilungen und -entwickler, an der sich diese bei der Durchführung von Personalauswahlverfahren orientieren können. Zugleich dient sie jenen Personalabteilungen, die Aufträge an externe Personaldienstleister vergeben, als Maßstab, um die Qualität von Anbietern, bzw. deren Konzepten, beurteilen zu können.

Die Norm dient externen Auftragnehmern als *»Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen«*; Auftraggebern als *»Maßstab zur Bewertung externer Angebote«*; *»Personalverantwortlichen bei der Qualitätssicherung von Personalentscheidungen«* und schützt *»Kandidaten vor unsachgemäßer und missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zur Eignungsbeurteilung«* (aus der Norm).

**Eignungstests
von Externen
durchgeführt**

Die Norm geht in ihren Formulierungen durchgehend davon aus, dass berufsbezogene Eignungstests von einem externen Anbieter durchgeführt werden. Darum finden sich in der Norm nur die Begriffe *»Auftragnehmer«* und *»Anbieter«*, obwohl sie stillschweigend auch interne Auftragnehmer, also Personalabteilungen bzw. -ämter, einbezieht. Hier liegt das Problem: Werden eignungsdiagnostische Instrumente nicht am Markt eingekauft, sondern intern entwickelt, sind die gestellten Anforderungen nicht umsetzbar. Die Norm verlangt z. B. Probandenmengen, die zwar wissenschaftlich notwendig sind, um bestimmten Kriterien zu entsprechen, aber selbst von großen Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern nie erbracht werden könnten.

Trotz vieler Vorbehalte gegen die neue Norm könnte sie eine gewisse Transparenz schaffen, indem Anwender und Beurteilungskandidaten die Angebotsvielfalt nunmehr besser einschätzen können. Sie könnte, wenn sie praktikabel aufbereitet würde, dazu beitragen, wissenschaftlich fundierte Diagnostikverfahren im Personalwesen zu verbreiten.

Zu diesem Zweck müsste sie aber den Qualitätsanspruch zunächst auf sich selbst anwenden: Mit geschachtelten, geschraubten und missverständlichen Formulierungen wird gegen den Lektüreappetit und die in diesem Papier geforderte Qualitätsorientierung verstoßen. Die Norm ist ein Paradebeispiel für psychologisches Kauderwelsch und bürokratische Unverständlichkeit. Hierzu eine Kostprobe:

»Neben statistisch optimierten Schätzungen (z. B. multiple Regression) sind stets auch die einfachen Schätzungen anzugeben. Die Angabe statistisch optimierter Gültigkeitswerte ist nur statthaft, sofern diese optimierten Schätzungen an einer anderen Personengruppe aus dem Geltungsbereich des Verfahrens zur Eignungsbeurteilung repliziert werden konnten (siehe B.30 Kreuzvalidierung) und insofern die statistischen Optimierungsprozeduren in handlungsleitende Beurteilungsregeln umgesetzt werden.«

An vielen Stellen bleibt die Norm im Morast des Ungefähren stecken. Man stolpert über Formulierungen, die der Interpretation bedürfen. Begriffe wie »angemessen« und »nachvollziehbar« sind ihrem Wesen nach zutiefst subjektiv. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Norm interpretiert werden muss.

Zu ungenau

Sie trägt, wenn sie normendogmatisch angewendet wird, zu einer weiteren tayloristischen Bürokratisierung betrieblicher Abläufe bei. Allein die geforderten Verfahrenshinweise würden mehrere Bände füllen: Bewerberauswahl wird zur Wissenschaft. Insofern löst keine Personalabteilung alle Forderungen der Norm ein.

Da es sich hierbei um eine Norm und nicht um ein Gesetz handelt, ist es allen Beteiligten auch zukünftig freigestellt, ob sie sich an der neuen DIN-Norm bei der Personalauswahl oder anderen eignungsdiagnostischen Verfahren orientieren. Obwohl Normen nur eine empfehlende Funktion haben, stehen sie nicht außerhalb des gesellschaftlichen Ordnungsgefüges und bekommen immer mehr halbrechtlichen Charakter, so z. B. im Zusammenhang mit der Vertragsgestaltung und bei Vertragsproblemen.

Die Norm trennt grundsätzlich zwischen der Eignungsbeurteilung und der folgenden Personalentscheidung. Nur die Eignungsbeurteilung ist Gegenstand der Norm. Die Auswahlentscheidung obliegt den jeweiligen Verantwortlichen in Unternehmen, Betrieben, Institutionen oder Verwaltungen.

Trotz dieses Sachverhaltes befürchtet der *Deutsche Städtetag*, dass die Norm die Auswahlentscheidung beeinflusst. So fordert § 3 (2) der Ausbildungsverordnung gehobener nichttechnischer Beamter des Landes Nordrhein-Westfalen (VAPdG), dass die Auswahlmethode unter Berücksichtigung der in Wissenschaft und Praxis sich entwickelnden Erkenntnisse über Personalauswahlverfahren zu bestimmen ist. Im Wege der Konkurrentenklage könnte ein sich im Personalauswahlverfahren unterlegener Bewerber zukünftig darauf berufen, dass diese Rechtsnorm nicht beachtet wurde, da die DIN 33430 nicht berücksichtigt wurde.

Ziel der Norm Das Regelwerk der Norm soll dazu beitragen, die beiden Hauptfehler auf dem Gebiet der Eignungsbeurteilung (Einstellen der »Falschen« und Abweisen der »Richtigen«) und die daraus entstehenden negativen ökonomischen, sozialen und individuellen Folgen zu vermeiden. So gesehen müsste eigentlich jeder Berufsberater und Arbeitsvermittler der staatlichen Arbeitsverwaltung die von der Norm geforderte Eignung nachweisen. Ob sie dazu beiträgt, *den* Fachmann für ein bestimmtes Gebiet zu finden, ist fraglich. Hier ist der Fachmann gefragt, der darüber urteilt, ob sein Gesprächspartner der gesuchte Fachmann ist.

5.2 Inhalt der Norm und Kritikpunkte

Die nachfolgende Übersicht zeigt, was in der Norm steht. Sie unterteilt sich in diese Hauptkapitel:

- Qualitätskriterien und -standards für Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung (Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung)
- Verantwortlichkeiten
- Qualitätsanforderungen an den Auftragnehmer und die Mitwirkenden
- Leitsätze für die Vorgehensweise bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen

In diesen fünf Kapiteln werden Mindestanforderungen an die Qualität von Bewerbergesprächen und Beurteilungsgesprächen, an Assessmentcenter, an Management-Audits und Tests beschrieben, die nur wenige Unternehmen heute erfüllen. So fordert sie Qualitätskriterien und -standards für Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung, z. B. Objektivitäts-,

Zuverlässigkeits- und Gültigkeitskriterien. Sie verlangt eindeutige Regelungen für die Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsbeurteilungen: *»Es sind Regeln festzulegen und zu dokumentieren, anhand derer die Ergebnisse zur Eignungsbeurteilung führen ... Der Auftraggeber muss die Objektivität der Durchführung der Verfahren gewährleisten ... Das Vorgehen der Eignungsbeurteilung ist vom Auftragnehmer so festzulegen, dass die Eignungsbeurteilung von dem Auftraggeber nachvollzogen werden kann«* (Punkt 4 der Norm).

Die Norm stellt hohe Anforderungen an das Wissen und Können der durchführenden Personen, sei es als Auftragnehmer (Personalbüro, Personalberater) oder Mitwirkender. Diese benötigen *»Kenntnisse von Eignungsbeurteilungen und ... Praxiserfahrungen ... der Eignungsbeurteilung sowie deren Evaluation«* (Punkt 6 der Norm). Es werden Kenntnisse zur Operationalisierung von Eignungsmerkmalen, Beobachtungssystematik, Skalierungsverfahren, zu Konstruktionsgrundlagen, Beobachtungsfehlern, Item-Response-Theorien, Gütekriterien u. a. gefordert. Das alles soll, so der Gedanke der Norm, die Qualität der Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung steigern. In Wirklichkeit erschwert es sie jedoch. So schreibt der *Deutsche Städtetag* in einem internen Papier: Die Mitwirkung von Mitarbeitern aus den Personalabteilungen der Städte und Gemeinden wird *»durch diese Norm faktisch ausgeschlossen, da wohl kaum einer über die geforderten umfangreichen Kenntnisse der Arbeitspsychologie verfügt. Die Beteiligung dieser Fachleute ist jedoch ein wichtiger Faktor für die Eignungsbeurteilung«*. Angesichts dieser Sachlage ist die konsequente Umsetzung der Norm mit kostenintensiven Verlagerungen der Personalauswahl auf externe, zertifizierte Dienstleister verbunden.

Geforderte Kenntnisse

Der zuständige Referent der *Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände*, *Rainer Schmidt-Rudloff*, urteilt in seiner verbandsoffiziellen Stellungnahme noch härter. Er sieht in der Norm nur eine weitere Regulierung des ohnehin schon überregulierten deutschen Arbeitsmarktes: *»Inakzeptabel sind die normativen Festlegungen von geforderten Qualifikationen der an den Verfahren beteiligten Personen ...: Die dort angegebenen Kenntnisse erinnern eher an die Inhalte eines Fachseminars für Betriebspsychologen.«* Die Norm sei *»viel zu kompliziert formuliert, zu umfangreich und deshalb nicht akzeptabel«*. Das gilt in noch stärkerem Maße für die Besetzung von Toppositionen, wo es auf individuelle Merkmale ankommt, die abzubilden standardisierte Verfahren nicht leisten. Sein Fazit: *»In den Betrieben besteht für eine Norm, die berufliche Eignungsdiagnostik zu regeln versucht, überhaupt kein Bedarf. ... Von Zertifizierungen im Zusammenhang mit*

DIN 33430 ist abzuraten« (BDA, Stellungnahme zur DIN 33430, Berlin, Oktober 2002).

Es entsteht der berechtigte Eindruck, dass es dem *Berufsverband Deutscher Psychologen* als Initiator der Norm primär darum geht, so eine verbands-offizielle Verlautbarung, »*das Spektrum der beruflichen Möglichkeiten von Psychologen in Wirtschaft und Verwaltung auszubauen*«. Mit der neuen Norm sollen sich dieser Berufsgruppe »*weitere Türen öffnen*«. Dabei genügt es aber nicht, nur Psychologe zu sein. Ein Blick in das Anforderungsprofil des DIN-33420-zertifizierten Psychometrikers zeigt, dass dieser über eine methodische Omnipotenz verfügen muss, die ein Allgemeinpsychologe kaum erfüllt.

Die Norm wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet. Die Architekten der Norm wären gut beraten, den Kritikern aufmerksam zuzuhören und die Norm dann nochmals gründlich zu überarbeiten.

Literatur

Amelang, Manfred & Zielinski, Werner: *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Heidelberg: Springer, 2001.

Dorsch, Friedrich (Hrsg.): *Psychologisches Wörterbuch*. Bern, Göttingen: Huber, 1994.

Fisseni, Hermann J.: *Persönlichkeitspsychologie. Auf der Suche nach einer Wissenschaft. Ein Theorienüberblick*. Göttingen: Hogrefe, 2003.

Hossiep, Rüdiger und Mühlhaus, Oliver: *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe, 2004.

Jung, Carl Gustav: *Über die Entwicklung der Persönlichkeit*. Gesammelte Werke Bd. 17. Freiburg (i. Brsg.) und Olten: Walter Verlag, 1995.

Jung, Carl Gustav: *Psychologische Typen*. Düsseldorf 1995.

Jung, Carl Gustav: *Typologie*. München: dtv, 2003.

Jüttemann, Gerd und Thomae, Hans: *Persönlichkeit und Entwicklung*. Weinheim: Beltz, 2002.

Kastor, Michael: *Psychologie der Individualität. Mit Persönlichkeitstest*. Würzburg: Königshausen & Neumann, 2003.

Laux, Lothar: *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer, 2003.

- Ledoux, Joseph: *Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht*. München: dtv, 2006.
- Lienert, August & Raatz, Ulrich: *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz, 1998.
- Munz, Claudia: *Berufsbiografie aktiv gestalten. Wie sich Kompetenzen für die Berufslaufbahn entwickeln lassen*. Gütersloh: Bertelsmann, 2005.
- Noack, Peter und Kracke, Bärbel: *Persönlichkeitsentwicklung und Sozialisation*. Stuttgart: Kohlhammer, 2004.
- Rogers, Carl R.: *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. Stuttgart: Klett Cotta, 2004.
- Schimmel-Schloo, Martina, Seiwert, Lothar J. & Wagner, Hardy (Hrsg.): *Persönlichkeits-Modelle, m. CD-ROM – Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler: Alpha Plus, Biostruktur-Analyse, DISG, Enneagramm, H.D.I., Insights MDI, Interplace, LIFO, MBTI, TMS*. Offenbach: GABAL, 2005.

Teil B

**Persönlichkeitsmodelle,
Potenzialanalysen und
Persönlichkeitstests**

1. ALPHA PLUS Persönlichkeits- und Potenzial-Profile

Harald Hauschildt

1.1 Historischer Abriss

Ausgangspunkt der Entwicklung war der Mangel an brauchbaren, effizienten Persönlichkeitsinstrumenten in der Wirtschaft für Unternehmen, für externe Trainer, Berater und Coaches sowie für das Selbstmanagement. Nach einem Vergleich der gesamten Palette klinischer und nichtklinischer Persönlichkeitsinstrumente schienen die faktoranalytischen Arbeiten von *J. P. Guilford*, *R. B. Cattell* und vor allem von *H. J. Eysenck* am fruchtbarsten. Aber auch diese Ansätze boten keine befriedigende Lösung für das zentrale Problem aller Persönlichkeitsinstrumente, nämlich dass sie nur das subjektive Selbstbild zeigen.

Forschungsergebnisse belegen – und auch die Alltagserfahrung zeigt –, dass das Selbstbild eines Menschen meist nicht objektiv ist: Vier von fünf Menschen schätzen sich unbewusst bei den Eigenschaften, bei denen sie »gut abschneiden« wollen, positiver ein. Bei diesen »guten« Eigenschaften (»nett, freundlich, humorvoll, hilfsbereit« usw.) glauben die Befragten, über dem Durchschnitt zu liegen, bei »schlechten« Eigenschaften (»missgünstig, habgierig, böswillig« usw.) glauben sie hingegen, dass diese bei ihnen unterdurchschnittlich ausgeprägt seien. Dieses positive Selbstbild ist »geschönt«, was unter Fachleuten als übliches Phänomen bei der Selbstbeurteilung bekannt ist und in rund 80 Prozent der Fälle auftritt. Die Beteiligten sind sich dessen nicht bewusst (unbewusste Verfälschung). Das führt dazu, dass die Ergebnisse von den Betroffenen als ehrlich und glaubwürdig eingestuft werden.

**Geschöntes
Selbstbild**