WARUM IN PERSÖNLICHKEIT INVESTIEREN?

UNTERSCHEIDUNG, ANWENDUNG UND NUTZEN VON PERSÖNLICHKEITSINSTRUMENTEN IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Personalwesen reagieren oft skeptisch, wenn sie die zunehmende Anzahl von Instrumenten zur Messung der unterschiedlichsten Aspekte von Persönlichkeit erleben. Da gibt es Etabliertes, Neues, scheinbar Banales oder Skurriles, das durch die entsprechenden Tests gemessen wird, bei der die Optimierung der Human Ressource ins Blickfeld rückt. Und dies aus gutem Grund, sei es, dass mit dem vorhandenen Mitarbeiterpotenzial besser gearbeitet werden soll/muss. Oder aber, weil Persönlichkeit immer deutlicher zum Erfolgsfaktor bei Fach- und Führungskräften wird.

Natürlich ist unsere Persönlichkeit hoch komplex und der Versuch, diese in einem Fragebogen zu erfassen oder in einem Instrument abzubilden, ist nicht einfach. Umso wichtiger ist es daher, sich über deren Einsatzbereiche im Klaren zu sein und diese nach entsprechenden Kriterien auszuwählen. Denn Persönlichkeitsinstrumente sind wie Landkarten, jedes Instrument erfasst einen anderen Aspekt (z.B. wie eine topografische oder politische Karte) oder stellt einen anderen Maßstab dar. Es kommt also darauf an, nicht mit der falschen Karte zu arbeiten, wir versuchen ja auch nicht mit einer Autobahnkarte zu wandern.

Es scheint tatsächlich, dass die einzelnen Instrumente ähnliche Aspekte einer Person beschreiben. Dabei gibt es aber gute Unterscheidungsmöglichkeiten für diese „Tests“.

LEISTUNGSTESTS

Diese „Tests“ im klassischen Sinne überprüfen das maximal leistbare Verhalten bei bestimmten Merkmalausprägungen. Bekanntes Beispiel ist der Intelligenztest. Aber auch spezielle Funktions- oder Leistungstests (wie räumliches Vorstellungsvermögen) gehören in diese Kategorie, die bei der Auswahl für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Piloten) wichtig ist.

PERSÖNLICHKEITSTESTS

Allein das Wort „Test“ ist hier schon wenig zutreffend, denn mit einem „Test“ wird häufig verbunden, dass er zwischen „gut“ und „schlecht“ differenziert. Grundsätzlich aber gilt – zumindest in der betrieblichen Praxis und im Gegensatz zu klinischen Anwendungen – dass Persönlichkeit ein Potenzial darstellt und erst in Bezug auf die jeweiligen betrieblichen Belange die Eignung festgelegt werden kann.

Um also den geeigneten Einsatz eines Instrumentes zu bestimmen, ist es wichtig zu wissen, dass es unterschiedliche Zugangswege zur Beschreibung von Persönlichkeit gibt. So gibt es zum einen den Eigenschaft- oder Trait-Ansatz. Dieser ist insbesondere bei der Personalauswahl und Diagnostik anzuwenden. Trait-Ansätze beruhen auf der Annahme, dass sich die Stärke einer Persönlichkeit entlang eines Sets von Merkmalen bestimmen und insbesondere mit anderen Personen vergleichen lässt. Ein renommiertes internationales Instrument dieses Trait-Ansatzes ist der 16PF®, in Deutschland bekannt ist auch der BIP.

Auf der anderen Seite bieten Typeninstrumente, wie MBTI®, DISG® oder Insights®, eine ideale Basis für Entwicklungsaussagen. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Annahme, dass Menschen in ihrer Persönlichkeit so genannten Präferenzen folgen. Aus der jeweils spezifischen Kombination von Präferenzen einer Persönlichkeit lassen sich dann mögliche Entwicklungsaspekte, nicht jedoch eignungsdiagnostische Aspekte, ableiten.

Gleichzeitig gibt es weitere Modelle, die zu speziellen Themen in der betrieblichen Praxis Aussagen ermöglichen und dabei die Motivstrukturen und Selbstkonzepte der Betroffenen – wie z.B. der FIRO-B® oder das Reiss-Profil® – berücksichtigen. So sind diese Instrumente ideal, um beispielsweise die Zusammenarbeit in Teams zu beschreiben.

Nicht, dass der Einsatz des Instrumentes bereits zu der Verbesserung führt. Aber es bietet ein Erklärungsmuster und eine gemeinsame Sprachebene an, mit der das Verhalten im Team einfacher besprochen und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit konstruktiver getroffenen werden können. In der untenstehenden Tabelle haben wir verschiedene Anwendungen bzw. Problemstellungen aus dem HR-Alltag zusammengefasst. Bei der richtigen Wahl eines Instrumentes kann ein entsprechender Nutzen erzielt werden. Diese Übersicht bietet die Basis, um die geeigneten Instrumente bezüglich der spezifischen Anforderung zu wählen.

„AUF WELCHE KRITERIEN MUSS ICH BEI DER AUSWAHL DER INSTRUMENTE ACHTEN?“

Ist geklärt, für welchen Anlass (z.B. Personalauswahl, Einzelcoaching, Teamentwicklung) ein Persönlichkeitsinstrument eingesetzt werden soll, gibt es einige grundsätzliche Kriterien, die die Güte eines solchen Tools kennzeichnen. Grundsätzlich wird die psychometrische Qualität über die Frage der Reliabilität und der Validität geklärt.

Reliabilität ist ein statistischer Begriff, der klärt, wie zuverlässig ein Instrument misst. Für Persönlichkeitsinstrumente gibt es entsprechende Standards, die für

	TYPEN-MODELLE	TRAIT/ EIGENSCHAFTS-MODELLE	BEDÜRFNIS- O. MOTIVORIENTIERTE MODELLE
Instrumente (u.a.)	MBTI®, DISG®, Insights®	16PF®, BIP®	FIRO-B®, Reiss®
Beschreibung von	Präferenzen	Eigenschaften	Bedürfnisse/Motive
Normierung/ Einteilung	Kategorien, z.B. Extraversion vs. Introversion	Normalverteilung der Persönlichkeitsfaktoren, z.B. Dominanz	Verteilung bzgl. Ausprägung von Selbstkonzepten, z.B. Kontrolle
Einsatzbereiche	Personalentwicklung	Personalauswahl und Diagnostik	Klärung von indiv./ zwischenmenschlichen Motiven, z.B. im

einen guten Test erreicht werden müssen.

Unter dem Begriff der Validität wird beschrieben, ob das Instrument auch misst, was es zu messen vorgibt. Hier geht es insbesondere darum, ob das zugrunde liegende Konstrukt, also die Theorie, ausreichend durch den Test abgebildet wird (Konstruktvalidität). Aber auch die Kriteriums-Validität, also die Frage, ob andere (externe) Kriterien in ihrer Ausprägung zu den Testergebnissen passen, sind Hinweise für die Qualität eines Instrumentes. Die Validität eines Instrumentes lässt sich dabei nie nur durch eine Überprüfung zeigen, vielmehr bedarf es unterschiedlichster wissenschaftlicher Überprüfungen mit verschiedenen Stichproben und Zielgruppen, um die Qualität zu belegen.

Zehn Kriterien (s. Abb. rechts) sollten bei der Auswahl von Instrumenten genutzt werden.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Persönlichkeitsinstrumenten, und damit die Investition in die Persönlichkeit, liegen im Interesse aller Beteiligten. Dies gilt für die Anbieter dieser Instrumente ebenso, wie für die Verantwortlichen im Personalbereich, aber auch die „betroffenen" Nutzer in den unterschiedlichen Anwendungsfeldern.

Mit Hilfe der Checkliste ist es so aber jedem möglich, selber zu klären, welchen Nutzen Persönlichkeitsinstrumente in der betrieblichen Praxis bieten.

KRITERIUM	WAS SIE PRÜFEN
1. Einsatzbereich	Wofür soll das Instrument genutzt werden? Handelt es sich um eine Entwicklungsmaßnahme, empfehlen sich Typeninstrumente; geht es um Auswahl oder Diagnostik, z.B. bei Einstellungen, sind Eigenschaftsinstrumente zu nutzen.
2. Psychometrische Qualität	Welche Reliabilitätskennzahlen gibt es? Welche Stichprobengröße liegt vor? Welche Validierungsstudien wurden durchgeführt, wer hat diese durchgeführt?
3. Zielgruppen	Wird das Instrument bei der gewünschten Zielgruppe eingesetzt? Gibt es spezifische Erfahrungen, bzw. kann das Instrument universell eingesetzt werden?
4. Sprache	Gibt es das Instrument, z.B. bei internationalen Einsätzen, in unterschiedlichen Sprachen? Wurden die einzelnen Sprachversionen aus einer Ursprungsversion nur übersetzt oder auch bzgl. ihrer Qualität überprüft?
5. Begrifflichkeiten	Wie werden die in dem Instrument als Ordnungsschema verwendeten Begriffe erklärt? Sind die Erläuterungen für die Zielgruppe/den Einsatzbereich ausreichend?
6. Qualifizierung	Welche Qualifikation ist für den Einsatz des Instrumentes notwendig? Wird diese Eignung ausreichend überprüft?
7. Persönlichkeitskultur und Ethik	Steht das zugrundeliegende Persönlichkeitsmodell im Einklang mit den Werten und Anforderungen des Unternehmens und des Nutzers? Werden die Ergebnisse mit den Betroffenen verifiziert oder werden diese mit dem Ergebnis allein gelassen?
8. Mitbestimmung	Welche Form der Mitbestimmung und Einbindung der Arbeitnehmervertretung ist erforderlich?
9. Datenschutz	Wie erfolgt die Speicherung/Dokumentation personenbezogener Daten? Wer erhält Zugang zu den Ergebnissen?
10. Service	Wer ist bei Fragen rund um die Handhabung, aber auch bei inhaltlichen Fragen oder zu Hintergründen, der Ansprechpartner innerhalb und außerhalb des Unternehmens?

AUTOR

Dipl.-Ök. Thomas Lorenz (tl14272@bdvb.de), Vorstandsvorsitzender der A-M-T Management Performance AG. Thomas Lorenz bietet die Qualifizierung für unterschiedliche Persönlichkeitsinstrumente (u.a. MBTI®) an und nutzt diese auch bei der Beratung von Unternehmen bzgl. der Auswahl und Entwicklung

LINK