

## Schwächen gesucht!

Die gängigen Kompetenzprofile machen wenig Sinn.

*Die Analyse der Persönlichkeit liefert unstrittig einen wichtigen Beitrag zur Prognose des Berufserfolgs von Bewerbern und Mitarbeitern. Gewöhnlich steht hierbei eine möglichst breite Palette an Stärken im Blickfeld, nach dem Motto, wer keine Schwächen zeigt, wird schon nicht versagen. Für ein realistisches, differenziertes und passgenaues Bild müssen jedoch auch diejenigen Aspekte erkannt und benannt werden, die für die interessierenden Funktionen vernachlässigbar sind, denn die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht! Ein für den deutschen Sprachraum neu entwickeltes Persönlichkeitsinventar hilft aufgrund seiner Bandbreite und Messmethodik diese ungewohnte Aufgabe zu bewältigen und die Passgenauigkeit zwischen Person und Position zu erhöhen.*

## Der optimale Mitarbeiter

Es ist eine Binsenweisheit, dass die Prognose des beruflichen Erfolgs nur mit Informationen über die Leistungsfähigkeit und die Persönlichkeit von (potentiellen) Mitarbeitern gelingt. Fragen, wie ‚Passt der Bewerber auf die zu besetzende Stelle?‘, ‚In welcher Funktion kann ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten optimal entfalten?‘ oder ‚Welche Entwicklungsmaßnahmen sollten eingeleitet werden, damit die beruflichen Anforderungen besser bewältigt werden können?‘ haben für alle Beteiligten eine große Bedeutung und sollten daher sehr sorgfältig beantwortet werden.

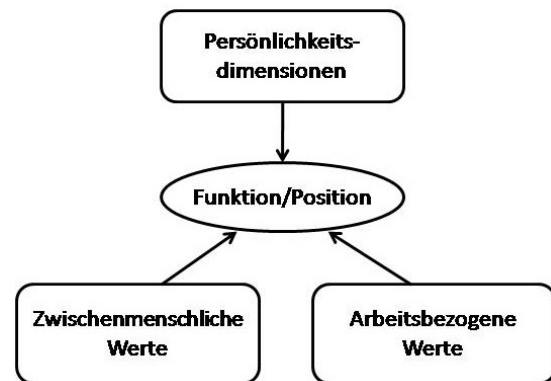
Während im Leistungsbereich die Schulbildung, die Berufsausbildung, das Studium oder der berufliche Werdegang mit entsprechenden Beurteilungen und Zeugnissen bereits einen ersten tieferen Einblick in das Wissen und die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen erlauben, ist die Einschätzung der Persönlichkeit eine weitaus schwierigere Angelegenheit. Das Selbst- und Fremdbild einer Person kann zum Teil massiv durch spezifische situative Rahmenbedingungen oder systematische Beurteilungsfehler verzerrt werden. Zudem werden die Vielfalt der unterschiedlichen Aspekte der Persönlichkeit, die Komplexität ihrer individuellen Ausprägungen und ihre unterschiedliche Relevanz für bestimmte Fragestellungen häufig nicht richtig erkannt und bewertet.

## Wissenschaftliche Persönlichkeitstests

Um an dieser Stelle Abhilfe zu schaffen, hat die psychologische Persönlichkeitsforschung im Laufe der letzten Jahrzehnte eine Reihe hochwertiger, methodisch und statistisch abgesicherter Instrumente entwickelt. Sie helfen, die Beurteilung der Persönlichkeit zu objektivieren und ihre Aussagekraft zu sichern.

Ein innovatives Instrument, das diese Reihe fortsetzt, ist der neu erschienene DWP (Dimensionen und Werte der Persönlichkeit), die deutsche Bearbeitung des französischen SOSIE. Seine Inhalte basieren auf den grundlegenden empirischen Arbeiten zur Persönlichkeit und zum Wertesystem des Menschen von R. B. Cattell, J. P.

Guilford und H. A. Murray. Der DWP wurde speziell zur standardisierten Erfassung von beruflich relevanten Persönlichkeitsmerkmalen, persönlichen Werthaltungen, von Arbeitsmotivation sowie interpersonellem Verhalten entwickelt. Er ermöglicht damit eine umfassende Einschätzung einer Person in Bezug auf konkrete berufliche Anforderungen.



Auf Grundlage einer Selbsteinschätzung auf insgesamt 20 Persönlichkeits- und Werteskalen liefert der Test Informationen über das Denken und Verhalten eines Menschen. Diese Informationen lassen sich in sinnvollen Bezug setzen zu speziellen berufsbezogenen Fragestellungen. Der DWP wurde besonders abgestimmt auf die Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen und Werten von Führungskräften, Nachwuchsführungskräften, Fachkräften und Studenten in höheren Semestern (als potenzielle Fach- und Führungskräfte). Seine Hauptanwendungsbereiche sind, neben Auswahl- und Platzierungsentscheidungen, die Personalentwicklung, das Coaching und die Karriereberatung.

## Forced-Choice bei der Selbstbeschreibung

Durch seine Forced-Choice-Aufgaben nimmt der DWP unter den bestehenden eignungsdiagnostischen Verfahren eine besondere Stellung ein: Er hat mit den gängigen Persönlichkeitstests nur wenige Gemeinsamkeiten, bietet eine hohe Verfälschungssicherheit, besitzt eine ausgeprägte Realitätsnähe, wurde an rund 1000 Fach- und Führungskräften validiert und normiert und bricht mit dem Paradigma der rein stärkenorientierten Auswahl im Personalbereich.

Anders als bei herkömmlichen Persönlichkeitstests sind die Testpersonen beim DWP durch das Forced-Choice-Format gezwungen, bei der Bearbeitung des Fragebogens stets zwischen gleich attraktiven Antwortalternativen zu wählen und diese in eine persönliche Präferenzhierarchie zu bringen. Es werden also Entscheidungssituationen provoziert, wie sie im „richtigen Leben“ immer wieder durchlaufen werden, da die Anzahl der Verhaltensweisen, die parallel gezeigt werden können, praktisch begrenzt ist. Gerade dieser

Wahlzwang ist auch der entscheidende Vorteil im Rahmen der Eignungsdiagnostik: Die Testperson kann sich nicht bewusst im Sinne der sozialen Erwünschtheit (positive Selbstdarstellung auf sämtlichen Dimensionen) darstellen.

Der Testanwender hingegen wird im Vorfeld des Testeinsatzes dazu angehalten, sehr klar eine Entscheidung zu treffen, welche der 20 Dimensionen und Werte der Persönlichkeit er hinsichtlich bestimmter beruflicher Funktionen „vernachlässigen“ kann und welche er als erfolgskritisch erachtet. Diese Vorgehensweise widerspricht zunächst den gängigen Kompetenzprofilen, die lediglich auf das Stärkenportfolio von Bewerbern und Mitarbeitern fokussieren und somit kein ganzheitliches berufsbezogenes Persönlichkeitsprofil widerspiegeln. Kein Mensch hat nur Stärken, denn die häufig gewünschte „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht.

### Ein breites Anwendungsfeld

Der DWP kann im Bereich der Personalselektion und -platzierung, der Personalentwicklung, der Karriereberatung und des Coachings angewendet werden. Er steht sowohl als Online-Verfahren als auch in einer Papier-Bleistift-Version zur Verfügung. Für die Anwendung und Ergebnisinterpretation liegen 11 von Experten definierte, unterschiedliche idealtypische Profile vor (z. B. Vorstand mittelständisches Unternehmen, Geschäftsführer Kleinunternehmen, Leiter Vertrieb, Leiter Personal, Existenzgründer) sowie vier unterschiedliche Normgruppen (Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Fachkräfte - ohne Führungsaufgabe, Studenten - als potenzielle Fach- und Führungskräfte). Die Testauswertung erfolgt computergestützt. Dem Anwender werden ausführliche Berichte zum Testergebnis in Textform und in übersichtlicher grafischer Form zur Verfügung gestellt.

Die Entwicklung des DWP orientierte sich streng an den Erfordernissen einer wissenschaftlichen Testkonstruktion und an den Richtlinien der DIN 33430 - Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Der DWP bietet somit eine

solide Grundlage für eine hochwertige Eignungsdiagnostik.

### Zusammenfassung

*Das Persönlichkeitsinventar DWP fokussiert durch seine Bandbreite und Messmethodik nicht nur auf die für eine Funktion erfolgskritischen sondern auch auf die vernachlässigbaren Persönlichkeitsaspekte. Der Anwender wird dadurch gezwungen, sich im Vorfeld intensiv mit den konkreten Anforderungen auseinanderzusetzen und hieraus ein differenziertes Profil der geeigneten Persönlichkeit abzuleiten. Dem Kandidaten hingegen wird das bewusste Verfälschen seines Testergebnisses erschwert bzw. unmöglich gemacht. Beide Aspekte tragen zu einer Erhöhung der Validität des DWP gegenüber herkömmlichen Persönlichkeitstests bei und optimieren so Personalentscheidungen.*

### Summary

*Because of its bandwidth and measurement technique the personality inventory DWP brings position relevant personality aspects into focus as well as aspects which are of minor importance. For this reason the test user is forced to consider in advance all job specific requirements very carefully to derive the personality profile suiting the job best. The test taker however has hardly any chance to consciously fake the test results. Both aspects are increasing the validity of the DWP in comparison to conventional personality tests and help to optimize personnel decisions.*

Dr. Gerd Heyde



Pearson Assessment & Information GmbH  
Baseler Straße 35-37, 60329 Frankfurt am Main

Telefon: 069/75614612  
E-Mail: gerd.heyde@pearson.com