



ILLUSTRATION BRIGITTA GARCIA LOPEZ

# Seelenstrip-tease für den Traumjob

Immer mehr Stellenbewerber müssen Persönlichkeitstests mitmachen. Psychologen stellen die Qualität solcher Testresultate allerdings in Frage.

Von Paula Lanfranconi

Ihre Nerven flattern. Sie hatte sich als stellvertretende Leiterin einer Kommunikationsabteilung beworben. Ihr Traumjob. Jetzt sass sie vor diesem Persönlichkeitstest. Aus 25 Abschnitten mit vier Aussagen sollte sie jene zwei auswählen, die sie in ihrem Arbeitsumfeld am besten und am wenigsten gut beschreiben. Die übrigen beiden Aussagen sollte sie mit Zahlen zwischen eins und fünf bewerten. Sie hatte maximal 20 Minuten Zeit. Auf dem Bogen stand, sie solle möglichst spontan antworten. Falsch machen könne sie nichts.

Am Anfang lief es recht flott. Aber plötzlich geriet sie in ein Dilemma: In Block vier hatte sie sich als «einfühlsam und ausgeglichen» beschrieben. Ob das geschickt war? Als stellvertretende Kommunikationschefin erwartete ihr künftiger Arbeitgeber wohl eher, dass sie «willensstark und zielstrebig» sei. Und sie wollte den Job, unbedingt! Sie begann, die nächsten Antworten entsprechend anzupassen.

Ein paar Tage später startete sie ungläubig auf das Computergetütsche. Die Resultate sahen aus, als handle es sich bei ihr um eine gesplante Persönlichkeit! Da müsste, sagte sie zur Personalfachfrau, eine Verwechslung passiert sein. Doch die Personalin beharrte auf dem Gutachten. Traumjob ade.

## Untaugliche Tests auf dem Markt

Silvia Müller (Name geändert) ist nicht die Einzige, die sich nach einem Personalwahlverfahren mies fühlt: Sie ist Opfer eines Kunstfehlers geworden. Denn derartige Persönlichkeitstests eignen sich zwar für Standortbestimmungen und Beratungen, nicht aber bei Bewerbungsverfahren. «Solche Tests», sagt Professor Klaus-Dieter Hänsgen, Direktor des Zentrums für Testentwicklung und Diagnostik an der Universität Freiburg, «sind in Bewerbungssituationen felix am Platz, weil man sich als sozial erwünscht darstellen wird oder muss.» Der Persönlichkeitstest mutiert damit zur Herausforderung, sich möglichst geschickt zu verkaufen. So entstehen jene «gesplante Persönlichkeiten»: Profile, in denen sich die getestete Person sowohl als positiv spontan als auch als positiv vorausschauend darstellt.

Das Risiko, Opfer eines eignungsdiagnostischen Tests zu werden, ist enorm: «Höchstens 20 Prozent aller Personalentscheide», kritisiert Willibald Ruch, Psychologieprofessor an der Universität Zürich, «werden mit tauglichen Konzepten und entsprechend ausgebildeten Personen erbracht.» Welche Tests wirklich brauchbar sind, bleibt oft schleierhaft, da viele

kommerzielle Anbieter die Hintergründe ihrer Verfahren nicht offen legen. Allzu primitiv konstruierte Tests verkünden entweder ultimative Wahrheiten. Oder ihre Ergebnisse sind so sibyllinisch, dass man ebenso gut würfeln könnte. Und manchmal sind zwar die Tests in Ordnung, aber die Anwender sind psychologische Laien und mit der Auswertung definitiv überfordert.

## Psychotests in jeder zweiten Firma

Der Psychodiagnostikmarkt wächst derzeit rasant. Fast jedes zweite Schweizer Unternehmen, schätzen Fachleute, lässt heute bei Stellenbesetzungen und in der Teamentwicklung Psychotests durchführen. Meist basieren diese Tests auf 30 bis 40 Fragen, aus denen der Computer in Sekundenschnelle ein Persönlichkeitsprofil generiert, gespickt mit farbigen Diagrammen und wissenschaftlich klingenden Sätzen. «Wer psychometrische Verfahren nicht kennt», sagt Willibald Ruch, «und diese schönen Sätze liest, bekommt den Eindruck: Diese Person ist so und so. Dabei haben Testergebnisse immer eine gewisse Schwankungsbreite.»

Die Psychologen müssen sich allerdings auch selber an die Nase fassen. Lange waren sie sich für die Eignungsdiagnostik zu schade. Qualitätsstandards gab es keine. In den 1970er-Jahren begannen dann clevere Quereinsteiger – Informatiker, Ingenieure, Ökonomen – kommerzielle Persönlichkeitstests auf den Markt zu werfen. Erst seit einigen Jahren bilden die Schweizer Universitäten Psychologinnen und Psychologen in Eignungsdiagnostik aus.

Einen Persönlichkeitstest zu entwickeln, ist aufwändig. Es genügt nicht, sich ein paar Fragen aus den Fingern zu saugen. Hauptkriterien eines Tests sind Gültigkeit, Objektivität und Zuverlässigkeit. Misst er

überhaupt, was er vorgibt, und was kann er über den späteren Erfolg des Kandidaten aussagen? Ist das Ergebnis unabhängig vom Testleiter? Bleibt ein stabiles Merkmal stabil, wenn der Test wiederholt wird? Und wie schneidet der Kandidat im Vergleich zur repräsentativen Gesamtgruppe ab? Um einen Test wissenschaftlich wasserdicht zu machen, braucht es mehrjährige Studien mit mehreren Tausend Teilnehmenden. Und die sollten erst noch aus einem ähnlichen Kulturraum stammen. «Ein extrovertierter Kalifornier», sagt Klaus-Dieter Hänsgen, «verhält sich nicht gleich wie ein extrovertierter Berner.»

So viel Aufwand treiben die wenigsten kommerziellen Testanbieter. Aber sie sind gute Verkäufer. Für ein paar Tausend Franken kann man sich an einem verlängerten Wochenendkurs für ein bestimmtes Verfahren fit machen. Und schon ist man qualifizierter Psychodiagnostiker. Willibald Ruch findet das etwas simpel. «Das wäre etwa, wie wenn man in der Küche nur mit einem einzigen Instrument hantieren würde.»

## Die Alternative: Das direkte Gespräch

Doch dies interessiert viele Auftraggeber nicht. Oft haben sie ihre Personalabteilung so verschlankt, dass niemand mehr die Verantwortung für Fehlerkriterierungen übernehmen will. So werden Tests und Assessments zum Feigenblatt. «Ich muss», spottet ein Insider, «meinem Vizedirektor beim Golfen bloss erklären, ich hätte das richtige Tool, und schon verfällt dieser sonst so rationale Manager in blinde Testgläubigkeit.»

Skeptisch gegenüber Persönlichkeitstests ist die Zürcher Headhunterin Doris Aebi. Zur persönlichen Standortbestimmung seien solche Tests in Ordnung. «Doch als Bewerber zeichnet man kein

Selbstbild, wie es die Tests vorgeben, sondern ein Wunschbild, schliesslich will man ja die Stelle.» Als erfahrene Recruiterin im Topsegment setzt Doris Aebi aufs direkte Gespräch. Anhand von Beispielen beschreibt die interviewte Person ihre Aktivitäten und erläutert, wie sie in diesen Situationen konkret gehandelt hat. In etwa zwei Stunden kommt Aebi so dem Menschen hinter seiner «Panzerung» näher und kann abschätzen, ob die Person dem Anforderungsprofil entspricht.

Credit Suisse hingegen setzt Persönlichkeitstests ein, kombiniert sie aber mit Assessments, Fallstudien und Interviews. Der Testmarkt, stellt die Bank diplomatisch fest, sei «vielfältig». Deshalb sei es wichtig, auch firmenintern zu prüfen, ob und wie die Testresultate mit den späteren Karriereverläufen und Jobperformances der eingestellten Leute übereinstimmen.

Das wäre der Idealfall. Doch viele Firmen betrachten die Personalauswahl nicht als Investition, sondern als Kostenfaktor. Und es muss immer schneller gehen. «Ich benötige», sagt Psychologe Beat Schütz, «für ein Assessment rund zehn Tage – ohne Bericht.» Der Grund für die lange Dauer: Schütz vertraut keinem Test zu hundert Prozent; meistens verwendet er verschiedene Verfahren und schält allfällige Widersprüche heraus. Vor allem aber nimmt er sich Zeit fürs Gespräch mit den Kandidaten. Das dauert vielen Unternehmen zu lange. Entsprechend häufig sind Fehlerkriterierungen. Etwa jeder dritte Vorgesetzte, weiss Schütz aus Erfahrung, ist seiner Führungsfunktion nicht gewachsen.

## Die neue Norm, die weiterhelfen soll

Manager wie auch Kandidaten, stellt Klaus-Dieter Hänsgen vom Zentrum für Testentwicklung und Diagnostik an der Universität Freiburg fest, seien hilflos: «Sie brauchen Kriterien, wie sie vorgehen sollen.» Nun scheint ein Rettungsanker in Sicht: eine Norm. Sie heisst DIN 33430. Ausgetüftelt haben sie deutsche Diagnostikfachleute. DIN 33430 definiert nicht nur die Qualifikationen der Diagnostiker, sondern auch die Methoden und die Einsatzbedingungen. Die schlaue Norm hat indes einen Schönheitsfehler: Sie ist freiwillig. Deshalb soll DIN 33430 zu einer internationalen Norm werden. Und die gälte dann auch für die Schweiz.

Doch das kann dauern, denn freiwillig scheidet kein Anbieter aus diesem lukrativen Markt aus. Wie soll man sich derweil als Testkandidat verhalten? Ehrlich antworten und die Stelle gegebenenfalls nicht bekommen? Oder schummeln, um später am Job zu scheitern? Psychologen raten: Möglichst locker an die Sache herangehen. Und nicht versuchen, die Fragen oder Aussagen zu hinterfragen und die Antwort danach zu richten. Den fehlerlosen Superkandidaten nimmt einem sowieso niemand ab. Die eigentliche Gretchenfrage stellt die deutsche Diagnostikkommission des Schweiz. Verbandes für Berufsberatung, www.testraum.ch

## LESER FRAGEN

PETER SCHNEIDER ANTWORTET



## Wie löst man Blockaden?

Seit einiger Zeit sehe ich täglich eine junge Dame im Bus, die ich gerne mal ansprechen möchte. Das Problem ist nur, dass mich bei jedem derartigen Versuch eine Blockade fesselt. Wie sind die damit verbundenen irrationalen Ängste zu überwinden? Ich denke, diese Blockade ist dialektisch aufgebaut. These: Es geht um den Drang der Lust und die Eroberung im Es. Antithese: Die Blockade setzt sich zusammen einerseits aus der Angst vor einem allfälligen Stören einer Fremden beziehungsweise vor dem Eindringen in ihre Privatsphäre (Über-Ich) und andererseits aus der Angst vor der Feindschaft einer möglichen Zurückweisung (Ich). Synthese: eine Blockade wegen Überreizung durch zu viele Gedanken. Was würden Sie mir empfehlen? S. M.

Lieber Herr M.

Wenn These und Antithese in eine völlig blockierende Synthese münden, dann hilft nur noch die befreiende Prothese. Also: Als Erstes brauchen Sie eine schlechte Briefkarte mit Ihrem Namen und Ihrer Adresse. Sehr ansprechende Exemplare – auch in kleineren Auflagen – stellt Eberhard Schön in seinem Wiener Atelier in der Nagelgasse 4 her, und zwar als einer der letzten Künstler seiner Art in traditionellen Kupferdruck. Vergessen Sie nicht, zur verwendeten Papiersorte passende Couverts gleich mitzubestellen. Schildern Sie der Dame in kurzen Worten Ihr Begehren (legen Sie vielleicht zur Belegung Ihrer Note diese Kolonne bei) und bitten Sie um ein kleines Zeichen, sollte sie Ihrem Wunsch nach Bekanntheit entsprechen wollen. Reichen Sie der Dame den Brief mit einem freundlichen Kopfnicken, und steigen Sie, um sie nicht zu inkommodieren, an der nächsten Haltestelle gleich wieder aus. Der Rest ist Warten.

Damit Ihnen die Zeit aber nicht allzu lang wird, erzähle ich Ihnen zwischen durch noch einen hübschen, surrealen Witz: Sigmund Freud und Carl Rogers sitzen zusammen in Zugabteil von Wien nach Oostende. Kurz nach Wels packt Freud als Reiseproviant eine Schüssel mit eingelegten Heringen aus, die ihn seine Martha für die weite Fahrt mitgegeben hat. Freud will gerade einen ersten Bissen nehmen, als ihn Rogers, der Beat Schütz still grübelnd dagessessen ist, unterbricht: «Entschuldigen Sie, Herr Professor, aber da ist etwas, das ich Sie schon ganz lange fragen wollte, aber mich bis jetzt nie getraut habe.» «Nur zu, junger Freund», ermuntert ihn Freud. «Ist es vielleicht etwas Sexuelles?» «Aber nein, Herr Professor, wo denken Sie hin, es ist eigentlich mehr etwas Kognitives, nämlich: Woher kommt es eigentlich, dass ihr Psychoanalytiker immer so furchtbar klug sind?» «Schauen Sie, Rogers, das kommt schlicht davon, dass wir unsere Heringe mitsamt den Köpfen essen.» «Würden Sie mir vielleicht ausnahmsweise», stottert Rogers ganz aufgeregt, «für einmal die Köpfe von Ihren Heringen überlassen?» Freud überlegt kurz. «Gerne. Aber nur der Tod ist umsonst, das wird Sie eine Kleinigkeit kosten – fünf Gulden das Stück.» Rogers schluckt einmal leer, dann holt er das Geld aus der Tasche und würgt alle zehn Heringköpfe, die er Freud abgekauft hat, gierig hinunter. Danach verfällt er wieder in ein zunächst erwartungsvolles, dann aber zunehmend missmutigeres Schweigen. Schliesslich platzt es aus ihm heraus: «Freud, Sie haben mich beschissen! Das Ganze hätte ich doch auch viel billiger haben können, wenn ich mir die Heringe an der nächsten Station selber gekauft hätte.» – «Was wollen Sie, Rogers?», antwortet Freud, «es wirkt doch schon.»

## Haben Sie Fragen?

Der Psychoanalytiker Peter Schneider beantwortet ausgewählte Fragen des Alltags und der Lebensgestaltung. Die Redaktion freut sich über Zuschriften (es können leider nicht alle beantwortet werden).

Tages-Anzeiger  
Redaktion Gesellschaft, Postfach  
8021 Zürich  
gesellschaft@tages-anzeiger.ch