

 rowohlt repertoire

Leseprobe aus:

Susanne v. Paczensky

## Der Testknacker

Wie man Karriere-Tests erfolgreich besteht

Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf  
[www.rowohlt.de/repertoire](http://www.rowohlt.de/repertoire)

# Inhalt

## Der Tester und sein Opfer 7

1. Definition: Worum geht es? 7
2. Situationsanalyse 1 – Heimlichkeiten 9
3. Definition: Wen geht es an? 12
4. Situationsanalyse 2 – Peinlichkeiten 15
5. Stimmen aus dem Volk 17

## Testmoral 18

1. Historische Auslese 18
2. Der Aufstand von 1965 22
3. Ein internationales Ärgernis 25
4. Die Rechtslage in der BRD 28
5. Gewissensbisse 31

## Strategie und Gegenstrategie 32

1. Der ideale Test 32
2. Das ideale Profil 37

## Wegweiser durch das Testdickicht 43

1. Steckbriefe 43
2. Intimitäten im Tintenklecks 45
3. Vorsicht beim Geschichtenerzählen 53
4. Kleinbildpsychologie 57
5. Seele im Selbstbild 62
6. Der Mensch als Baum 67
7. Die Kunst, sich richtig zu ärgern 70
8. Handgreifliche Erkenntnisse 72
9. Das dicke Ende 74
10. Der kunterbunte Charakter 77
11. Das schicksalhafte Böse 81
12. Der Riese aus Minnesota 84
13. Die Lügenfalle 93
14. Gefährliche Anschauungen 95
15. Durchleuchtung im Schnellverfahren 99
16. Zwei Möglichkeiten 100
17. Ein Charakter = 16 Faktoren 103

- 18. Marke Eigenbau 106
- 19. Mit Herz und Hand 109
- 20. Die teure Wirklichkeit 111

**Was wird wirklich getestet?** 115

**Literaturhinweise** 121

# Der Tester und sein Opfer

## 1. Definition: Worum geht es?

Dies Buch handelt von Tests im Arbeitsleben, von ganz bestimmten Tests, die die Persönlichkeit prüfen wollen.

Was Persönlichkeit ist, weiß niemand genau. Auch die Leute, die sie testen, tasten sich nur vorsichtig an den Begriff heran, sprechen von Temperament oder Charakter, von Seinsqualitäten und Wesensschichten und sind sich bei aller Uneinigkeit in einem Punkt einig: Keine der zahlreichen Persönlichkeitstheorien erfreut sich breiter wissenschaftlicher Anerkennung. So darf auch der Leser dieses Buches nicht darauf hoffen, daß er am Ende klüger sein wird, was das eigene Innenleben oder gar die Seele des Menschen schlechthin betrifft. Die Wahrheit bleibt verborgen; hier geht es nur um die Versuche der Wahrheitsfindung, die im Alltagsleben an Durchschnittsbürgern praktiziert werden.

Was ein Test ist, läßt sich leicht bestimmen: eine Methode, die menschliches Verhalten mißt, und zwar so, daß ein kleiner Ausschnitt genügt, um Rückschlüsse auf das Gesamtverhalten zu erlauben. In der Arbeitspsychologie wird von einem Test vor allem erwartet, daß er Vergleiche mit anderen Bewerbern ermöglicht und den zukünftigen Berufserfolg vorhersagen läßt.

Im großen Feld der betrieblichen Psychodiagnostik nehmen die Persönlichkeitstests nur einen kleinen Platz ein, etwas abseits von den Hauptgebieten, die sich mit Leistung und Eignung befassen. Arbeitsproben, Intelligenztests, Leistungstests wollen die körperlichen Fähigkeiten, die geistige Konzentration oder das erworbene Wissen prüfen, die jeweils zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten nötig sind – eine Prüfung, die grundsätzlich im Interesse der Beteiligten liegt. Die Institution, in deren Auftrag getestet wird, will die richtigen Leute am richtigen Platz beschäftigen, um unnütze Ausbildungskosten und Reibungsverluste zu vermeiden; der einzelne Arbeitnehmer möchte seine Fähigkeiten beweisen und entsprechend eingestuft werden. Es kann ihm nicht daran gelegen sein, eine Stellung zu bekommen, für die er ungeeignet ist, er hätte dann nur Mißerfolge und wäre mit sich und der Welt unzufrieden.

Das Argument ist ein wenig wacklig, denn es setzt voraus, daß die Eignungstests in jedem Einzelfall richtig messen und voraussagen, und das tun sie natürlich nicht. Dem einzelnen kann auch bei der Anwendung der anscheinend so sachlichen und gut begründeten Intelligenz- und Leistungstests durchaus Unbill widerfahren; aber davon soll hier nicht die Rede sein. Im Prinzip handelt es sich bei dieser Art von Tests

doch um Gebiete, die für alle Beteiligten einsichtig sind.

Anders ist es bei den Persönlichkeitstests: Sie wollen den Menschen in jenen Wesensmerkmalen erfassen, die er meist ungern preisgibt, die er vor allem seinem Arbeitgeber kaum jemals freiwillig enthüllen würde. Die Persönlichkeitstests sind meist in der klinischen Psychologie oder in der Psychiatrie entwickelt worden, in sogenannten Irrenhäusern oder psychotherapeutischen Sprechstunden, und sollen die Erkenntnis und Behandlung von Geisteskrankheiten fördern. Sie dienen ursprünglich als Instrument zur Erfassung von Tiefe und Umfang eines seelischen Leidens, vor allem bei Patienten, die ihre Beschwerden nicht deutlich zu beschreiben vermögen, und dazu, unterschiedliche Formen psychischer Erkrankung voneinander abgrenzen zu können. Sie werden diesem Anspruch durchaus nicht immer gerecht; doch können sie in ihrer Unvollkommenheit neben andern therapeutischen Maßnahmen bestehen, die insgesamt gerechtfertigt sind, wenn sie sich um Heilung oder Linderung seelischer Leiden bemühen. Im Personalbereich von Industrie und Verwaltung, bei Stellenbewerbungen und innerbetrieblichem Karrierekampf, ist jedoch kaum auf die Heilung seelischer Leiden zu hoffen. In diesem Zusammenhang haben Persönlichkeitstests eine andere Bedeutung: Sie erlauben, die Bewerber nach bestimmten Charakterzügen auszusieben, die nicht offenkundig sind; sie bemühen sich, verborgene Wesensmerkmale aufzudecken, an deren Enthüllung dem Bewerber nicht gelegen ist. Ob diese Entlarvung tatsächlich gelingt, ist oft fraglich – wie später darzustellen sein wird; doch unbestreitbar ist es die Absicht des Psychotesters und seiner Auftraggeber, die intimen Probleme des Testopfers zu sezieren. Das wird allein schon aus dem Katalog der untersuchten Merkmale deutlich: Seelische Labilität, sexuelle Neigungen, Familienkonflikte, Trinkgewohnheiten, Ängste, Aggressionen und Abhängigkeiten sollen im Testergebnis offenbar werden. Die privaten Konflikte des einzelnen sollen vom Psychodiagnostiker ans Licht gezogen und in Form eines Gutachtens dem Arbeitgeber überreicht werden: ein Eingriff, der peinlich oder schmerzhaft zu sein droht und nur dort gerechtfertigt scheint, wo es wirklich notwendig ist.

Diese Notwendigkeit ist bisher immer nur von einer Seite her festgestellt worden. Dem Arbeitgeber scheint es nützlich zu sein, die Seele seiner Angestellten zu durchleuchten; sein Beauftragter – sei es der Personalchef, der Betriebspsychologe oder wer sich auch sonst für befähigt erklärt – bemüht sich um stets neue Methoden, diesen Wunsch zu erfüllen. Die einschlägige Literatur umfaßt halbe Bibliotheken; die Universitätsausbildung der Betriebswirte und der Psychologen ist ganz an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientiert.

Zwar werden auch Leitfäden für aufstrebende Führungskräfte in großer Zahl hergestellt und verkauft; doch geben sich all diese Rat-

geber von der Richtigkeit des eingefahrenen Weges überzeugt und tun alles, um ihre Leser, die einmal selbst aufsteigen wollen, mit Ehrfurcht vor den dynamischen Unternehmerpersönlichkeiten zu erfüllen. Sich dem Vorbild der Herrschenden zu beugen, ihnen nachzueifern, ihre Charakterzüge zu erwerben, das ist die Richtschnur, an die man sich halten muß, wenn man Karriere machen will. Dazu gehört ganz offenbar, daß man auch die Methoden bejaht, mit deren Hilfe die Strebsamen belohnt, die Tüchtigen ausgesucht werden. So wird die Praxis der Personalauslese, der Psychoterror der Persönlichkeitstests unwidersprochen hingenommen, als gäbe es keinen Zweifel, daß der Arbeitnehmer mit seiner Arbeitskraft zugleich auch seine Persönlichkeit verkaufen muß.

Dies Buch will Zweifel anmelden. Es will zu Widerspruch und Widerstand auffordern, indem es die Methoden der Wissenschaft durchsichtig macht, die bisher nur einseitig genutzt werden. Es mag im Interesse der Tester liegen, ihre Verfahren geheimzuhalten, doch das kann die Rechte der Testopfer nicht zunichte machen. Hunderttausende werden jedes Jahr von Schicksalsentscheidungen betroffen, auf Lebenswege gelenkt, ohne die Grundlagen solcher Entscheidungen zu kennen. Ihre Interessen verlangen es, daß die Auslesemechanismen deutlich und widerlegbar werden. Dies Buch will Persönlichkeitstests kritisch und heimtückisch durchleuchten, so kritisch und so heimtückisch, wie die Psychotester seit jeher mit ihren Opfern verfahren.

*«Unnervosität und Ruhe, bereits zur Voraussetzung dafür geworden, daß Applikanten höher bezahlte Stellungen bekommen, sind das Bild des erstickten Schweigens, das die Auftraggeber der Personalchefs politisch später erst verhängen.»*

Theodor Adorno, *Minima Moralia*, Frankfurt 1951, Seite 70.

## 2. Situationsanalyse I – Heimlichkeiten

Zwei Menschen sitzen sich gegenüber.

Der Mann, der die Sache unter sich hat, heißt Testleiter. Er ist im Prinzip Psychologe (von den vielen Ausnahmen reden wir später), weiß alles über Diagnostik und hat einen Arbeit- oder Auftraggeber: irgendeinen, in dessen Interesse er testet. Seine eigenen Interessen sind nur soweit berührt, als er sein Tagwerk ordentlich verrichten, sein Honorar kassieren, sein Renommee erhalten will. Vielleicht hat er auch ein wissenschaftliches Anliegen oder ist Menschenfreund; aber solche Hobbys spielen nur am Rande mit. Er kennt die Karten, mit denen gespielt wird; er hat sie selbst markiert.

Der andere heißt Proband, oder wenn er in die wissenschaftliche

Literatur eingeht, Versuchsperson, kurz Vp genannt. Mit Vps hantieren die Psychologen an der Uni, als seien es Knöpfe oder Meerschweinchen. Während der Studienjahre – in Testversuchen, Seminararbeiten, Prüfungsantworten – lernt der Psychologiestudent, die Mitmenschen, soweit sie von seiner Wissenschaft bestrichen werden, als Vps zu betrachten: Objekte, die etwas mit sich machen lassen. Da ist es schon ein Fortschritt, ein Akt der Höflichkeit, wenn man ein solches Forschungsobjekt als Proband bezeichnet: ein Prüfling immerhin.

Der sitzt meist recht unfreiwillig auf seinem Stuhl: Er sucht eine Stellung oder eine Beförderung, will zur Ausbildung zugelassen, vom Arbeitsamt gefördert werden oder seinen Führerschein wiederhaben, und auf dem Weg zu diesem Ziel hat sich als Hürde ein Test aufgebaut. Er kennt die Karten nicht, er weiß nur ungefähr, was gespielt wird; aber vom Ausgang des Spiels ist er unmittelbar und entscheidend betroffen. Es sind seine Fähigkeiten, seine Eigenschaften, die getestet werden; ihm gehört die Zukunft, die Selbstachtung, über die hier verfügt wird – kein Wunder, daß er der Sache mißtrauisch oder ängstlich, oder hoffnungsvoll, jedenfalls bewegt entgegentritt.

Eine ungleiche Lage, dies Gegenüber von Macht und Angst, und darin nur ein alltäglicher Ausschnitt aus unserer Gesellschaft. Es kommt alle Tage vor, daß Menschen mit unterschiedlicher Position und Entscheidungsfreiheit an einer Situation beteiligt sind – und es ist auch ganz üblich, daß sie diese Situation dann verschieden wahrnehmen.

Der Psychologe sieht sich am liebsten als Zwilling des Arztes: uneigennützig, helfend und heilend. «Vertrauen wie zum Arzt» wünscht er von seinem Klienten und vergißt dabei, daß auch dem Arzt am ehesten vertraut wird, wenn man ihn freiwillig und aus eigenem Drang aufsucht.

In den «Berufsethischen Verpflichtungen» des Berufsverbandes Deutscher Psychologen (BDP) steht soviel Wertvolles über den Dienst am Individuum und die besondere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, daß jeder, der diesem Bund angehört, eine hohe Meinung von sich selbst haben darf; daher auch die nachdrückliche Forderung der Verbandsbrüder, gesetzlich und im öffentlichen Ansehen den Ärzten gleich zu sein. Freilich ist gerade für den Testpsychologen die Parallele zum Mediziner nicht leicht zu halten. Ihm geht es ja nicht um Heilung, sondern um Auswahl. Die Guten sollen ins Töpfchen, und was aus den Schlechten wird, geht den Testleiter nichts an. Der Arzt hat es auch nicht nötig – selbst wenn er es manchmal tut –, seine Werkzeuge als Geheimwaffen zu verschleiern. Wie Blutprobe oder EKG funktionieren, kann jeder Patient erfahren; dem Testprobanden aber muß verschwiegen werden, womit und worauf er getestet wird.

So fühlt sich der Proband auch kaum beim guten Onkel Doktor,

sondern eher in der vertrackten Lage eines Schülers, der eine Prüfung ablegen muß, für die er sich nicht vorbereiten konnte. Gewiß – beim Test wird keine Vorkenntnis verlangt. Jeder hat die gleiche Chance, aber auch die gleiche quälende Ungewißheit, ob er das rettende Ziel mit «bestanden» erreicht. Und was heißt hier überhaupt bestanden?

Wenn man den Test als Prüfungssituation betrachtet, fällt auf, daß Prüfungsziel und -methoden dem Prüfling weitgehend unbekannt sind: Das ist in unserem Kulturkreis, in unserem aufgeklärten und informationsfreudigen Zeitalter etwas Außerordentliches.

Jeder Sechstkläßler weiß genau, welche Rechenkünste er beherrschen muß, um in die Siebente versetzt zu werden; jeder Friseurlehrling weiß, welche Dauerwellen-Formeln ihm in der Gesellenprüfung abgefragt werden könnten, und jeder Doktorand ahnt, was im Examen gefordert wird. Fast alle wichtigen Prüfungen gehen inzwischen öffentlich vor sich, unter Zeugen und mit genehmigter Prüfungsordnung, genehmigtem Prüfungsstoff.

Dem Test aber ist in allen seinen Ausprägungen gemeinsam, daß sein Inhalt nur den Prüfern bekannt, sein Sinn nur den Eingeweihten verständlich ist. Selbst das Ergebnis ist geheim, wird nur sorgsam verschlüsselt und in Bruchstücken dem Auftraggeber mitgeteilt. Der Proband selbst erfährt oft lediglich, daß er die Stellung nicht gekriegt, den Aufstieg nicht geschafft hat. Woran es lag, in welchem Teilbereich er versagte, das wird dem Versager nicht enthüllt.

Der Psychologe ist, wie ihm seine «Berufsethischen Verpflichtungen» bescheinigen, «in jeder beruflichen Situation auf das Wohl der Menschen bedacht, die von seiner Berufsausübung betroffen werden», und so hat er natürlich auch das Wohl des Betroffenen im Auge, wenn er ihm die Testergebnisse verschweigt. Es sei, das ist einhellige Standesmeinung, außerordentlich schädlich, ja gefährlich für den Probanden, wenn er zuviel über sich selbst erfährt. Schon die Kenntnis des eigenen Intelligenzquotienten kann schlimme Folgen haben, ein Blick aufs eigene Persönlichkeitsprofil ist keinem zu wünschen. Welche Folgen da allerdings zu befürchten sind, welche krassen Schäden durch ungeschminkte Testergebnisse ausgelöst werden, das wissen auch die Experten nicht genau. Selbst eine so experimentierfreudige Wissenschaft wie die Psychologie hat es bislang nicht gewagt, diese Gefahren auszuprobieren; jedenfalls läßt sich keine Literatur darüber entdecken.

Geheimhaltung scheint das oberste Gebot einer wirkungsvollen Test-Strategie. Nicht nur dem Probanden wird Sinn und Ergebnis seiner Bemühung verschwiegen, auch auf allen anderen Ebenen werden neugierige Laien entmutigt: Kein Personalchef, kein Betriebspsychologe, kein Unternehmensberater gibt Auskunft über die von ihm benutzten Tests; selbst das Arbeitsamt verweigert den Einblick in seine Test-



praxis, und die beiden beherrschenden Testverlage des deutschen Sprachraums können nicht einmal mitteilen, welche ihrer Erzeugnisse sich besonders gut verkaufen.

Zur Begründung von derart magerem Informationsfluß wird allemal Verantwortung genannt, die Sorge, daß Tests in ungeübten Händen schädlich verwendet werden können. So kann auch die Praxis der geübten Hände im dunkeln bleiben: ein Tätigkeitsfeld, das unzählige Lebensentscheidungen beeinflußt, ist öffentlicher Kontrolle entzogen.

*«Während der ganzen psychodiagnostischen Untersuchung steht der Testleiter vor der schwierigen Aufgabe, den Probanden bei Laune zu halten und dabei so wenig wie möglich Informationen zu geben. Er muß den Probanden für sich einnehmen und ihn gleichzeitig wie einen Gegenstand beobachten.»*

Hans Hartmann, *Psychologische Diagnostik*, Stuttgart 1970, Seite 38.

### 3. Definition: Wen geht es an?

Die Zahl der Testopfer ist unbekannt. Niemand kann genau berechnen, ob es zur Zeit nur ein paar Hunderttausend sind oder eine Million, denen alljährlich wider Willen die Seele durchleuchtet wird.

Persönlichkeitstests sind Geheimsache; nicht nur für die Psychologen, für die Testverlage, für die Auftraggeber, die ein direktes Interesse an der Verschleierung haben – auch die Betroffenen sprechen ungern darüber. Wer durchgefallen ist, fühlt sich unzulänglich; wer bestanden hat, fühlt sich dem Arbeitgeber gegenüber zu Loyalität verpflichtet. Die meisten multinationalen Konzerne und viele deutsche Großfirmen lassen grundsätzlich alle Bewerber durch eine Testbatterie laufen, die auch Persönlichkeitstests enthält; einige von ihnen prüfen außerdem ihre Belegschaft routinemäßig auf psychische Abweichungen durch; anderswo ist nur die Lehrlingsauswahl und innerbetriebliche Förderung von Psychotests abhängig.

Höhere und leitende Angestellte müssen jedenfalls mit einer psychischen Durchleuchtung rechnen. Sie werden immer häufiger durch Personalberater vermittelt, die sich gern auf ihre untrüglichen Testverfahren berufen. Doch auch die meisten Beamtenstellen sind nur über die Testhürde zu erreichen. Allein in den norddeutschen Bundesländern werden alljährlich 3000 Beamtenanwärter für den mittleren und gehobenen Dienst einem Ausleseverfahren unterworfen, das Persönlichkeitstests einschließt.

Die Gesamtzahl der Betroffenen kann nur über den Daumen gepeilt werden. Will man die Seelenprüfungen mitrechnen, die bei der Bundeswehr, bei der Berufsberatung, beim TÜV vorgenommen werden und

auch dort oft unfreiwillig das Schicksal bestimmen, dann kommt man schnell auf eine halbe Million im Jahr. Im eigentlichen Personalbereich, bei der Auslese für bestimmte Berufe, beim Zugang zu bestimmten Positionen, ist zur Zeit noch mit geringeren Zahlen zu rechnen. Bei der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft ist man der Ansicht, daß die aus USA herüberschwappende Testwelle bisher nur die Auswahl zum mittleren und höheren Management berühre, daß aber viele Anzeichen auf eine Ausdehnung hindeuten.

Geschäftstüchtige Testvertreter klagen in der Arbeitgeber-Presse, daß viele deutsche Personalchefs noch zu altmodisch, zu selbstgerecht seien, um sich der wissenschaftlichen Wohltaten ihrer Verfahren zu bedienen. Tatsächlich lassen sich andere Ursachen vermuten, wenn die bundesdeutsche Testfreude noch nicht amerikanische Ausmaße erreicht hat:

*«Solange Vollbeschäftigung herrscht, wird man qualifizierte Bewerber kaum dazu bringen, sich einem Test zu unterwerfen. Es sei denn, der Betrieb ist so attraktiv, daß man sich diesem Joch beugt. Es ist allerdings möglich, daß Testverfahren stärker vorrücken, wenn wir wieder einen Überfluß an Arbeitnehmern haben.»*

L. Kroeber-Keneth, «Gedämpfte Testfreude» in *Der Volkswirt*, 20. 3. 1970.

Zur Zeit sind Personalchefs nur selten in Verlegenheit, sich unter mehreren geeigneten Bewerbern für den besten entscheiden zu müssen. Man ist froh, wenn man den halbwegs richtigen Mann gefunden hat. Doch wenn die Zahl der Anwärter steigt, die freien Stellen seltener werden, wird man das Schüttelsieb der Persönlichkeitstests gern hervorholen, um die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen zu testen.

Auf diesen Tag ist mancher gut vorbereitet. Seit Jahren führen tüchtige Beraterfirmen und angesehene Unternehmen Schulungskurse für Personalleiter durch, um sie in den Grundlagen der Testpraxis auszubilden. In fünf oder sechs Tagen kann man lernen, «einen Bewerber bis aufs Hemd auszuziehen». Für Studenten gibt es Sonderangebote: ein dreitägiges Schnellseminar für DM 60,- bildet angehende Betriebswirte in der Durchführung von Auslesetests aus. Die Universität beklagt solche Praktiken. Erstens sind sie unseriös, und zweitens nehmen sie den Petriebspsychologen die Butter vom Brot. Das lukrative Testgeschäft soll nicht von Laienhand betrieben werden:

*«Zu warnen ist vor Schnell- und Kurzverfahren, solange deren Gültigkeit nicht gesichert ist. Geschäftstüchtig, mundgerecht mit «Kochbuch-regeln» zur Auswertung und unter dem Deckmantel der Wissenschaft-*

lichkeit serviert, haben sie in letzter Zeit eine bedenkliche Verbreitung gefunden.»

Professor A. O. Jäger, «Personalauslese» in *Handbuch der Psychologie* Bd. IX, Göttingen 1970, Seite 620.

Das Studium der Psychologie hindert nicht an Geschäftstüchtigkeit. Als eindrucksvolles Beispiel mag ein hessischer Doktor dienen, dessen «Praxis für Psychologische Diagnostik» zahlreiche große Firmen mit selbstgebastelten Auslesetests beliefert, zugleich aber auch einen «Heim-Test» für Stellungsuchende anbietet, der sie rechtzeitig für die drohende Prüfung drillt. «Was bisher nur für große Firmen erschwinglich war – der Psycho-Test –, ist jetzt auch für den kleinen Mann erreichbar.» («Menschen in der Falle» in *Akut* 3 [1971], S. 35)

Solche Auswüchse werden von seriösen Psychologen heftig mißbilligt. Dabei geht der Streit unter Akademikern hauptsächlich um die Sauberkeit der Verfahren, die Reinheit der diagnostischen Lehre. Die Anhänger verschiedener Denkmodelle werfen einander wissenschaftliche Irrlehren vor und wenden sich gemeinsam gegen Außenseiter, die erst gar keine Theorie vorzeigen können, sondern sich offen an der Praxis des Geschäftslebens orientieren. Von Geld wird natürlich nie gesprochen, doch sind die ökonomischen Hintergründe augenfällig:

Das Testgeschäft ist in den USA ein Millionen-Dollar-Business. Schon 1963 verdienten die amerikanischen Test-Verlage 25 Millionen Dollar (vgl. Hillel Black, *They Shall Not Pass*, New York 1963, S. 199), die privaten Test-Institute ein Vielfaches davon. Wer an einer Ausweitung des Testwesens in Deutschland interessiert ist, hat zugleich ein vitales Interesse daran, nur einen beschränkten Expertenkreis zur Praxis zuzulassen. Dabei gilt es auch die Unternehmer davon zu überzeugen, daß die Kosten eines Testpsychologen durch erhöhte Produktivität aufgewogen werden. Ein auch in Deutschland vielzitiertes amerikanisches Standardwerk der Betriebspsychologie weist nach, daß schon die Auslese von Maschinenschlossern mit Hilfe geschickter Tests den Firmenprofit pro Mann und Stunde um 20 Cents erhöhen könne – gewinnträchtige Aussichten, die ihre Wirkung sicher nicht verfehlen. (Vgl. hierzu Lee Cronbach und G. Gleser, *Psychological Tests and Personal Decisions*, Urbana 1965, S. 254)

Man braucht keine hellseherischen Gaben, um vorauszusagen, daß die Persönlichkeitstests an Bedeutung gewinnen werden, sobald die Arbeitsmarktlage sich ändern sollte. Zur Zeit schützen sie vor allem den Zugang zu Positionen, die auch im Zeichen der Vollbeschäftigung noch besonders erstrebenswert sind: der sichere Dienst bei Vater Staat, der Status des leitenden Angestellten, die Ausbildungs- und Aufstiegschancen bei Großbetrieben und bei Unternehmen, die ein Beschäftigungsmonopol für bestimmte Berufszweige, wie etwa den Flugzeuginge-

nieur, besitzen. Das sind im nächsten Jahr vielleicht hunderttausend Leute, vielleicht auch weniger. Sobald eine Schwankung der Konjunktur die Schar der Arbeitsuchenden wachsen läßt, sind es mit Sicherheit mehr.

*«Das wahrhaft Schlimme liegt wenigstens in Europa nicht in dem, was irgendeine Testpraxis in der Gesellschaft zur Zeit faktisch schon anrichtet, sondern einerseits in dem allgemeinen naiven Respekt vor ihr, der auf das, was an solcher Anrichtung für die Zukunft noch möglich bleibt, einen düsteren Schein wirft, andererseits und vor allem in den inneren Folgen des Testbetriebs für die Verantwortliche, die Psychologie selbst, als Wissenschaft.»*

Ulrich Sonnemann, *Negative Anthropologie*, Reinbek 1969, Seite 202.

#### 4. Situationsanalyse II – Peinlichkeiten

Zwei Menschen sitzen sich gegenüber.

Der eine fragt, der andere muß antworten. Manchmal muß er auch Bilder deuten, selbst etwas zeichnen oder in Fragebogen die passenden Felder ankreuzen. Er weiß, daß er getestet wird, daß es wichtig für ihn ist, einen guten Eindruck zu machen. Wahrscheinlich hat er Angst; doch gerade das darf er nicht zeigen. Angst macht dumm.

Das Testmaterial ist oft undurchsichtig. Kein erwachsener Mensch würde Männchen malen oder Tintenkleckse deuten, ohne zumindest nach dem Sinn des Spiels zu fragen; doch in diesem Spiel werden keine Auskünfte erteilt. Man muß sich fügen, wenn man nicht freiwillig ausscheiden will.

Der Testleiter ist zu undurchdringlicher Miene verpflichtet; er reagiert nicht auf Lächeln oder Grollen. Man kann also nicht einmal raten, ob man gut abschneidet oder auf dem Holzweg ist. Man muß sich fügen und blindlings dem Lauf der Testmaschine vertrauen.

Das Testmaterial ist oft peinlich. Persönlichkeits-Fragebogen erkundigen sich zudringlich nach Träumen und Sexualverhalten. Die taktlosten Fragen nach geheimen Lastern, nach ehelichen Intimitäten oder peinlichen Kindheitserinnerungen will man entrüstet zurückweisen; aber der Testleiter ist aus dem Zimmer gegangen. Es ist keiner da, bei dem man protestieren könnte. Man sollte die unverschämten Fragen durchstreichen – doch vielleicht gibt man sich damit eine Blöße und verrät unversehens noch mehr verborgene Sünden? Man muß sich fügen, wenn man einen guten Eindruck machen will.

Zwei Menschen sitzen sich gegenüber.

Wenn der eine beschließt, daß es genug ist, packt er alles zusammen, was er über den andern erfahren hat, und macht damit, was er für richtig

hält. Vielleicht werden die Geheimnisse des Bewerbers alsbald wieder vernichtet, vielleicht wandern sie in irgendeinen Geheimschrank oder in die Personalakte oder werden verschlüsselt im Computer gespeichert und können nach Bedarf wieder abgefragt werden. Gerüchte sagen, daß manche Personalchefs und Testinstitute einander mit vertraulichen Unterlagen aushelfen. Vielleicht kommt so etwas nur in Amerika vor? Man hat keine Kontrolle darüber; man weiß ja nicht einmal genau, welche Informationen man dem Tester eigentlich gegeben hat. Man hat Angst, und gerade das darf man nicht zeigen.

Die Kunst, Angst zu verbergen, üben viele ihr Leben lang – offenbar mit Erfolg, denn die Psychologen haben bisher nicht viele Gedanken darauf verschwendet, ob den Versuchspersonen das Verfahren angenehm ist. Nur in Amerika nahm man, nach heftigen öffentlichen Angriffen, vereinzelt und verblüfft zur Kenntnis, daß die Testpraxis nicht bei allen Beteiligten eitel Freude hervorruft.

*«Viele dieser Bedenken (in der amerikanischen Presse) verweisen auf die Schattenseiten von Persönlichkeitstests, die wir Psychologen seit Jahren zu korrigieren versuchen; andere wenden sich gegen die eigentlichen Ziele der Persönlichkeitstests, welche mit außerordentlich persönlichen und manchmal sehr peinlichen Themen befaßt sein müssen. Daß manche Menschen bei der Beantwortung solcher Fragen Belästigung empfinden, ist eine der unglücklichen Nebenwirkungen, die die Aufmerksamkeit der Testpsychologen verdienen.»*

Bernard Kleinmuntz, *Personality Measurement*, Homewood/Illinois 1967, Seite 78.

Zur Beruhigung ängstlicher Gemüter wird gern darauf verwiesen, daß die Kandidaten ja allesamt freiwillig kommen. Kein Mensch wird gezwungen, sich um eine Stellung zu bewerben; er kann seine Bewerbung auch jederzeit zurückziehen, wenn er erfährt, daß ein Testverfahren auf ihn zukommt. Er muß dann eben auf die Stellung verzichten. Kein Mitarbeiter kann gezwungen werden, sich an innerbetrieblichen Ausleasetests zu beteiligen; er darf sich jederzeit weigern und auf die Fortbildung oder Beförderung verzichten. Auch bei den Großfirmen, die ganze Mitarbeitergruppen routinemäßig einem Psychotest unterwerfen, wird großer Wert auf die Freiwilligkeit dieser Übung gelegt. Es ist durchaus schon vorgekommen, daß langjährige Betriebsangehörige sich geweigert und das Stirnrunzeln ihrer Vorgesetzten in Kauf genommen haben.

Ein wenig fadenscheinig, diese Freiwilligkeit, doch mag sie das Gewissen der Testpraktiker beruhigen: Wenn es den Leuten wirklich nicht passen würde, könnten sie sich ja zur Wehr setzen. Das Klima ist freilich ungünstig, um Widerstand wachsen zu lassen. Jeder Bewerber

steht einzeln und ziemlich hilflos in einer Situation, in der Bundesgenossen schwer zu finden sind. Denn die andern, die sich ebenfalls bewerben mögen, sind seine Rivalen, und er hat von klein auf in Schule und Ausbildung gelernt, Konkurrenten zu mißtrauen. Die Gegenseite – die Institution, die Tests veranstaltet – ist bestens gewappnet: mit der wirtschaftlichen Macht des Unternehmens, mit der undurchdringlichen Würde der Wissenschaft. Ehe sich einer mit diesen Kräften auseinandersetzen kann, braucht er mehr als guten Mut. Er braucht zunächst Informationen, um die schwachen Stellen des Widersachers zu finden.

## 5. Stimmen aus dem Volk

Dies Buch enthält viele Zitate von Wissenschaftlern, die den Gang der Argumentation verstärken und zugleich den Leser zu vertiefter Information anregen sollen. Die Information aus dem Leben ist genauso eindrucksvoll. Wer herumfragt, was die Leute sagen, denen ein Persönlichkeitstest abgefordert wurde, lernt die Kehrseite der Wissenschaft kennen.

*«Ich habe mich sehr geschämt: beim Test, weil die Fragen peinlich waren, und hinterher, daß ich's überhaupt gemacht habe.»*

Industriekaufmann, 45 Jahre alt

*«Das war eine glasklare Drucksituation. Man muß es durchstehn, wenn man ans große Geld rankommen will.»*

Verkaufsleiter, 28 Jahre

*«Meine Existenz hing davon ab, mein ganzes Leben; dann haben sie mich Sachen gefragt, die ich gar nicht verstehe, aber ich hab alles richtig beantwortet.»*

Beamtenanwärter, 32 Jahre

*«Mir war so mies, ich hab sogar mein Geburtsdatum vergessen. Dabei muß man doch ganz ehrlich sein, wegen der Lügenfallen.»*

Pastorin, 36 Jahre

*«Hinterher war ich wütend, daß ich mich habe für dumm verkaufen lassen. Ich hätte die Stelle sowieso nicht gekriegt.»*

Elektroingenieur, 26 Jahre

*«Man muß alles mitmachen. Das ist die Voraussetzung, um in den Beruf zu kommen. Die andern tun es ja auch.»*

Finanzbeamtin, 24 Jahre