

## Passende Persönlichkeit gesucht

In Anwendungsfeldern wie der Personalauswahl oder der Berufs- und Laufbahnberatung spielt die Passung zwischen Person und beruflicher Umwelt eine zentrale Rolle. Dabei geht es unter anderem darum, wie gut die Persönlichkeit einer Person zum Beruf, Job oder Unternehmen passt. Eine hohe Passung ist wünschenswert, da sie sich positiv auf die Zufriedenheit und die berufliche Leistung auswirken sollte. In zahlreichen Studien wurde der Einfluss der Persönlichkeit auf die berufliche Leistung untersucht. Eine kürzlich veröffentlichte Meta-Analyse zeigt: In verschiedenen Berufsgruppen können unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften helfen, mit den Anforderungen erfolgreich umzugehen und eine gute Leistung zu zeigen. Die Erkenntnisse sind nicht nur für die Personalauswahl relevant, um die passendsten Bewerbenden zu identifizieren. Auch in der Berufs- und Laufbahnberatung kann das Persönlichkeitsprofil eine Grundlage für die Selbstreflexion und individuelle Weiterentwicklung bilden.



Angelika Kornblum

Dr. sc. ETH Angelika Kornblum ist Consultant für Online Assessments bei papilio und Gastdozentin für psychologische Methodenlehre an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW). Sie hat an der ETH Zürich in Arbeits- und Organisationspsychologie promoviert und ist Expertin für datenbasiertes Talent-Management.

Vor Kurzem erhielt eine Stellenausschreibung des Steueramts Kanton Zürich viel Aufmerksamkeit in den Medien und auf sozialen Netzwerken wie LinkedIn. Das Besondere an der Ausschreibung zur Stelle «Irgendwas mit Zahlen... (Wertschriftenprüfer/in)»: Das Arbeitsumfeld und die Stellenanforderungen wurden mit einer gehörigen Portion Humor und Selbstironie beschrieben, um möglichst viele passende Bewerbende anzusprechen. So wurde eine Person gesucht, die weder Steuern hinterzieht noch zu perfektionistisch veranlagt ist – mit der Begründung: «Sie würden am Arbeitsvolumen scheitern» [1]. Um sich ins Team gut einzufügen, sollte die Person zudem humorvoll und authentisch sein sowie eine hohe Selbstmotivation und Offenheit, Neues zu lernen mitbringen. Die Stellenausschreibung sticht klar aus der Menge heraus und erzeugt Aufmerksamkeit; gleichzeitig vermittelt sie mit einem Augenzwinkern eine Vorstellung davon, welche Eigenschaften der passende Kandidat bzw. die passende Kandidatin mitbringen sollte. Denn letztlich zielt die Personalauswahl darauf ab, Personen zu identifizieren und einzustellen, die eine gute berufliche Leistung zeigen und besonders gut zur Stelle und Unternehmenskultur passen.

### Persönlichkeit als Teil des Person-Environment Fit

Die Idee der Passung zwischen Person und beruflicher Umwelt ist nicht nur in der Personalauswahl, sondern auch in der Berufs- und Laufbahnberatung ein Kernthema. Der Grundgedanke des Person-Environment-Fit Ansatzes: Wenn eine Person gut in ihre berufliche Umwelt passt, geht dies mit positiven Aspekten wie einer erhöhten Motivation und beruflichen Leistung sowie einer höheren beruflichen Zufriedenheit einher (Kristof-Brown et al., 2005). Die Passung zwischen Person und beruflicher Umwelt ist ein komplexes Konstrukt, bei dem verschiedene Aspekte eine Rolle spielen. Neben Fähigkeiten, beruflichen Interessen und Wertvorstellungen gehört die Persönlichkeit zu den wichtigsten individuellen Merkmalen, welche den Person-Environment Fit bestimmen (Barrick & Parks-Leduc, 2019).

Die Persönlichkeit eines Menschen beinhaltet die Gesamtheit seiner persönlichen und charakteristischen Eigenschaften, zum Beispiel: Wie gewissenhaft und verlässlich ist eine Person, wie flexibel und offen für neue Ideen und Erfahrungen (Textkasten unten: «Die Struktur und Messung der Persönlichkeit»)? Diese grundlegenden Tendenzen bestimmen unsere Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen und entsprechend beeinflusst unsere Persönlichkeit auch, wie wir uns im beruflichen Kontext verhalten und mit anderen interagieren. Beispielsweise wird eine Person, die grundsätzlich flexibel und offen für Neues ist, auch im beruflichen Kontext eher offen für Neuerungen sein und sich gut an berufliche Veränderungen anpassen können. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Arbeitgeber auf der Suche nach Bewerbenden sind, deren Persönlichkeit besonders gut zu ihrer Unternehmenskultur und zu den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle passt. Auch in der Berufs- und Laufbahnberatung kann das Persönlichkeitsprofil neben den beruflichen Interessen und Werten ein Ausgangspunkt für die Selbstreflexion und die Auswahl eines passenden Berufes oder für die Weiterentwicklung der eigenen Laufbahn sein.

Wenn eine Person gut in ihre berufliche Umwelt passt, geht dies mit positiven Aspekten wie einer erhöhten Motivation und beruflichen Leistung sowie einer höheren beruflichen Zufriedenheit einher.

### Welche Rolle spielt die Persönlichkeit für die berufliche Leistung?

In der psychologischen Forschung gibt es zahlreiche Studien, die sich mit Einflussfaktoren auf die berufliche Leistung auseinandersetzen. Aus diesen Studien ist bekannt, dass die Persönlichkeit ein Prädiktor für die berufliche Leistung ist (z.B. Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado et al., 2015). Das bedeutet, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften wie Gewissenhaftigkeit oder emotionale Stabilität einen positiven Effekt auf die gezeigte Leistung im Beruf haben. Im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren wie kognitiven Fähigkeiten wurden jedoch meist eher geringere Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und beruflicher Leistung gefunden (z.B. Schmidt et al., 2008). Ein möglicher Grund dafür ist die Komplexität der Beziehung zwischen Persönlichkeit und beruflicher Leistung. Während kognitive Fähigkeiten eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Ausübung verschiedenster Berufe sind, sind einige Persönlichkeitseigenschaften nur für spezifische Aspekte der Arbeitsleistung und in bestimmten Berufsgruppen bedeutsam (Barrick, Mount, & Judge, 2001).

In einer kürzlich veröffentlichten Meta-Analyse untersuchten die Arbeits- und Organisationspsychologen Michael Wilmot und Deniz Ones die Zusammenhänge zwischen den Big Five Persönlichkeitseigenschaften und beruflicher Leistung für verschiedene Berufsgruppen (Wilmot & Ones, 2021). Die Idee hinter ihrer Studie: nicht alle Persönlichkeitseigenschaften sind in allen Berufen gleich relevant. Verschiedene Berufe gehen mit unterschiedlichen Anforderungen einher; es ist also auch zu erwarten, dass verschiedene Persönlichkeitseigenschaften dabei helfen können, die Anforderungen zu erfüllen und eine gute Leistung zu zeigen. Um diese Annahme zu prüfen, nutzte das Forscherteam 539 verfügbare empirische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflicher Leistung. Damit liegt der Meta-Analyse eine beeindruckende Anzahl von insgesamt über 89'000 Personen zugrunde, die in neun verschiedenen Berufsgruppen tätig waren (z.B. im Gesundheitswesen, in Management-Positionen oder im Customer Service).

Während kognitive Fähigkeiten eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Ausübung verschiedenster Berufe sind, sind einige Persönlichkeitseigenschaften nur für spezifische Aspekte der Arbeitsleistung und in bestimmten Berufsgruppen bedeutsam.

Übereinstimmend mit bereits vorhandenen Forschungsergebnissen (z.B. Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado et al., 2015) zeigte die Studie, dass über die Berufsgruppen hinweg Gewissenhaftigkeit am stärksten mit beruflicher Leistung zusammenhing. Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen zeigten hingegen die geringsten Zusammenhänge mit beruflicher Leistung. Personen, die besonders strukturiert, planvoll und verantwortungsbewusst vorgehen, scheinen also über alle verschiedenen Berufsgruppen hinweg die beste berufliche Leistung zu erbringen.

## Unterschiede zwischen verschiedenen Berufsgruppen

Besonders interessant waren die Analysen zu den Unterschieden zwischen verschiedenen Berufsgruppen. So fanden der Autor und die Autorin der Studie heraus, dass Verträglichkeit durchaus einen bedeutsamen Zusammenhang mit der beruflichen Leistung aufweist – jedoch nur für einzelne Berufsgruppen. Vor allem im Gesundheitswesen zeigten Personen mit einer hohen Verträglichkeit eine bessere berufliche Leistung, zudem war für diese Berufsgruppe Gewissenhaftigkeit und zu einem geringeren Ausmass Extraversion relevant. Verträgliche, gewissenhafte und extrovertierte Personen scheinen somit besonders gut geeignet, um mit den beruflichen Anforderungen im Gesundheitswesen gut umgehen zu können und in diesem Berufsfeld eine gute Leistung zu erbringen.

Ein gänzlich anderes Bild ergab sich beispielsweise für die Berufsgruppe der Fachexpertinnen und Fachexperten. In diesem Bereich spielte die Verträglichkeit ebenso wie emotionale Stabilität und Extraversion keine Rolle. Stattdessen hing die berufliche Leistung besonders ausgeprägt mit der Offenheit für Erfahrungen zusammen und zusätzlich zu einem geringeren Ausmass mit Gewissenhaftigkeit. Personen mit einem hohen Interesse an Abwechslung, neuen Ideen und Erfahrungen eignen sich demnach besonders gut für eine Rolle als Fachexpertin oder Fachexperte. Für Management-Positionen spielten lediglich die Extraversion und Gewissenhaftigkeit eine Rolle für die berufliche Leistung; zudem waren die beobachteten Zusammenhänge vergleichsweise niedrig. Die vollständige Auflistung aller Zusammenhänge findet sich in der Originalpublikation von Wilmot und Ones, die im *Journal of Vocational Behavior* veröffentlicht wurde.

## Schlussfolgerungen für die Praxis

Was bedeuten diese Studienergebnisse für die Praxis? Zusammengefasst zeigen sie auf, dass es nicht «die eine richtige Persönlichkeit» gibt. Je nachdem, welche Anforderungen ein bestimmter Beruf oder Job mit sich bringt, sind unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften für die Leistung und somit auch für den langfristigen beruflichen Erfolg entscheidend. Diese Erkenntnis mag auf den ersten Blick nicht besonders überraschend erscheinen, doch die Studie liefert verlässliche und aktuelle Zahlen, die auf einer umfangreichen Datenbasis beruhen und für die Praxis verschiedene Implikationen bereithalten.

Für die Personalauswahl und Rekrutierung zeigen diese Erkenntnisse einmal mehr auf, wie wichtig eine fundierte Analyse der Anforderungen des Jobs ist (z.B. Sanchez & Levine, 2012). Nur wenn eine klare und datenbasierte Vorstellung davon vorliegt, mit welchen Anforderungen man sich in einem bestimmten Job auseinandersetzen muss, lassen sich die Passung von Bewerbenden zu diesen Anforderungen ermitteln und der geeignetste Kandidat bzw. die geeignetste Kandidatin identifizieren. Was für die Tätigkeit in einem Job oder Berufsfeld eine vorteilhafte Eigenschaft ist, kann in einem anderen Bereich gänzlich irrelevant sein. Wenn ein Job beispielsweise erfordert, dass man sich auf kritische Details konzentrieren kann und vorgegebene Abläufe befolgt, so ist eine hohe Gewissenhaftigkeit bei Bewerbenden ein absolutes Muss. Wird hingegen eine Stelle besetzt, bei der vor allem der Aufbau von Kontakten und der souveräne Umgang mit sozialen Situationen im Vordergrund steht, sollte besonders auf die Extraversion der Bewerbenden fokussiert werden. Auch für die Candidate Experience ist ein klarer Anforderungsbezug in der Rekrutierung wichtig, um die Akzeptanz der Auswahlinstrumente und des Rekrutierungsprozesses durch die Kandidatinnen und Kandidaten zu erhöhen.

Für die Personalauswahl und Rekrutierung zeigen diese Erkenntnisse einmal mehr auf, wie wichtig eine fundierte Analyse der Anforderungen des Jobs ist.

Für die Karriereplanung und Laufbahnberatung sind diese Erkenntnisse ebenfalls interessant. Wie eingangs erwähnt bildet die Persönlichkeit einen wesentlichen Bestandteil der Passung zwischen einer Person und ihrem gewählten Beruf oder Job. Wenn es darum geht, den passenden Beruf zu finden oder die nächsten Karriereschritte zu planen, kann das Persönlichkeitsprofil also ebenso wie berufliche Interessen und Werte ein hilfreicher Ausgangspunkt für die Selbstreflektion und Entscheidungsfindung sein. Wenn eine Person zum Beispiel eine Führungsrolle anstrebt, in welcher der Aufbau eines grossen Netzwerkes innerhalb und ausserhalb der Organisation eine wesentliche Anforderung ist, so kann das Persönlichkeitsprofil einen ersten Hinweis darauf geben, wie gut die Person mit ihren individuellen Eigenschaften zu dieser Rolle passt. Für jemanden, der sehr introvertiert und wenig kontaktfreudig ist, wird diese Anforderung vermutlich eine grössere Herausforderung sein als für eine Person, die ausgeprägt extrovertiert ist und sehr gerne auf andere Menschen zugeht. Das bedeutet keineswegs, dass eine introvertierte Person diese Rolle nicht erfolgreich ausüben kann. Die Persönlichkeit ist zwar über die Lebensspanne hinweg relativ stabil, berufsbezogene Kompetenzen können jedoch auch entwickelt und aufgebaut werden. Das Persönlichkeitsprofil vermittelt einen differenzierten Einblick in die grundlegenden persönlichen Eigenschaften und kann somit auch als Ausgangspunkt für die Definition von individuellen Entwicklungszielen dienen.

Das Persönlichkeitsprofil liefert also wertvolle Hinweise für die Beantwortung der Frage, wie gut jemand zu einem bestimmten Beruf oder in eine bestimmte Unternehmenskultur passt. Dabei ist das Persönlichkeitsprofil eines von mehreren Puzzleteilen, das für die Ermittlung der Passung berücksichtigt werden kann (Barrick & Parks-Leduc, 2019). Der Vorteil: Zur Messung der Persönlichkeit im beruflichen Kontext stehen verschiedene validierte Testverfahren zur Verfügung, die in der Diagnostik eingesetzt werden können (Textkasten «Die Struktur und Messung der Persönlichkeit»).

[1] [Link zum Stelleninserat](https://live.solique.ch/KTZH/de/jobs/lrgendetwas-mit-Zahlen...(Wertschriftenprüfer-in-)--2856815/) (https://live.solique.ch/KTZH/de/jobs/lrgendetwas-mit-Zahlen...(Wertschriftenprüfer-in-)--2856815/), abgerufen am 31.01.2022.

## Die Struktur und Messung der Persönlichkeit

In der psychologischen Forschung setzt man sich schon lange mit der Struktur und Messung der Persönlichkeit auseinander. Dabei hat sich das Big Five-Modell der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1985, 1992) besonders etabliert.

Das Modell geht davon aus, dass sich die Persönlichkeit anhand von fünf übergeordneten Faktoren beschreiben lässt (Abbildung), die sich in spezifische Subfacetten unterteilen lassen. Das Big Five-Modell der Persönlichkeit wurde mehrfach validiert und bildet die Grundlage für verschiedene in der Forschung und Praxis eingesetzte Persönlichkeitstests. Neben dem Big Five-Modell gibt es noch weitere etablierte und validierte Persönlichkeitsmodelle wie beispielsweise das HEXACO-Modell von Ashton & Lee (2007), das sechs Faktoren der Persönlichkeit beinhaltet.



Die Persönlichkeit kann mit psychologischen Testverfahren gemessen werden, in denen auf Basis einer Selbstbeschreibung das individuelle Persönlichkeitsprofil erstellt wird. In diesen Tests wird der bzw. die Teilnehmende mit verschiedenen Aussagen konfrontiert, die Indikatoren für die zu messenden Eigenschaften sind (z.B. «Ich unterhalte mich gerne mit anderen» zur Messung von Extraversion). Je nach Antwortformat wird der Grad der Zustimmung zu den einzelnen Aussagen erfasst oder der bzw. die Teilnehmende muss aus mehreren Aussagen diejenige auswählen, die am besten passt. Bei der Auswahl eines geeigneten Persönlichkeitstests sollten Anwender darauf achten, dass der Test die psychometrischen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllt. Im deutschsprachigen Raum etablierte und fundierte Testverfahren zur Messung der Persönlichkeit im beruflichen Kontext sind beispielsweise der Adaptive Employee Personality Test (ADEPT-15), das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) oder der Occupational Personality Questionnaire (OPQ). Ein kostenfreies und wissenschaftlich fundiertes Verfahren ist zudem auf der [Self-Assessment Plattform](https://www.self-assessment.ch) (<https://www.self-assessment.ch>) der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW zugänglich.

## Referenzen

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). [Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure](https://doi.org/10.1177/1088868306294907) (<https://doi.org/10.1177/1088868306294907>). *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150–166.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). [The Big Five personality dimensions and job performance](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x) (<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>): a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. (2001). [Personality and performance at the beginning of the new millennium](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160) (<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>): What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). [Selection for fit](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028) (<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028>). *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 171–193.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). [Four ways five factors are basic](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I) ([https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)). *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). [Personality and job performance](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869) (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>): The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). [Consequences of individuals' fit at work](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x) (<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>): A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Salgado, J. F., Anderson, N., & Tauriz, G. (2015). [The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups](https://doi.org/10.1111/joop.12098) (<https://doi.org/10.1111/joop.12098>): A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 797–834.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). [The rise and fall of job analysis and the future of work analysis](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401) (<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>). *Annual Review of Psychology*, 63, 397–425.
- Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I. S. (2008). [Increased accuracy for range restriction corrections](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x) (<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x>): Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, 61(4), 827–868.
- Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2021). [Occupational characteristics moderate personality–performance relations in major occupational groups](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103655) (<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103655>). *Journal of Vocational Behavior*, 131, online first.

## Zitiervorschlag

Angelika Kornblum, 2022: Passende Persönlichkeit gesucht: Forschung zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflicher Leistung. Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis (1/2022), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.



(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)