

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



RECRUITING

Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Woran erkennt man wissenschaftlich fundierte Testverfahren?
Und wie setzt man sie am besten ein?

Soziodrama

Wie Organisationen
Wandel auf die Bühne
bringen können

Vorsicht, toxisch!

Was tun, wenn toxische
Mitarbeitende das Klima
im Betrieb vergiften?

Coaching auf Abwegen

Der Coachingmarkt wächst –
und damit auch das Angebot
an unseriösen Methoden

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Persönlichkeit scheint auf viele Menschen eine besondere Faszination auszuüben. Das ist verständlich. Wir wollen uns selbst und andere besser verstehen. Seit Jahrzehnten ist das Thema im Arbeitskontext präsent: Führungskräfte machen ein Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung, Recruiting-Teams überlegen, welche Persönlichkeiten zum Unternehmen passen, und das Marketing arbeitet die Persönlichkeit der Unternehmensmarke heraus. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams denken Verantwortliche darüber nach, welche unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale man für den Erfolg eines Teams benötigt.

Mit der Nutzung des Konzepts Persönlichkeit gehen aber eine Reihe von Risiken einher, die in der Praxis womöglich zu wenig Beachtung finden. Einige davon werden in diesem Heft aufgegriffen. Lassen Sie mich zwei Aspekte herausstellen, die für die Personalauswahl und Personalentwicklung besondere Relevanz haben.

Am Markt gibt es ein großes Angebot an Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen. Es ist zu befürchten, dass Verantwortliche in Unternehmen bei der Auswahl von Verfahren zu wenig die psychometrische Qualität als Kriterium heranziehen und zu stark die Verbreitung eines Verfahrens. Das ist hochproblematisch.

Außerdem haben wir es hier mit einem sehr sensiblen Thema zu tun, das für die Betroffenen solcher Verfahren für ihr Selbstkonzept, insbesondere ihren Selbstwert, eine hohe Relevanz haben dürfte. Der Einsatz solcher Verfahren setzt ein hohes Maß an Professionalität voraus: bei den umsetzenden Akteuren und bei der Gestaltung des ganzen Prozesses. Dabei geht es etwa um die folgenden Fragen, die vor allem eine ethische Dimension haben: Werden wirklich die Persönlichkeitsmerk-



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand
der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.
Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

male erfasst, die im Anwendungskontext Relevanz haben? Wie gut wird mit potenziellen Teilnehmenden solcher Verfahren geklärt, ob sie daran überhaupt teilnehmen wollen und ob sie die Ergebnisse überhaupt kennen wollen? Wie professionell wird Feedback gegeben? Was gibt es an Unterstützungsmöglichkeiten, um mit dem Feedback (insbesondere selbstwertbedrohlichem Feedback) gut umgehen zu können?

Der Einsatz von Persönlichkeitstests bietet Chancen, gleichzeitig sind ein Blick auf mögliche Risiken in der Praxis und ein professioneller Umgang damit unverzichtbar. Hierfür gibt Ihnen diese Ausgabe wertvolle Anregungen.

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Wann kommt Humor am Arbeitsplatz gut an? Außerdem neue Studien über introvertierte Führungskräfte, unmoralische Workaholics und Einsame im Homeoffice.

7

Mut zum Zwischenton

Bei Kurswechseln mangelt es in Unternehmen zu oft an Vermittlung und mäßigen Gegenstimmen, meint Svenja Hofert.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Laureen Süß stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Praxis

8

Mit Soziodrama den Wandel in Organisationen erleben und gestalten

Wie gewinnen Organisationen neue Handlungsoptionen in Veränderungsprozessen oder bei Konflikten? Das Soziodrama verspricht einen spielerischen Weg: Die Teilnehmenden erleben Herausforderungen szenisch.

Interview

16

„Toxiker*innen kennen weder Reue noch Grenzen“

Toxische Mitarbeitende vergiften die Unternehmenskultur und gefährden die Gesundheit von Kolleg*innen. Die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki erklärt im Gespräch, was Führungskräfte dagegen tun können.



Recruiting

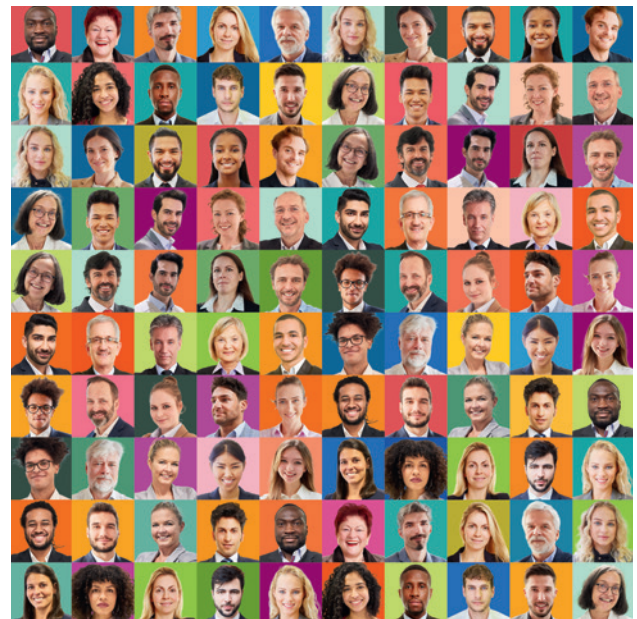
Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Die Persönlichkeit von Bewerbenden spielt heute eine zunehmend wichtige Rolle in Auswahlprozessen. Das spiegelt auch der Markt: Eine Fülle von Tests verheißt die Diagnostik von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften. Doch um potenziell kostspielige Fehlbesetzungen zu vermeiden, sollten Unternehmen nur zu wissenschaftlich fundierten Verfahren greifen.

20

Persönlichkeitstests im Recruiting: Chancen und Best Practices

Die Auswahl eines fundierten Verfahrens ist zentral. Doch wie kann man es gut in Auswahlprozesse einbinden? Ein Beitrag mit Tipps für die Personalpraxis.



26

„Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden“

Woran erkennt man seriöse Verfahren, und warum sind so viele fragwürdige am Markt? Ein Gespräch mit André Findeisen, dem Autor des Titelbeitrags.

Teams

30

Teamresilienz im Berufsalltag stärken: Ein praxiserprobter Prozess

Die heutige Arbeitswelt fordert Teamresilienz. Das ist die Fähigkeit, gemeinsam Widrigkeiten zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen. Man kann sie im TeamQ-Prozess Schritt für Schritt trainieren.

Coaching

38

Der Missbrauch von Coaching – und wie man sich davor schützt

Der Coachingmarkt wird immer unübersichtlicher: Entscheider*innen und Coachees bietet sich eine verwirrend große Auswahl. Darunter sind zu viele fragwürdige Angebote. Ein Kommentar von Svenja Hofert.



Persönlichkeitstests im Recruiting: Chancen und Best Practices

„Du überzeugst mit deiner individuellen Persönlichkeit!“, liest man heute in Stellenanzeigen. Oder: „Führungspersönlichkeit gesucht!“ Die Persönlichkeit spielt tatsächlich eine zunehmend wichtige Rolle im Recruiting. Doch welche Chancen und Herausforderungen bestehen beim Einsatz von Persönlichkeitstests? Und wie lässt sich eine Diagnostik von relevanten Persönlichkeitseigenschaften sinnvoll in Auswahlprozesse einbinden?

Im Recruiting gewinnen digitale, onlinebasierte Auswahlverfahren zunehmend an Bedeutung (Arnone et al., 2020). Darunter befinden sich auch Persönlichkeitstests, die vermehrt eingesetzt werden. Treibende Faktoren hierfür sind unter anderem die verkürzte „Time-to-Hire“ sowie die Möglichkeit, Bewerbende überregional anzusprechen, also unabhängig von ihrem Wohnort. Speziell für Persönlichkeitstests kann man weitere positive Aspekte aufführen:

- *Prädiktive Validität:* Verschiedene Studien wie die Metaanalyse von Sackett und Kolleg*innen (2022) belegen, dass die Persönlichkeit eine bedeutsame Vorhersagekraft für Arbeitsleistung besitzt, insbesondere wenn man sie kontextualisiert misst. Kontextualisiert meint, dass Persönlichkeit nicht isoliert betrachtet wird, sondern in Bezug auf die jeweilige Situation. Im beruflichen Kontext der Personalauswahl bedeutet dies, dass man Persönlichkeit im Arbeitskontext erfassen sollte. Darüber hinaus liegen Befunde vor, dass gewisse Persönlichkeitseigenschaften geeignet sind, um Führungserfolg vorherzusagen (vgl. Findeisen et al., 2021). Hier sind insbesondere emotionale Stabilität, Extraversion und Gewissenhaftigkeit zu nennen. Auch wenn es vergleichsweise bedeutsamere Prädiktoren für berufliche Leistung gibt, zum Beispiel allgemeine kognitive Fähigkeiten, können mit der Persönlichkeit berufsrelevante Verhaltensweisen vorhergesagt werden, die wiederum kognitive Fähigkeiten vergleichsweise weniger gut vorherzusagen können.
- *Reduktion von Folgekosten:* Wenn man die Persönlichkeit bei der Auswahl geeigneter Kandidat*innen vernachlässigt, kann dies lang-

fristig teuer werden. Eine mangelnde Passung zwischen individueller Persönlichkeit und Jobprofil führt häufig zu Unzufriedenheit, Leistungseinbußen oder sogar zum Ausscheiden aus dem Unternehmen – mit entsprechenden Kosten für die Nachbesetzung und Einarbeitung. Der Leitsatz „Hired by competencies, fired by personality“ bringt diese Problematik prägnant auf den Punkt. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse aus Längsschnittstudien weisen sogar auf Folgendes hin: Je mehr sich Menschen in ihren Persönlichkeitseigenschaften von den typischen Beschäftigten in einem bestimmten Beruf unterscheiden, desto eher neigen sie dazu, diesen Beruf zu verlassen (Rossetti et al., 2025).

- *Ganzheitlicher Ansatz:* In modernen Auswahlprozessen zeichnet sich der klare Trend ab, dass neben „klassischen“ Merkmalen wie kognitiver Leistungsfähigkeit und Fachexpertise zunehmend auch weichere Faktoren berücksichtigt werden. Aspekte wie Persönlichkeit, individuelle Motive und allgemeine Potenziale rücken stärker in den Fokus. Diese ganzheitlichere Sichtweise ermöglicht nicht nur fundiertere Entscheidungen auf der Arbeitgeberseite, sondern fördert zugleich die Selbstreflexion aufseiten der Bewerbenden: ein wichtiger Schritt hin zu mehr Passung und Zufriedenheit im späteren Arbeitsverhältnis.

Arbeitgeber wünschen sich Beschäftigte, die die erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften bereits mitbringen. Bewerbende wünschen sich, dass sie ihre individuellen eigenschaftsorientierten Stärken bestmöglich in ihren Job einbringen und dort zeigen können.

Die Herausforderung liegt in der Anwendung

Zwar lässt sich eine zunehmende Nutzung von Persönlichkeitstests beobachten, doch zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass überwiegend unseriöse und nicht valide Verfahren eingesetzt werden, sogenannte Typentests wie der Myers-Briggs-Typenindikator. Diese sind nachweislich ungeeignet. Sie basieren auf veralteten Persönlichkeitsmodellen, lassen den Nachweis der Vorhersagekraft von relevanten Kriterien vermissen, zum Beispiel von Berufserfolg, und führen zur Bildung von Stereotypen, wie etwa beim DISG-Modell: „Ich bin der blaue Typ, und wer bist du?“ Je nach zurückgemeldetem Persönlichkeitstyp fühlen sich manche Menschen sogar abgewertet. Vor dem Hintergrund, dass sich Recruiter*innen aussagekräftige und attraktive Auswahlprozesse wünschen und zusammen mit anderen Beteiligten wichtige Personalentscheidungen zu treffen haben, bergen Typentests ein großes Risiko.

Stattdessen sollten sogenannte dimensionale Persönlichkeitsverfahren zum Einsatz kommen, die in der Lage sind, differenzierte Persönlichkeitsprofile der

Bewerbenden abzubilden und so der realen Vielfalt Rechnung tragen. Dimensional meint, die individuelle Ausprägung einer Persönlichkeitseigenschaft auf einer kontinuierlichen Dimension messbar zu machen, zum Beispiel eine leicht überdurchschnittliche Ausprägung von Offenheit für neue Erfahrungen.

Fünf Empfehlungen für die Personalpraxis

Im Folgenden werden fünf zentrale Empfehlungen für die Personalpraxis vorgestellt.

1. Die Auswahl eines dimensionalen Persönlichkeitsverfahrens

Der erste Schritt sollte die Auswahl eines dimensionalen Persönlichkeitsverfahrens sein, das die Persönlichkeitsstruktur der Bewerbenden präzise erfasst. Mittlerweile gibt es valide Instrumente, die lediglich circa 15 Minuten Zeit in Anspruch nehmen, so dass man das Instrument mit vergleichsweise wenig Zeitaufwand gut in bestehende Prozesse integrieren kann. Eine valide Erfassung der berufsbezogenen Persönlichkeit ist beispielsweise mit den digitalen Fra-

Persönlichkeit im Arbeitskontext

Die Persönlichkeit ist per Definition die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen (der Persönlichkeitseigenschaften). Damit sind weitgehend stabile Eigenschaften (engl. *traits*) gemeint. Persönlichkeit ist ein Muster an Eigenschaften, welches sich von Mensch zu Mensch unterscheidet. Typische Merkmale, die zur Persönlichkeit gezählt werden, sind etwa Introversion/Extraversion oder Gewissenhaftigkeit. Ein etabliertes Modell zur Erfassung der Persönlichkeit ist das Big-Five-Modell mit den Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen. Neuere Forschungen weisen auf einen sechsten Faktor hin: Ehrlichkeit-Bescheidenheit (HEXACO-Modell).

Im beruflichen Kontext bezieht sich die Persönlichkeit auf die individuellen Eigenschaften einer Person, die für das Verhalten am Arbeitsplatz relevant sind. Denn diese Eigenschaften können die Arbeitsleistung oder die Interaktion und Zusammenarbeit mit Kolleg*innen prägen. Beispielsweise meint Gewissenhaftigkeit im Arbeitskontext, organisiert und zuverlässig zu arbeiten, während extravertierte Mitarbeiter*innen Freude an sozialen Kontakten haben. Das heißt, die Persönlichkeit beeinflusst, wie jemand typischerweise Aufgaben angeht oder mit anderen zusammenarbeitet. Damit wird die Persönlichkeitsdiagnostik für das Recruiting relevant und kann über gut konstruierte Testverfahren gemessen werden.

„Sogenannte Typentests sind nachweislich ungeeignet. Sie basieren auf veralteten Persönlichkeitsmodellen, lassen den Nachweis der Vorhersagekraft von relevanten Kriterien vermissen und führen zur Bildung von Stereotypen.“

gebögen des BIP-6F oder des Kölner Persönlichkeitsinventars KI.8 möglich (siehe Findeisen et al., 2021).

Generell bietet die DIN 33430 als Prozessnorm für die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik eine gute Orientierung, um die Qualität von Testverfahren bewerten zu können. So werden darin notwendige Kriterien beziehungsweise Qualitätsanforderungen bestimmt. Beispielsweise sollten Informationen über die Hauptgütekriterien vorliegen, sodass das eingesetzte Instrument empirisch auf seine Gültigkeit (Validität, siehe oben) und Reliabilität geprüft ist.

2. Ein Soll-Profil mit relevanten Persönlichkeitseigenschaften erstellen

Vor der Anwendung sollte man sich bewusst mit den für den jeweiligen Beruf relevanten Persönlichkeitseigenschaften auseinandersetzen und diese festlegen. Eine Orientierung können dabei bestehende Stellenanzeigen oder vorliegende Anforderungsprofile bieten, aus denen gegebenenfalls eine Ableitung der relevanten Eigenschaften für das Soll-Profil erfolgen kann. Zum Beispiel sind Gewissenhaftigkeit und Extraversion bei vertrieblischen Positionen relevant (Vinchur et al., 1998). Aus der Gewissenhaftigkeit heraus zeigen sich Eigenschaften wie Sorgfalt, Ausdauer und Ambition als Erfolgstreiber im Sales-Bereich. Hinsichtlich der Extraversion gilt insbesondere die Facette des Durchsetzungsvermögens als Prädiktor für Erfolg im Vertrieb. Hieraus wird deutlich, dass je nach Zielposition ein eigener Vergleich beziehungsweise ein spezifisches Matching notwendig ist.

3. Gegenüber Bewerbenden den Mehrwert des Instruments herausstellen

Als digitaler Home-Test vor dem anschließenden Jobinterview kann der Persönlichkeitstest smart in den Auswahlprozess integriert werden. Eine Empfehlung ist, in der Ansprache der Bewerbenden den Mehrwert des Instruments herauszustellen, zum Beispiel die Förderung der Selbstreflexion. Dies baut nicht nur eine Brücke zwischen Test und Gespräch, sondern nutzt auch die Zeit nach Bewerbungseingang optimal. Bei der digitalen Durchführung werden die Ergebnisberichte üblicherweise automatisch generiert und unmittelbar zur Verfügung gestellt. Es ist wichtig zu betonen, dass Persönlichkeitstests zwar eine automatisierte Darstellung und Bewertung der Ergebnisse liefern, zum Beispiel anhand von Benchmarks, die finale Entscheidung selbst jedoch nicht allein durch das Testinstrument zu treffen ist.

An dieser Stelle wird eine Grenze von Persönlichkeitstests deutlich: Es ist nicht ausreichend diese als einzige Beurteilungsgrundlage zu nutzen. Vielmehr sollte man den Persönlichkeitstest als Baustein innerhalb eines Auswahlprozesses einbinden, dessen Ergebnis durch die Personalverantwortlichen sinnvoll zu interpretieren ist.

4. Mithilfe der Testergebnisse die Gesprächsführung fokussieren

Die Ergebnisse des Persönlichkeitstests (das Persönlichkeitsprofil) ermöglichen eine fokussierte Gesprächsführung: Die Ausprägung relevanter Persönlichkeitsmerkmale im Testergebnis (Soll-Ist-Vergleich)

„Die Persönlichkeitsdiagnostik bietet wertvolle Hinweise für das Onboarding, die Personalentwicklung und die Arbeitsplatzgestaltung.“

kann man in einem persönlichkeitsorientierten Interview mit entsprechenden Fragen weiter vertiefen.

Mithilfe eines stärkenorientierten Ansatzes kann man zudem die Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerbern weiter fördern. Stärkenorientierte Interviews sind eine Methode der Positiven Psychologie, sie legen den Fokus auf individuelle Stärken, Fähigkeiten und deren Anwendungsmöglichkeiten bei den befragten Personen. Möglicherweise werden Stärken identifiziert, die für andere Berufsprofile geeignet sind und so ein flexibles Recruiting ermöglichen.

Aus den Praxiserfahrungen lässt sich die Empfehlung ableiten, im Interview ein Feedback zum

Persönlichkeitsprofil zu vermitteln. Dies kostet zwar etwas Zeit, erhöht aber die Akzeptanz aufseiten der Bewerbern, da hierdurch eine höhere Transparenz gewährleistet wird. Bei Assessment-Centern ist ein Feedback an die Teilnehmenden üblich. Dieses Vorgehen eignet sich auch beim Einsatz von Online-Tests, idealerweise im persönlichen Gespräch.

5. Die Erkenntnisse für eine bessere Mitarbeitendenbindung nutzen

Letztlich bietet die Persönlichkeitsdiagnostik wertvolle Hinweise für das Onboarding, die Personalentwicklung und die Arbeitsplatzgestaltung (Nicolay & Findeisen, 2024), sodass eine bessere Mitarbeiten-



denbindung gelingen kann. Da Bewerbende zunehmend Wert auf ein personalisiertes Onboarding legen, kann ein Onboarding-Prozess, der die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin berücksichtigt, dazu beitragen, dass dieser beziehungsweise diese sich schneller und besser in das Unternehmen integriert.

Werden berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften bereits im Auswahlprozess getestet, können frühzeitig Bedarfe und Potenziale der neuen Mitarbeitenden bestimmt und daraus Maßnahmen für die Führung der betreffenden Person entwickelt werden. Zum Beispiel kann eine eher introvertierte Person durch Tandemaufgaben direkt besser ins Team eingebunden werden. Eine Extremausprägung in der Gewissenhaftigkeit könnte wiederum ein Hinweis auf Perfektionismus sein, der vor dem Hintergrund eines gesunden Führungsverhaltens beachtet werden sollte.

Fazit

Persönlichkeit spielt eine zunehmend wichtige Rolle in der Personalauswahl, da sie – insbesondere bei kontextualisierter Erfassung – eine Aussagekraft über Arbeitsleistung, Führungspotenzial und berufliche Passung besitzt. Um valide und faire Entscheidungen zu treffen, sollten jedoch ausschließlich wissenschaftlich fundierte, dimensionale Verfahren anstelle von Typentests verwendet werden. Richtig und smart integriert, bieten digitale Persönlichkeitstests einen Mehrwert nicht nur für die Auswahlentscheidung, sondern auch für nachgelagerte Prozesse wie Interviewführung, Onboarding und Personalentwicklung.

LITERATUR:

Armoneit, C., Schuler, H. & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020: Fortführung einer Trendstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(2), 67–82.

Findeisen, A., Externbrink, K. & Dries, C. (2021). Zur Akzeptanz von Persönlichkeitstests im Personalmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 98–111.

Nicolay, S. & Findeisen, A. (2024). Zusammenhänge von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften mit Präferenzen für Arbeitsbedingungen. Vortrag auf der 27. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs), Köln.

Rossetti, C., Biemann, T. & Dlouhy, K. (2025). The emergence of similar personalities in similar occupations. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597.

DER AUTOR:

Dr. André Findeisen

Diplom-Psychologe. Promotion zum Thema „Berufliche Leistung“. Managing Consultant bei KI.TEST GmbH, Köln.

a.findeisen@ki-test.com



„Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden“

*Woran erkennen Personaler*innen und Führungskräfte, ob ein Persönlichkeitstest für das Recruiting geeignet ist? Und was sollten sie tun, damit das Verfahren bei Bewerbenden gut ankommt? Ein Gespräch mit dem Psychologen André Findeisen.*

Herr Findeisen, Sie schreiben in Ihrem Beitrag, dass überwiegend unseriöse, nicht valide Persönlichkeitstests in Unternehmen im Einsatz sind. Wie kommen Sie zu diesem Eindruck?

Das sind nicht nur Erfahrungswerte im Austausch mit manchen Unternehmen. Es gibt auch belastbare Zahlen und Statistiken zum Einsatz von Persönlichkeitstests. In verschiedenen Befragungen von Unternehmen kommt immer wieder im Wesentlichen das Gleiche heraus: Typentests landen auf den vorderen Plätzen. Dies zeigt sich sowohl am Bekanntheitsgrad als auch an der Einsatzhäufigkeit.

Welche Gründe könnte die verbreitete Verwendung dieser Verfahren haben?

Ein erster Grund könnte darin liegen, dass die meisten Typentests sehr früh entwickelt und vermarktet wurden. Das heißt, diese Verfahren existieren schon lange und konnten sich etablieren, bevor alternative, validere Verfahren überhaupt entstanden sind. Das Grundkonzept des Myers-Briggs-Typenindikators, als ein Beispiel für einen Typentest, stammt aus den 1940er-Jahren, und der Test wird seit den 1970er/1980er-Jahren kommerziell verbreitet.

Zweitens spielt das „Prinzip der Einfachheit“ eine wichtige Rolle. Menschen bevorzugen in der Regel einfache gegenüber komplexen Erklärungen,

da diese Sicherheit vermitteln und Unsicherheit reduzieren. Genau hier setzen Typentests an: Sie versprechen klare und leicht verständliche Antworten auf die komplexe Frage nach der individuellen Persönlichkeit. Der vermeintlich einfache Praxiseinsatz geht jedoch mit zahlreichen Nachteilen wie der umstrittenen theoretischen Fundierung, der zu hinterfragenden Aussagekraft und einer Stereotypisierung einher. Gerade deshalb war es mir wichtig, mit dem Artikel aufzuzeigen, dass auch dimensionale Persönlichkeitsverfahren einen ebenso praktikablen, aber wissenschaftlich fundierteren Einsatz in der Personalpraxis ermöglichen.

Woran kann man geeignete und valide Persönlichkeitstests erkennen?

Das ist eine sehr wichtige Frage. Als erste Orientierung kann die im Artikel erwähnte DIN 33430 dienen. Es hilft, die richtigen Fragen zu stellen, zum Beispiel: Gibt es wissenschaftliche Studien zum Testinstrument? Welche Gütekriterien, etwa Reliabilität und Validität, werden berichtet? Welche Erkenntnisse liegen zur Prognose relevanter Kriterien wie etwa Berufserfolg vor? Existieren Normgruppen, und falls ja, welche sind für die jeweilige Zielgruppe geeignet?

Hilfreich ist es zudem, sich im Vorfeld – idealerweise über einen Testzugang oder zumindest einen Demozugang – selbst einen Eindruck vom Verfahren zu verschaffen. Etwa von den gestell-



ten Fragen und dem technischen Handling. Ich halte es zudem für wichtig, auf den Berufsbezug des Persönlichkeitstests zu achten. Tests, die eher klinisch ausgerichtet sind, können sich negativ auf die Akzeptanz der Bewerbenden auswirken.

Erfahrungsgemäß verhalten sich Menschen in unterschiedlichen Situationen und Kontexten nicht immer gleich, sondern auch entsprechend der Rollenerwartungen. Zudem wissen die Bewerbenden, dass es sich um einen Test im Rahmen des Bewerbungsprozesses handelt, und sie möchten den Job ja bekommen. Könnte das nicht zu Messfehlern führen?

Das ist in der Tat eine Herausforderung: Personen können sich in Testsituationen anders verhalten als in ihrem alltäglichen Umfeld. Dieses Phänomen wird im Kontext von Befragungen oder Testsituationen als soziale Erwünschtheit bezeichnet und kann ebenso bei anderen diagnostischen Verfahren wie Interviews oder Assessment-Centern auftreten.

Um dem zu begegnen, stehen bei Testverfahren verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung. Eine bekannte Möglichkeit besteht im Einsatz zusätzlicher Skalen, die gezielt diese Tendenz zur sozialen Erwünschtheit erfassen. Wir haben bereits gesehen, dass der Bekanntheitsgrad oder die Einsatzhäufigkeit von Methoden nicht bedeutet, dass diese Methoden auch sinnvoll sind. Die aktuelle Studienlage stellt die Validität dieser „Zusatzskalen“ zunehmend infrage. Forschende kommen zu dem Schluss, dass solche Skalen soziale Erwünschtheit häufig nicht zuverlässig erfassen und teilweise sogar den Eindruck bei Testteilnehmenden verstärken können, besonders stark „überprüft“ zu werden. Da die Candidate Experience im Recruiting wichtiger wird, ist dies nicht zu empfehlen.

Aus meiner Sicht ist ein multimethodaler Ansatz besser geeignet, also die Kombination eines Persönlichkeitstests mit weiteren fundierten Verfahren, etwa einem Interview, in dem die gegebenen Antworten reflektiert und validiert werden können. Erfahrungsgemäß hat auch eine transparente Kommunikation

bei der Einführung und Anwendung dimensionaler Persönlichkeitstests einen positiven Effekt. Es sollte deutlich werden, dass der Test dazu dient, die Selbstreflexion zu unterstützen, und dass der Test lediglich einen ergänzenden Baustein im Auswahlprozess darstellt – nicht jedoch ein alleiniges Selektionskriterium. Zudem kann angekündigt werden, dass im anschließenden Interview auf die Testergebnisse eingegangen wird. So lassen sich mögliche Inkonsistenzen erkennen und konstruktiv besprechen.

Werden onlinebasierte Persönlichkeitstests Ihrer Erfahrung nach von Bewerbenden gut akzeptiert?

Ja, durchaus. Mein Eindruck von vielen Gesprächen mit Bewerbenden ist, dass es für sie durchaus verständlich und nachvollziehbar ist, dass persönliche Stärken eine Relevanz bei einer Stellenbesetzung haben (Stichwort „Matching“). Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden und den Einsatz möglichst transparent zu kommunizieren. Zudem fördert ein gutes Feedbackgespräch die Akzeptanz. Die wissenschaftliche Seite unterstützt diesen Eindruck: In der von Armoneit und Kolleg*innen durchgeführten Trendstudie, die ich im Artikel als Quelle angebe, wurden Unternehmen nach der Akzeptanz verschiedener Personalauswahlverfahren befragt, von der Analyse der Bewerbungsunterlagen bis zum strukturierten Interview. Es zeigt sich ein Akzeptanzzuwachs hinsichtlich der Online-Persönlichkeitstests im Vergleich zur vorherigen Erhebung aus dem Jahr 2007.

Die Studie spiegelt jedoch ausschließlich die unternehmerische Einschätzung der vermuteten Bewerbendenperspektive wider. Daher haben wir die Frage in einer eigenen Untersuchung aufgegriffen und über 400 Mitarbeitende sowie Führungskräfte verschiedener deutscher Unternehmen als Testteilnehmende direkt befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einer praxisnahen und berufsbezogenen Gestaltung des dimensionalen Persönlichkeitstests eine gute Akzeptanz erzielt werden kann. Letztlich steht dies auch für einen professionell ausgerichteten Auswahlprozess.