

## Bewerbung

# Was Persönlichkeitstests im Recruiting so problematisch macht

Viele Unternehmen nutzen Persönlichkeitstests, um die Eignung von Top-Kandidaten zu prüfen. Experten warnen: Viele dieser Tests sind dafür ungeeignet.

Lina Knees  
15.01.2024 - 13:42 Uhr



So divers ist Persönlichkeit laut dem DISG-Modell. Sie lässt sich in vier Farbtypen einteilen: Gelb, Blau, Rot und Grün. Foto: Dall-E/Lina Knees

**Düsseldorf.** „Hired for Skills, Fired for Personality“ – mit solchen Slogans werben einige Anbieter von Persönlichkeitstests. Will sagen: Die Fähigkeiten und Erfahrungen eines Bewerbers sind allein nicht ausschlaggebend dafür, ob er für eine Stelle geeignet ist. Rüdiger Hossiep, Wirtschafts- und Personalpsychologe von der Ruhr-Universität Bochum, hat selbst einen Persönlichkeitstest entwickelt und erklärt das Problem so: Wenn Mitarbeitende und Unternehmen sich trennen, liegt das oft nicht am fachlichen Können des Mitarbeiters – sondern daran, dass es auf persönlicher Ebene nicht passt.

Persönlichkeitstests sollen hier Abhilfe schaffen und Hinweise geben, ob ein Kandidat zum Beispiel durchsetzungsfähig genug ist, um Verhandlungen mit Mitarbeitern zu führen, oder ausreichend Empathie für einen Führungsjob mitbringt. Unternehmen erhoffen sich davon eine objektive Einschätzung, ob ein Kandidat in ihr Team und auf die ausgeschriebene Stelle passt.

75 Prozent der Firmen im deutschsprachigen Raum setzen im Recruiting und bei der Personalentwicklung auf solche Persönlichkeitstests. Das ergab eine Umfrage unter 115 Unternehmen, deren Ergebnisse 2021 im Onlinemagazin „Wirtschaftspsychologie heute“ veröffentlicht wurden.

Doch was taugen die genutzten Tests? Lassen sie ein belastbares Urteil über Persönlichkeit und Eignung eines Bewerbers zu? Entsprechen sie wissenschaftlichen Standards? Das Handelsblatt hat mit renommierten Experten der Wirtschaftspsychologie über gängige Tests gesprochen.

## Persönlichkeit in vier Farben: Das taugen Tests auf Basis des DISG-Modells

Laut der Umfrage von „Wirtschaftspsychologie heute“ gehören die Persönlichkeitstests „persolog“, „DiSG“ und „Insights MDI“ zu den fünf meistgenutzten Tests bei der Personalauswahl oder -entwicklung. Die Tests basieren auf dem sogenannten DISG-Modell, das die Persönlichkeit von Menschen in vier Farben und damit in einen von vier Typen einteilt: Rot für dominant, Gelb für initiativ, Grün für beständig und Blau für gewissenhaft. Je nach Test können die Farben auch variieren.



Newsletter

### Handelsblatt Karriere

Von A wie Arbeitsrecht bis Z wie Zielvereinbarung: In Handelsblatt-Karriere-Newsletter erhalten Sie jeden Dienstag Nutzwert rund um die Themen Gehalt, Führung und New Work.

Jetzt anmelden

Weitere Informationen zum Datenschutz finden Sie [hier](#).

Der Ablauf ist simpel: Bewerber wählen aus Kurzsätzen eine Aussage aus, die am ehesten oder am wenigsten auf sie zutrifft. Nach diesem Schema bewerten Job-Kandidaten mehrere Aussagen, die ein Personaler im Nachgang auswertet und daraus ein Persönlichkeitsprofil erstellt.

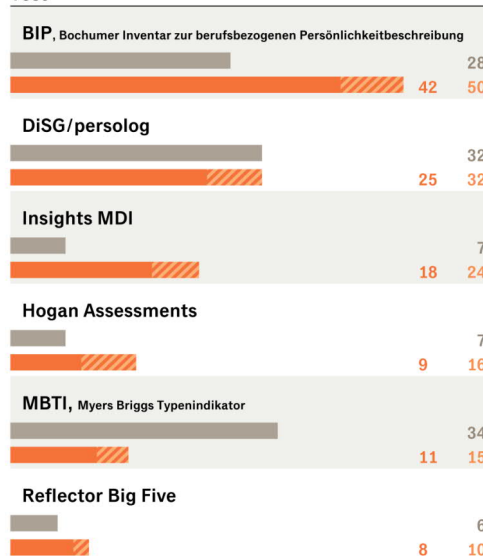
Der Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning sieht solche Tests kritisch. Er forscht an der Universität Osnabrück unter anderem zu Leistungsbewertung und unseriösen Methoden in der Personalarbeit. Seiner Meinung nach sind vier Typen deutlich zu wenig, um der menschlichen Persönlichkeit gerecht zu werden.

## Einsatz von Persönlichkeitstests steigt

Das sind die beliebtesten Tests

Einsatz in deutschen Unternehmen 2013  
 Einsatz in deutschen Unternehmen ... 2021  
 ... im gesamten DACH-Raum 2021

Test



Umfrage unter 120 (2013) bzw. 115 Unternehmen (2021) im DACH-Raum • Deutschland, Österreich, Schweiz, Mehrfachnennung möglich  
 HANDELSBLATT • Quelle: Wirtschaftspsychologie heute

Jeder Mensch, so Kanning, besitze eine Mischung aus vielen Eigenschaften in unterschiedlicher Ausprägung. „Das kann ein Typentest gar nicht abbilden“, sagt er.

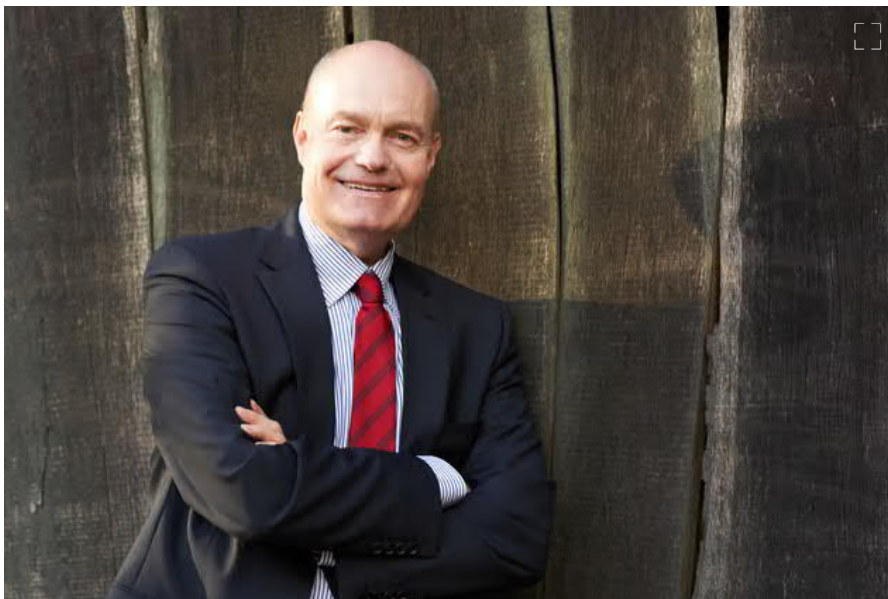
„Millionen von Menschen zu unterstellen, dass sie sich in ihrer Persönlichkeit nicht unterscheiden, ist schlicht absurd.“

Ein weiterer Nachteil: Solche Persönlichkeitstests können der späteren Zusammenarbeit schaden. „Sie stigmatisieren“, sagt Armin Dempewolf. Der Psychologe ist Experte für Managementdiagnostik. Persönlichkeitstests, sagt er, könnten schnell zu Vorurteilen führen, weil sie dazu verführen, Menschen in Schubladen zu stecken. Mitarbeiter A ist laut Test ein Perfektionist? Ein Chef, der das weiß, neigt womöglich dazu, ihm ständig zu raten, einen Gang herunterzuschalten. Bei Mitarbeiterin B ergibt der Test, dass sie eine Teamplayerin ist? Es besteht die Gefahr, dass ihre Vorgesetzte bald annimmt, dass sie nichts allein könne. „Diesen Rahmen zu setzen ist eher schädlich“, so Managementexperte Dempewolf.

Das Problem ist: Gibt es nur wenige Möglichkeiten zur Einordnung, werden komplexe Persönlichkeiten in einfache, extreme Kategorien eingeteilt. Menschen, die auf der Skala zwischen introvertiert und extrovertiert eher in der Mitte liegen, werden einem der Extreme zugeordnet. Vermeintliche Persönlichkeitsmerkmale können so laut Experten in ihrer Bedeutung überschätzt werden. Zudem, kritisiert Kanning, sei der DISG-Ansatz veraltet: „Er stammt aus den 1920er-Jahren und gilt in der Psychologie seit Jahrzehnten als überholt.“

>> **Lesen Sie auch:** [Die fünf größten Mythen der Personalführung](#)

Stellt sich die Frage: Warum halten sich die Tests dann trotzdem so hartnäckig? Kanning sieht einen Grund in ihrer Einfachheit: „Wenn eine Führungskraft zehn Mitarbeiter differenziert betrachten muss, ist die Aufgabe viel größer, als wenn sie fünf rote und fünf grüne Mitarbeiter im Team hat.“



Der Wirtschafts- und Personalpsychologe Rüdiger Hossiep hat selbst mehrere Testverfahren mitentwickelt. Foto: Ruhr-Universität Bochum

Ähnlich sieht es der Bochumer Psychologe Rüdiger Hossiep. Er hat selbst ein Persönlichkeitstestverfahren entwickelt. „Die Typenmodelle arbeiten sehr stark mit dem Barnum-Effekt“, sagt er. Dieser Effekt beschreibt die menschliche Tendenz, positive und vage Aussagen über die eigene Person als zutreffend wahrzunehmen.

Der Trick bei den Tests: Die Typenbeschreibungen sind so allgemein und positiv gehalten, dass die Leser ihr eigenes Persönlichkeitsprofil darin wiederzuerkennen glauben – ein ähnlicher Effekt wie etwa bei Horoskopen. „Drei von vier Personalern oder Geschäftsführern finden sich dann darin wieder, und schon wird der Test für Bewerbungsgespräche übernommen“, sagt Hossiep.

**Recruiting: So aussagekräftig sind Persönlichkeitstests anhand der „Big Five“**

Statt in Typen stellen Psychologen die menschliche Persönlichkeit heute oft in der Ausprägung einzelner Eigenschaften dar. Etabliert hat sich das Modell der „Big Five“. Hier wird die Persönlichkeit in fünf Hauptdimensionen unterteilt:

- Offenheit
- Gewissenhaftigkeit
- Extraversion – also wie nach außen gerichtet und sozial sich ein Mensch verhält
- Verträglichkeit
- Neurotizismus – also die emotionale Stabilität einer Person

Für jede der Dimensionen misst der Test eine Ausprägung, das Spektrum reicht dabei von einem Extrem bis zu ihrem Gegensatz. Anders als das DISG-Modell bietet das Big-Five-Modell eine breitere Sichtweise und kann bis zu 60.000 verschiedene Persönlichkeitsprofile abbilden.

>> **Lesen Sie auch:** [Aus diesen Gründen scheitern Bewerbungen trotz Fachkräftemangel](#)

In der Umfrage von „Wirtschaftspsychologie heute“ belegt der Persönlichkeitstest „Reflector Big Five“, der auf den großen fünf Dimensionen basiert, den sechsten Platz. Doch auch hier mahnt Experte Uwe Kanning zur Vorsicht. Zwar hält er die Big-Five-Struktur für deutlich aussagekräftiger als das DISG-Modell. Allerdings sieht er auch hier nur eine sehr geringe Vorhersagekraft, ob sich ein Kandidat für eine Stelle eignet. Denn Menschen passen sich Situationen an. Sie verhalten sich im Beruf laut Kanning oft anders als etwa im Privatleben.

„Bei den Big Five handelt es sich um allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, die auf jeden Menschen in den unterschiedlichsten Alltagssituationen zutreffen“, sagt auch der Eignungsdiagnostiker Armin Dempewolf. „Im beruflichen Kontext sollten dagegen nur berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale gemessen werden.“

## Mehr zum Thema Karriere



Deutsche Bank, Porsche, SAP

**Warum „Zurück-ins-Büro“-Offensiven oft ihr Ziel verfehlen**



Jobwechsel

**Wenn der Headhunter anruft – Antworten auf die zehn wichtigsten Fragen**



Leadership

**Das sind die fünf größten Mythen der Personalführung**



Ein Beispiel für dieses Problem: Manche der Tests enthalten Aussagen wie: „Manchmal esse ich, bis mir schlecht wird.“ Ihnen sollen die Kandidaten zustimmen oder widersprechen. Mit Verhalten im Beruf hat das wenig zu tun, findet auch Experte Rüdiger Hossiep: „Im wirtschaftlichen Kontext kann man mit den klassischen Big Five wegen der mangelnden Berufsnähe der Fragen überhaupt nichts anfangen.“

## Ebenfalls immer häufiger im Einsatz: das Hogan-Assessment

Auch das sogenannte Hogan-Assessment wird laut der Umfrage von „Wirtschaftspsychologie heute“ immer häufiger eingesetzt. Im Gegensatz zu den beiden anderen Testarten sollen die Hogan-Tests laut Anbieter explizit auch das berufliche Potenzial eines Menschen messen.

Das klingt zunächst vielversprechend, doch Experten raten auch hier zur Vorsicht. Zwar genießen Verfahren wie das Hogan-Assessment international einen guten Ruf,

sagt Rüdiger Hossiep. Letztlich sei aber nicht transparent, wie es genau funktioniere.

>> **Lesen Sie auch:** [Personaler verraten die größten Fehler im Bewerbungsgespräch](#)

Ein weiteres Problem: Die Zuverlässigkeit des übersetzten Hogan-Assessments in andere Sprachen ist fraglich. Ob die deutschen Fragen die Persönlichkeit einer deutschsprachigen Person genauso zuverlässig messen wie die englischen Fragen bei einer englischsprachigen Person, wurde nicht gemessen. „Mit der Übersetzung allein ist es nicht getan“, sagt Hossiep. Tests müssen lokal erprobt und angepasst werden. Eine Beratungsfirma, die die Tests nutzt, bestätigte dem Handelsblatt, dass solch eine länderbezogene Überprüfung fehlt. Das berge das Risiko, dass kulturelle Unterschiede zu falschen Interpretationen der Antworten führen.

In jedem Land prägen kulturelle Besonderheiten die Persönlichkeit von Menschen mit. Ein Beispiel nennt Rüdiger Hossiep: „Die deutsche Fach- und Führungskraft ist ohnehin zumeist detailorientiert, regelgeleitet und gewissenhaft.“ Die Entwickler des Hogan-Assessments verwenden deshalb laut eigenen Angaben Normgruppen, eingeteilt nach Sprachen, hauptsächlich aus Europa und Nordamerika. Testpersonen können so mit der jeweils passenden Normgruppe verglichen werden – eigentlich, um kulturelle Verzerrungen zu vermeiden.

Laut der Beratungsfirma wird aber meist auf eine „globale Norm“ zurückgegriffen, eine Summe aller Gruppen. Sprich: Die Testpersonen werden vor allem mit Europäern und Nordamerikanern verglichen. Beim Hogan-Assessment besteht so die Gefahr, dass Testpersonen aus afrikanischen und asiatischen Ländern in bestimmten Eigenschaften systematisch niedriger oder höher bewertet werden.

## Welche Persönlichkeitstests im Recruiting zuverlässig sind

Der von Rüdiger Hossiep selbst entwickelte Test heißt Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Er führt die Rangliste der am häufigsten eingesetzten Persönlichkeitstests von „Wirtschaftspsychologie heute“ an.

Experte Uwe Kanning hat auch diesen Test auf seine Anwendbarkeit geprüft. Der Test beschreibt die Persönlichkeit anhand von 14 Merkmalen. Diese Vielfalt an Eigenschaften, auch wenn sie nicht immer klar voneinander trennbar sind, sieht Kanning positiv. „Der Vorteil des BIP ist, dass es sich explizit auf berufliche Situationen bezieht“, sagt Kanning. Zudem wurde das BIP inzwischen in mehr als 30 Sprachen übersetzt und von Psychologen in den jeweiligen Ländern erprobt.

---

### Magdalena Neuner über Leistungskultur: „Manchmal möchte ich sagen ‚Kriegt den Allerwertesten hoch‘“

18.12.2023

 Abspielen 42:07

---

Allerdings hat auch das BIP ein typisches Problem von Persönlichkeitstests: „Der Nachteil ist wie bei jedem Fragebogen dieser Art, dass er das Selbstbild einer Person erfasst“, sagt Kanning. Das Problem: Viele Menschen haben ein verzerrtes Selbstbild.

Und auch Rüdiger Hossiep empfiehlt, Entscheidungen nicht allein auf Persönlichkeitstests zu stützen. Diese lieferten lediglich zusätzliche Informationen, die Widersprüche zur Stellenbeschreibung aufdecken könnten.

**Mehr:** [Welche Hochschulen bei Firmen 2024 sehr beliebt sind.](#)