

## „PASST SCHON.“ – WIE PASSEN BERUF UND PERSÖNLICHKEIT ZUSAMMEN?

Stellungnahme: Martin Kersting zur Frage der „Passung“ zwischen beruflichen Anforderungen sowie der Unternehmenskultur einerseits und der Persönlichkeit andererseits. StepStone Studie „Recruiting mit Persönlichkeit“, 2018, S. 10-11.



Gastbeitrag von Dr. Martin Kersting,  
Professor für Psychologische Diagnostik an der JLU Gießen,  
[www.kersting-internet.de](http://www.kersting-internet.de)

„Einen Beruf, der zu mir passt!“ – wer wünscht sich das nicht? Und Arbeitgeber(innen) wünschen sich „passende“ Mitarbeiter(innen) – nur: Was bedeutet „passen“ im Kontext der Berufswahl überhaupt?

In der Psychologie unterscheidet man verschiedene Bereiche der Persönlichkeit, die für den so genannten Person-Job-Fit relevant sind: (1) Fähigkeiten und Fertigkeiten, (2) Interessen, (3) Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne und (4) Motive. Hinzu kommen so genannte (5) Umweltvariablen, z. B. die Frage, ob man neben dem Beruf noch andere Aufgaben (z.B. die Pflege von Kindern, Eltern...) zu bewältigen hat, wie viel Geld man verdienen muss usw.

Die Fähigkeiten und Fertigkeiten entscheiden wesentlich über die Leistung im Beruf und somit über die Zufriedenheit des Arbeitgebers mit den Mitarbeitern. Verständlicherweise sollte man einen Beruf meiden, der eine kontinuierliche Überforderung darstellt. Allerdings sollte man sich durchaus eine herausfordernde Tätigkeit suchen.

Die persönliche Zufriedenheit hängt hingegen stärker von der Passung der übrigen Merkmale einer Person und den Merkmalen der Arbeit ab. Hier sind zunächst die Interessen zu nennen. Nach einer gängigen Theorie des Forschers Holland kann man sechs Interessensbereiche unterscheiden: Das (1) handwerkliche, (2)

forschend-intellektuelle, (3) künstlerische, (4) soziale, (5) unternehmerische und (6) konventionelle Interesse. Mit „konventionellem“ Interesse ist ein Interesse an klar definierten Aufgaben und dem Befolgen von Anweisungen gemeint, z. B. eine Tätigkeit in der Verwaltung. Bei der Berufswahl nach Interessen ist allerdings Vorsicht angebracht: Interessen sind stark geschlechtsstereotyp geprägt. Geht man nur nach Interessen, wählen Frauen eher Berufe „mit Menschen“ und Männern eher Berufe „mit Gegenständen“ – sodass eine rein interessensgeleitete Berufswahl geschlechtsstereotype Berufsvorstellungen zementiert. Demgegenüber fällt die Berufswahl weniger geschlechtsstereotyp aus, wenn Menschen ihre Wahl an ihren Fähigkeiten orientieren.

Die „Persönlichkeit im engeren Sinne“ wird beispielsweise durch das so genannte „Big Five“ Modell beschrieben. Die fünf großen Faktoren der Persönlichkeit sind (1) emotionale Stabilität, (2) Extraversion, (3) Offenheit für Erfahrungen, (4) Verträglichkeit und (5) Gewissenhaftigkeit. Immer wieder konnte man Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und dem Berufserfolg und / oder der beruflichen Zufriedenheit nachweisen. Während die Gewissenhaftigkeit für nahezu alle Berufe relevant ist, sind andere Faktoren für spezifische Berufe bedeutsam, beispielsweise hilft Extraversion bei Führungsaufgaben.

Bei den Motiven eines Menschen kann man mit dem berühmten Motivforscher McClelland das



(1) Machtmotiv, das (2) Leistungsmotiv und das (3) Anschlussmotiv unterscheiden. In Bezug auf die Passung von Motiven und Berufen spricht man von der bedürfnisbezogenen Passung: Die Entscheidung, Entrepreneur zu werden, kommt beispielsweise dem Leistungsmotiv entgegen.

Die Arbeit, zu der die Person „passen“ soll, kann man natürlich noch differenzieren in die Tätigkeiten, das Team, die Organisationskultur usw. Die eigenen Motive und Werte sollten zur „Kultur“ der Organisation passen: Dem eigenen Autonomie-Bedürfnis wird beispielsweise eine streng hierarchische Organisation nicht gerecht; das Bedürfnis, Sinnvolles und Gutes zu tun, kommt in einem rein Profit-gesteuerten Unternehmen zu kurz.

Schon dieser kurze Abriss zeigt, dass die Frage der „Passung“ sehr komplex ist – und es wohl keinen Beruf gibt, der in allen Punkten zur Person passt. Außerdem kommt es darauf an, wie man „Passung“ interpretiert: Wer passt zu wem? Der Volksmund weiß in Bezug auf Liebespaare zu berichten: „Gleich und gleich gesellt sich gerne“ – aber auch: „Gegensätze ziehen sich an“. Und das gilt auch in Bezug auf die Arbeit: Passung kann im Sinne eines so genannten „supplementary fit“ (Ähnlichkeit) interpretiert werden oder im Sinne einer „Ergänzung“ („complementary fit“), demzufolge neue Mitarbeiter bislang „Fehlendes“ ergänzen sollen. Der verständliche Wunsch nach „Passung“ wird häufig unreflek-

tiert im Sinne von Ähnlichkeit interpretiert, was zu einer mangelhaften Diversity in Organisationen führen kann – zum Schaden der Organisationen und der Gesellschaft. „Schmidt sucht Schmidtchen“ ist weder für die Berufswahl noch für die Personalauswahl ein Erfolgsrezept. Hinzu kommt, dass Menschen und Arbeitsplätze sich verändern. Je nach Lebensabschnitt und -situation setzt ein Mensch andere Prioritäten. Je nach wirtschaftlicher Lage stellt eine Organisation andere Anforderungen an die Mitarbeiter. Und schließlich: Wenn es nicht „passt“, ist zu klären, wer sich wem anpasst: Der Mitarbeiter der Organisation oder die Organisation dem Mitarbeiter?

Als Fazit kann festgehalten werden: Was man tut, soll zu dem passen, was man ist. Aber was man tut, bestimmt auch, wer man ist und wer man wird. Bewerber sollten die Berufswahl auf der Basis einer guten Selbstkenntnis beginnen und prüfen, was die Wunschorganisation auszeichnet. Recruiter sollten wissen, wofür ihre Organisation steht und die Bewerber durch den Einsatz verschiedener standardisierter Personalauswahlverfahren (z. B. Interviews, AC-Übungen, Fragebogen und Tests) kennenlernen. Aber allzu „eng“ sollten beide Seiten die Passung nicht definieren, denn eine Mono-Kultur schadet gleichermaßen den Mitarbeitern und der Organisation. Einiges passt, bei einigem kann man sich anpassen und bei anderem wiederum tut es allen gut, sich quer zu legen.