

# Persönlichkeit ist keine Typfrage

**GRUNDLAGEN.** Ein Persönlichkeitsfragebogen ist ein nützliches Instrument in der Personaldiagnostik – wenn er auf wissenschaftlich abgesicherten Standards basiert.

Von **Martin Kersting**

**N**icht die Talente, nicht das Geschick zu diesem oder jenem machen eigentlich den Mann der Tat, die Persönlichkeit ist's, von der in solchen Fällen alles abhängt.“ Das Zitat von Goethe – es versteht sich, dass es für Männer wie für Frauen gilt – findet aktuell viel Zuspruch: Qualifikation ist nicht alles, Organisationen achten verstärkt auch auf die Persönlichkeit der tatsächlichen oder potenziellen Mitarbeiter. Dieser Trend zur persönlichkeitsorientierten Personalarbeit wird von einem Trend zum vermehrten Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Kontext der

Auswahl von internem und externem Personal sowie der Personalentwicklung begleitet.

Dabei war es im HR-Management lange Zeit weitgehend tabu, die Persönlichkeit zu betonen und Persönlichkeitsfragebogen einzusetzen. Angesichts der Überzeugung, dass menschliches Verhalten maßgeblich von außen geprägt werden kann – Stichwort: Trainingsmythos –, blieben Erkenntnisse und Konjekturen über den Beitrag von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen zur Aufklärung des Berufserfolgs und/oder der Berufszufriedenheit lange Zeit unbeachtet. Der Begriff „Persönlichkeitsfragebogen“ wiederum war fest mit dem Formdeuten von

Tintenklecksen assoziiert, um krankhafte Persönlichkeiten zu entdecken. Seit etwas über zwei Jahrzehnten prosperiert aber die persönlichkeitsorientierte Personalarbeit. Es ist nicht länger notwendig, auf Persönlichkeitsfragebogen zurückzugreifen, die für psychopathologische Fragen entwickelt wurden. Aktuelle Persönlichkeitsfragebogen nutzen berufsbezogene formulierte Fragen und bieten Vergleichsdaten von fragestellungsrelevanten Gruppen wie zum Beispiel Bewerbern. Vor allem aber konnte die Bedeutung der mit Fragebogen erfassten Persönlichkeitsmerkmale für verschiedene Facetten des Berufserfolgs sowie für die berufliche Zufriedenheit in zahlreichen Studien nachgewiesen werden. Dass solche Fragebogen nicht dagegen gefeit sind, vom Testteilnehmer verfälscht zu werden, tut der Aussagekraft – so der aktuelle Erkenntnisstand – keinen Abbruch.

## PERSÖNLICHKEITSDIMENSIONEN

Neurotizismus	Extraversion	Offenheit für Erfahrungen	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Ängstlichkeit	Herzlichkeit	Offenheit für Fantasie	Vertrauen	Kompetenz
Reizbarkeit	Geselligkeit	Offenheit für Ästhetik	Freimütigkeit	Ordnungsliebe
Depression	Durchsetzungsfähigkeit	Offenheit für Gefühle	Altruismus	Pflichtbewusstsein
Soziale Befangenheit	Aktivität	Offenheit für Handlungen	Entgegenkommen	Leistungsstreben
Impulsivität	Erlebnishunger	Offenheit für Ideen	Bescheidenheit	Selbstdisziplin
Verletzlichkeit	Frohsinn	Offenheit des Werte- und Normensystems	Gutherzigkeit	Besonnenheit

Die fünf Dimensionen der Persönlichkeit nach dem Modell der „Big Five“ lassen sich in sechs Facetten differenzieren.

## Unsere Alltagsbeobachtungen zur Persönlichkeit

Werfen wir also einen genaueren Blick auf einige Persönlichkeitsmodelle, die den Fragebogen zugrunde liegen. Dazu muss zunächst geklärt werden, was eigentlich genau „Persönlichkeit“ bedeutet: Wer mehr als einen Menschen näher kennt, weiß, was „Persönlichkeit“ ist. Verschiedene Menschen verhalten sich in vergleichbaren Situationen unterschiedlich; ein und derselbe Mensch in gleichartigen Situationen ähnlich. Dafür ist die Persönlichkeit verantwortlich. Gemeint sind die Werte, Einstellungen, Interessen, Motive und das Tempera-

QUELLE: KERSTING



**In Schubladen einzuordnen darf nicht Ziel von Persönlichkeitsfragebogen sein.**

ment eines Menschen. Wenn wir beobachten, dass ein bestimmtes Verhalten über verschiedene Situationen mehr oder minder immer wieder gezeigt wird, sprechen wir dem Menschen bestimmte Eigenschaften zu, die dieses Verhalten begründen. So ordnen wir meist jemandem, der rasch laut wird, die Eigenschaften Reizbarkeit oder Impulsivität zu. Natürlich spielt auch die Situation eine Rolle; es gibt Situationen, in denen auch ein ausgeglichener Mensch aus der Haut fährt. Aber über viele Situationen hinweg beobachtet wird deutlich, dass das Verhalten auch in der Persönlichkeit begründet ist. Die Eigenschaftszuschreibung ist eine Art Zusammenfassung unserer Alltagsbeobachtungen.

Eigentlich gehören auch Fähigkeiten wie der Einfallsreichtum oder die Fähigkeit zum logischen Denken zur Persönlichkeit eines Menschen. Es hat sich aber eingebürgert, diese Fähigkeiten aus dem Persönlichkeitsbegriff im engeren Sinne auszuklammern.

### Typologien alten Ursprungs

Die Persönlichkeitspsychologie beschäftigt sich unter anderem mit der Frage, mit welchen Grundbegriffen die Persönlichkeitsstruktur beschrieben wird und mit welchen Motiven die dynamischen Aspekte der Persönlichkeit erfasst wer-

den können. Diese Fragen haben eine hohe Relevanz für die Personalarbeit. Darüber hinaus geht es in der Persönlichkeitspsychologie auch darum, zu erklären, warum jemand zu einer bestimmten Persönlichkeit geworden ist oder Persönlichkeitsstörungen entwickelt – dies ist aber natürlich kein Gegenstand der Personalarbeit.

### Sehr viele Modelle entwickelt

Es gibt sehr viele Persönlichkeitsmodelle. Sie lassen sich unter anderem danach unterscheiden, ob es sich um einen sogenannten „Typenansatz“ oder um einen „Dimensionsansatz“ handelt.

In der Vergangenheit hat man Menschen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet. Eine der ersten Ideen war es, dass die Menschen unterschiedlich stark von den vier Elementen Wasser, Feuer, Erde und Luft geprägt seien. Später nahm man an, ein Mensch wäre je nach Konstitution ein leptosomer, pyknischer oder athletischer Typ oder er sei, je nachdem, welche der Körpersäfte vorherrschten (gelbe oder schwarze Galle, Blut, Schleim), ein Choleriker, Melancholiker, Sanguiniker oder Phlegmatiker.

Zuletzt beschäftigten sich unter anderem die Autoren C. G. Jung und W. M. Marston mit Typologien. Diese Autoren wurden vor über hundert Jahren gebo-

ren, lebten in einer anderen Zeit und arbeiteten auf einer anderen – in der Regel nicht empirischen – wissenschaftlichen Basis. Gleichwohl werden die Ideen dieser Autoren auch heute noch für Persönlichkeitsverfahren wie Insights, GPÖP, MBTI, Persolog und Thomas VPA genutzt.

Die Grundidee einer Typologie ist, dass ein Mensch einem bestimmten Typ zuzuordnen ist und somit durch bestimmte Merkmale charakterisiert werden kann. Danach gibt es eine begrenzte Anzahl von Typen; ein Mensch gehört in jedem Fall, wenn auch mit unterschiedlich deutlicher Passung, zu einem der Typen.

De facto gibt es zahlreiche Unterschiede zwischen den Tausenden und Abertausenden Menschen, die ein und demselben Typ zugeordnet sind. Diese Unterschiede werden aber ignoriert. Derartige Typologien – die vom Grundprinzip her der Einteilung der Menschen nach Sternzeichen entsprechen und zum Beispiel in Form von Enneagrammen in der Esoterik ihr Unwesen treiben – sind bis heute sehr beliebt. Das Denken in Schubladen kommt unserem Gehirn entgegen, welches Komplexität nur mühsam verarbeiten kann. Mit dem Denken in Schubladen kann man den geistigen Aufwand vermeiden.

Die Menschen aber sind komplex. Daher spielt der typologische Ansatz in der gegenwärtigen Persönlichkeits- und Personalpsychologie keine Rolle mehr und ist nur noch von wissenschaftshistorischem Interesse. So sind beispielsweise die heute auch in Strukturmodellen verankerten Dimensionen Extraversion mit den Polen „extravertiert – introvertiert“ und Neurotizismus mit den Polen „instabil – stabil“ Weiterentwicklungen der alten Typologien. In der Wissenschaft haben sich seit vielen Jahrzehnten sogenannte Strukturmodelle oder dimensionale Modelle der Persönlichkeit durchgesetzt.

### Eigenschaften statt Typen

An die Stelle der Typologien sind Eigenschaftsmodelle getreten. Sie formu-

lieren verschiedene Eigenschaften, die Messungen weisen jeder Person auf jeder Eigenschaft einen kontinuierlichen Wert zu. Ein Individuum wird somit nicht auf einen Typ reduziert, sondern wird durch seine individuellen Werte auf den einzelnen, voneinander unabhängigen Dimensionen beschrieben.

Das aktuell in der Wissenschaft dominierende Persönlichkeitsmodell ist das Fünf-Faktoren-Modell (nach Paul T. Costa und Robert R. McCrae), das häufig auch – wissenschaftshistorisch nicht ganz korrekt – „Big Five“-Ansatz (unter anderem nach Gordon W. Allport und Henry Sebastian Odbert) genannt wird. Die Formulierung der fünf großen Dimensionen der Persönlichkeit ist unter anderem einer Analyse aller Wörter zur Kennzeichnung von Eigenschaften

---

## Typologien, die die Menschen immer in bestimmte Schubladen einordnen, entsprechen vom Grundprinzip her der Einteilung in Sternzeichen.

---

zu verdanken, die in einem Lexikon verzeichnet waren. Dahinter steckte die Idee, dass Eigenschaften, die für den menschlichen Umgang bedeutungsvoll sind, sich im Vokabular der Menschen niederschlagen müssen.

Die Einteilung in fünf unabhängige Dimensionen konnte zwischenzeitlich unzählige Male weltweit empirisch bestätigt werden, es sind Neurotizismus, Extraversion, Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Mit diesen Dimensionen lässt sich die Persönlichkeit gut beschreiben. Das Modell hat integrativen

Charakter, da es möglich ist, Dimensionen anderer Modelle mehr oder minder gut dem Fünf-Faktoren-Modell zuzuordnen. Dies wiederum ermöglicht es, die zahlreichen Studien zur Aussagekraft entsprechender Fragebogen theoriegeleitet und statistisch kontrolliert in Form von sogenannten Metaanalysen zusammenzufassen und somit auf eine wirklich belastbare Datenbasis zu stellen. So konnte zum Beispiel eine Metaanalyse zur Vorhersagekraft der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ für den Berufserfolg 239 Studien mit 48.100 Personen berücksichtigen.

### Eigenschaften mit Berufsrelevanz

Insbesondere Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität – die Abwesenheit von Neurotizismus – erwiesen sich als Prädiktor für zahlreiche berufserfolgsrelevante Kriterien. In Bezug auf die Führungsqualität ist zusätzlich zur Gewissenhaftigkeit auch die Extraversion bedeutsam. Für die Dimensionen „Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen“ sowie „Verträglichkeit“ ließen sich keine generalisierbaren, sondern nur im Hinblick auf manche Erfolgskriterien oder bestimmte Berufsgruppen spezifischen Vorhersagequalitäten nachweisen.

In ihrer absoluten Höhe bleibt die Aussagekraft von Persönlichkeitsfragebogen in Bezug auf den Berufserfolg beschränkt und beispielsweise weit hinter der Aussagekraft von Tests zur kognitiven Kompetenz, also Intelligenztests, zurück. Die Berücksichtigung der Gewissenhaftigkeit stellt aber eine gute Ergänzung des Einsatzes von Verfahren zur Messung der kognitiven Kompetenz dar. Bei der Vorhersage der Arbeitszufriedenheit können Persönlichkeitsdimensionen im engeren Sinn der Intelligenz sogar den Rang ablaufen.

Mit fünf Dimensionen die gesamte Persönlichkeit beschreiben zu wollen bedeutet zwangsläufig, dass die Dimensionen sehr heterogen und breit gefasst werden müssen – daher auch die Bezeichnung „Big“ Five. Zu jeder Dimension wurden

in einem „Little Thirty“ genannten Ansatz auch sechs spezifische Facetten formuliert, die in der Tabelle auf Seite 26 dargestellt sind. In der Fachliteratur ist umstritten, ob die Vorhersage beruflicher Leistungen eher mit den breiten, generellen Dimensionen oder aber mit der spezifischen Beschreibungsebene der Facetten gelingt.

Ein anderes, aktuell prominent vertretenes Modell ist das Hexaco-Modell von Lee und Ashton, welches auf den ersten Blick hohe Ähnlichkeit zu dem Big-Five-Modell aufweist. Der Hauptunterschied besteht – abgesehen davon, dass statt von Neurotizismus von Emotionalität gesprochen wird – darin, dass ein sechster Faktor formuliert wird. Die Dimension „Ehrlichkeit und Bescheidenheit“ ist gegebenenfalls, insbesondere für die ethische Dimension wirtschaftlichen Handelns, relevant.

### Wann welcher Fragebogen zum Einsatz kommen sollte

Persönlichkeitsmerkmale haben eine hohe Bedeutung für das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit. Der zielgerichtete, qualifizierte Einsatz von hochwertigen Persönlichkeitsfragebogen kann dabei helfen, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und die Eignung von internen und externen Bewerbern zu erkennen. Voraussetzung ist allerdings, dass die befragten Personen willens und in der Lage sind, über sich – häufig im gedanklichen Vergleich zu anderen – Auskunft zu geben.

Auf die Qualität von Persönlichkeitsfragebogen werde ich in der kommenden Ausgabe des Personalmagazins noch ausführlich eingehen. Aber eine Qualitätsforderung möchte ich schon jetzt nennen, da sie unmittelbar an die vorliegenden Ausführungen anknüpft: Die Beschreibung der Persönlichkeit sollte sich nicht an Allgemeinplätzen und Plausibilitäten orientieren, sondern an einem theoretisch und empirisch fundierten Konzept. Das Fünf-Faktoren-Modell und das Hexaco-Modell stellen solche Kon-

## pm HINWEIS

In Ausgabe 1/2014 des Personalmagazins wird Autor Martin Kersting erläutern, wie man die Qualität von Persönlichkeitsfragebogen bewertet. Das Diagnostik- und Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hat einige Fragebogen untersucht und bewertet – mit überraschenden Erkenntnissen.

zepte dar, darüber hinaus existieren weitere gut untersuchte und bestätigte Persönlichkeitsmodelle.

Persönlichkeitsmerkmale sind für das HR-Management nur relevant, sofern sie arbeitsrelevant sind. Anders als vielleicht im privaten Bereich geht es im HR-Management niemals – auch nicht im Coaching oder Trainingsbereich – darum, sich lediglich „ein Bild“ von jemandem zu machen. Es geht um Fragen der Eignung oder der Entwicklung. Grundlage einer persönlichkeitsorientierten Personalarbeit ist daher die Arbeits- und Anforderungsanalyse.

### Anforderungsanalyse als erster Schritt

Mit Anforderungsanalysen bestimmt man die Merkmale einer Person, die für eine erfolgreiche und/oder zufriedenstellende Ausführung der Aufgaben notwendig und förderlich sind. Die Frage lautet deshalb zunächst nicht: Welcher Persönlichkeitsfragebogen ist gut? Sondern: Welcher Persönlichkeitsfragebogen bildet die Merkmale ab, die für meine Fragestellung relevant sind? Innerhalb dieser Gruppe der passenden Fragebogen muss man dann die Qualitätsprodukte auswählen und fachgerecht einsetzen.

Aus den Befunden zu Persönlichkeitsmerkmalen sollen in der Regel in transparenter Art und Weise Entscheidungen zum Beispiel über Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden – diesbezüglich kann man sich nicht mit Generalklauseln behelfen. Wer einen Persönlichkeitsfragebogen einsetzt, muss im Vorfeld entscheiden, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Dazu sollten theoretisch mögliche Ergebniskonstellationen durchgespielt werden: Was folgt daraus, wenn jemand in dieser und jener Dimension eine niedrige oder mittlere oder hohe Ausprägung aufweist, in Kombination mit einer bestimmten Ausprägung auf einer oder mehreren anderen Dimension(en)?

Persönlichkeitsfragebogen sind kein Zeitvertreib. Insbesondere der mittlerweile schon zum Standard gewordene

Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im Rahmen von Trainings muss hinterfragt werden: Welchen Beitrag leisten die Ergebnisse des Fragebogens genau zur Erreichung welches der vorab festgelegten Trainingsziele? Welche empirischen Nachweise für die postulierten Transfereffekte gibt es?

### Nicht alles Beliebte ist angebracht

Während Persönlichkeitsfragebogen vor Jahrzehnten tabuisiert waren, besteht nun die Gefahr, dass sie zu einem „Event“ im Training verkommen. Regelmäßig werden in Trainings Fragebogen eingesetzt, deren Auswertung nach Typen in keinerlei Bezug steht zum Kompetenzmodell der jeweiligen Organisation. Die Qualifikation der für den Fragebogeneinsatz zuständigen Trainer beschränkt sich häufig darauf, dass diese einen Zertifizierungsworkshop des Fragebogenanbieters besucht haben. Diejenigen, die die Zertifizierung für Verfahren X kostenpflichtig anbieten, sind organisatorisch identisch mit denjenigen, die die Qualifikationszertifikate ausstellen. Diese wiederum sichern den künftig vermehrten Einsatz des von ihnen kostenpflichtig vertriebenen Fragebogens und den Verdienst der zertifizierten Trainer. Richtig begeisterte Trainingsteilnehmer können sogar selbst zum zertifizierten, lizenzierten Testtrainer aufsteigen und den Verfahrenseinsatz und Gewinn weiter steigern. Nach der tatsächlichen Qualifikation fragt niemand. Auf dem Markt gibt es erfolgreiche „Experten“ für Persönlichkeit, die von Haus aus Ingenieur oder Autolackierer sind und ihre vermeintliche Expertise durch den Besuch eines Workshops erworben haben. Diese Trainer werden von Organisationen dafür bezahlt, ih-

ren Mitarbeitern Erkenntnisse zur Typenlehre des letzten Jahrhunderts zu vermitteln, ohne auch nur auf das von der Organisation mühsam eingeführte aktuelle Kompetenzmodell einzugehen. Dabei wird häufig die psychologisch und rechtlich sensible Grenze zum geschützten Bereich der Privatsphäre verletzt, wenn weder die Fragen noch ihre Auswertung nach Typen einen klaren Berufsbezug aufweisen.

Die Trainingserkenntnis: „Nach dem XY-Modell bin ich der Typ X und Du bist der Y-Typ“ ist genauso wertvoll wie die Einsicht: „Schau mal, der Test hat gezeigt, ich bin Sternkreiszeichen Fisch und Du Löwe. Hätten wir das doch schon früher gewusst.“ Dafür sollte man keine wertvolle Trainingszeit verschwenden und kein Geld bezahlen. Die – unbestreitbar wertvolle – Selbstreflexion, die damit erreicht werden soll, lässt sich mit anderen Trainingsmethoden effektiver und mit weniger schädlichen Nebenwirkungen erzielen. Die schädliche Nebenwirkung kann darin bestehen, dass die Typenzuschreibung zumeist doch – trotz des Drumherum-Redens der Trainer – als eine Diagnose, eine stabile Bewertung, ein Label verstanden wird und auch so wirkt: Ich bin so, Du bist so.

Der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen im HR-Management ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um ein vorab bestimmtes Ziel zu erreichen. Jeder, der einen Fragebogen zur Eignungsdiagnostik oder im Bereich der Personalentwicklung einsetzt, muss vorab Anforderungsanalysen durchführen, empirisch nachweislich taugliche Verfahren auswählen, Entscheidungsregeln festlegen und zielgerichtete Interventionsmaßnahmen vorsehen. Schließlich gilt frei nach Albert Schweitzer: „Jede Arbeit an anderen setzt Arbeit an sich selbst voraus.“ ■



**PROF. DR. MARTIN KERSTING** hat den Lehrstuhl für Psychologische Diagnostik der Justus-Liebig-Uni Gießen inne.