

Was Persönlichkeit ist – und was Fragebögen abbilden

Persönlichkeitsfragebögen stoßen bei HR auf großes Interesse. Ihr Nutzen hängt jedoch entscheidend von der Qualität der eingesetzten Verfahren sowie von einer fachkundigen Interpretation ab, die mögliche Verzerrungen durch eingeschränkte Selbstwahrnehmung oder bewusste Selbstdarstellung berücksichtigt.

Ein Beitrag von **MARTIN KERSTING**



Dies ist das akzeptierte Manuskript (Author's Accepted Manuscript) des folgenden Beitrages:

Kersting, M. (2026). Was Persönlichkeit ist – und was Fragebögen abbilden. *Human Resources*, 02 und 03 /2026, 52-55.

Hinweis: Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Datamining verwerten. Die Inhalte dürfen weder ganz noch teilweise wörtlich (wieder)veröffentlicht oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die Nutzer(innen) müssen sicherstellen, dass die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors sowie gegebenenfalls bestehende Rechte Dritter an den Inhalten oder Teilen der Inhalte nicht verletzt werden.

Persönlichkeit: Kaum ein Begriff entfaltet einen vergleichbaren Zauber. Wir sprechen von gestandenen, starken, schillernden oder auch gestörten Persönlichkeiten; wir erklären Verhalten mit der Persönlichkeit, interessieren uns für Persönlichkeitsentwicklung, -entfaltung und -veränderung. Und anders als bei anderen Merkmalen, etwa der Intelligenz, muss hier niemand einen Mangel befürchten: Persönlichkeit hat man einfach. Wer wollte ernsthaft bestreiten, dass es hilfreich wäre, die eigene Persönlichkeit und die der anderen zu kennen?

Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass Persönlichkeitsfragebögen auf großes Interesse stoßen. Wo Interesse besteht, bildet sich ein Markt, in dem Vertriebsprofis vor großer Kulisse Nutzen und Erkenntnisse suggerieren. Wer den vermeintlichen Gewissheiten mit kritischen Nachfragen und Empirie begegnet, gilt schnell als Spaßbremse. Doch es hilft nichts: Persönlichkeit im Allgemeinen und ihre Messung im Besonderen sind komplex. So zu tun, als sei all das ganz einfach, ist nicht nur falsch, sondern potenziell schädlich.

Forschungsstand: Persönlichkeit und ihre Wirkung

Ja, es gibt eindeutig Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit und zentralen Lebensaspekten. Bestimmte Persön-

lichkeitsmerkmale korrelieren mit physischer und psychischer Gesundheit, mit dem Wohlbefinden und der Lebenszufriedenheit, mit der Quantität und Qualität sozialer Beziehungen, mit Lernen und Bildung sowie mit beruflicher Leistung.

Ja, grundsätzlich lässt sich die Persönlichkeit „messen“.

Ja, trotz der hohen Stabilität von Persönlichkeit lässt sich diese – auch noch im Alter – verändern, allerdings nur mit beträchtlichem und kontinuierlichem Aufwand.

Ja, aber: Es ist irreführend, anzunehmen, Menschen verhielten sich stets entsprechend ihrer Persönlichkeit. Die Persönlichkeit kennzeichnet ein Muster, in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Weise zu reagieren. Entscheidend ist erstens, dass es sich um Wahrscheinlichkeiten handelt, nicht um Determinismus, und zweitens, dass Verhalten aus einer komplexen Interaktion von Persönlichkeit und Situation entsteht. Situationen unterscheiden sich erheblich darin, wie stark sie Verhalten beeinflussen. Neben der Persönlichkeit hat man auch noch eine „Rolle“, man verfügt (oder verfügt nicht) über materielle, kognitive und soziale Ressourcen usw.

Die oben genannten Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Lebensereignissen sind relativ klein. Selbst wenn wir Persönlichkeit problemlos messen könnten – wovon wir weit entfernt sind –, ließe sich menschliches Verhalten damit nur zu einem begrenzten Teil erklären und vorhersagen.

Moderne Persönlichkeitsmodelle: Dimensionen statt Schubladen

Eine Möglichkeit, sich von der „Persönlichkeit“ fasziniert zu fühlen, ohne sich mit der Tiefe des Themas zu befassen, bieten die sehr verbreiteten Typenlehren. Die Typenlehren beruhen auf einem veralteten Ansatz, der in den letzten 100 Jahren nicht grundlegend weiterentwickelt wurde. Beim Versuch, die Realität zu vereinfachen, landet man rasch auf dem Niveau von Telenovelas: Die Vielschichtigkeit der Persönlichkeit wird auf wenige, ohne größere gedankliche Anstrengung handhabbare „Typen“ reduziert. Menschen werden einer kleinen Anzahl diskreter Kategorien (Typen) zugeordnet.

Die in Typentests praktizierte Zuordnung von Menschen zu diskreten Kategorien hat sich wissenschaftlich nicht bewährt. In der modernen Persönlichkeitspsychologie gilt ein dimensionales Persönlichkeitsverständnis weithin als etabliert. Entsprechend arbeiten aktuelle Persönlichkeitsmodelle mit kontinuierlichen Dimensionen statt mit festen Kategorien. Diese Dimensionen – häufig als Eigenschaften bezeichnet – bilden die Grundelemente der Persönlichkeit. Im Fünf-Faktoren-Modell sind es fünf, ergänzt durch 30 Facetten. Im neueren HEXACO-Modell werden sechs solche Grundelemente unterschieden. Vereinfacht dargestellt ergänzt der sechste Faktor „Ehrlichkeit-Bescheidenheit“ die fünf bekannten Faktoren; tatsächlich bestehen jedoch – insbesondere auf der Facettenebene – weitere Unterschiede. Auch Typenmodelle beruhen auf solchen Grundelementen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass moderne Strukturmodelle und die entsprechenden Strukturtests Eigenschaften als Spektren verstehen: Jede Eigenschaft kann bei jeder Person unabhängig von anderen Eigenschaften unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Dadurch entstehen nicht wenige vorgegebene Typen, sondern eine sehr große Vielfalt individueller Persönlichkeitsprofile.

Eine anschauliche Analogie liefert der Farbdruck: Farbdrucker arbeiten mit wenigen Grundfarben (CMYK) und können durch deren Mischung einen großen Teil des sichtbaren Farbraums darstellen, ohne auf wenige Prototypen beschränkt zu sein. Genauso bilden Strukturtests mit wenigen unabhängigen Eigenschaften in unterschiedlicher Ausprägung die Vielfalt menschlicher Persönlichkeiten in allen Nuancen ab. Typentests hingegen gleichen eher einem Ausmalbild mit festen Linien und wenigen Farben, in das Menschen zwangsläufig eingeordnet werden.

Die Etikettierungen beim Vorgehen der Typentests bergen die naheliegende Gefahr, stereotype Fremdzuschreibungen („Der ist halt Typ X“) und Selbstlimitierungen („Ich bin

eben Typ Y“) zu fördern. In Kombination mit unterkomplexer Diagnostik, der Vernachlässigung von Situationen und Person-Situation-Interaktionen sowie fehlender psychologisch-diagnostischer Expertise auf Anbieterseite besteht das Risiko, dass der Einsatz von Typentests auf individueller wie organisationaler Ebene Schaden anrichtet.

Messung von Persönlichkeit: Möglichkeiten und Grenzen

Dass es bewährte moderne Persönlichkeitstheorien und eine große Zahl empirisch fundierter Erkenntnisse gibt, bedeutet noch lange nicht, dass sich Persönlichkeit gut „messen“ lässt. Voraussetzung ist zunächst ein geeignetes Messinstrument – und selbst dann bestehen grundlegende methodische Grenzen.

Qualitätskriterien für Persönlichkeitsfragebögen

Zunächst gilt es, die Kriterien zu berücksichtigen, die für die Auswahl eines geeigneten Messinstruments maßgeblich sind. Bei der Auswahl von Persönlichkeitsfragebögen ist zu prüfen, ob die erfassten Persönlichkeitsmerkmale einen klaren Anforderungsbezug aufweisen. Zudem ist zu prüfen, ob hierfür empirisch belegte Zusammenhänge mit beruflich relevanten Leistungs- oder Verhaltenskriterien vorliegen.

Sind solche Fragebögen identifiziert, folgt der nächste Schritt: die Qualitätsprüfung. Hier tappen viele Verantwortliche in eine bekannte Falle. Neben einem Blick auf die Oberfläche (Design, Verständlichkeit) findet häufig eine Art „persönliche Validierung“ statt: Man absolviert selbst den Fragebogen und beurteilt anschließend, ob das Ergebnis plausibel erscheint. Das ist fast immer der Fall – insbesondere dann, wenn der Ergebnisbericht eine strukturierte Zusammenfassung der eigenen Antworten liefert, angereichert mit allgemein gehaltenen Aussagen. Solche sogenannten Barnum-Aussagen, wie man sie auch aus Horoskopen kennt, treffen auf nahezu jede Person zu. Sie erzeugen ein Gefühl von Evidenz, stellen jedoch keine ernsthafte Qualitätsprüfung dar.

Die Qualitätsbeurteilung eines Persönlichkeitsfragebogens setzt voraus, dass das Instrument in empirischen Studien geprüft wurde und dass darüber transparente Berichte vorliegen. Entscheidend sind Sachinformationen über Durchführung, Stichprobe, Einsatzbedingungen sowie Ergebnisse zur Zuverlässigkeit und Validität; bloße Werbeaussagen wie „weltweit im Einsatz“ sind ohne Präzisierung wertlos. Werden Personen relativ zu anderen eingestuft, muss außerdem klar sein, auf welche Vergleichsgruppe sich dies konkret bezieht.

Die Qualitätsbeurteilung eines Persönlichkeitsfragebogens setzt voraus, dass das Instrument in empirischen Studien geprüft wurde und dass darüber transparente Berichte vorliegen.

Qualität der Fragebögen

Skala: Der Test erfüllt die Anforderungen: (++) voll (+) weitgehend (-) teilweise (--) nicht

Testname / (Autoren)	Informationsgehalt der Verfahrenshinweise	Objektivität	Zuverlässigkeit / Reliabilität	Gültigkeit / Validität
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – 6 Faktoren (BIP-6F) (Hossiep & Krüger, 2012)	++	++	+	+
Freiburger Persönlichkeitsinventar – Revidierte Fassung (FPI-R) (Fahrenberg et al. 2010)	++	++	+	+
Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES) (Marcus, 2006)	++	++	+	+
Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven (IEA) (Kanning, 2016)	+	++	++	+
Occupational Personality Questionnaire - 32 Scales (OPQ32) (Bartram et al., 2006)	++	++	+	+
Arbeitsbezogene Belastbarkeits- und Gewissenhaftigkeitsskalen (ABGS) (Moldzio et al., 2019)	++	++	-	+
Dark Triad of Personality at Work (TOP) (Schwarzinger & Schuler, 2016)	++	++	+	-
Fragebogen Psychopathischer Persönlichkeitseigenschaften (FPP) (Etzler & Rohrmann, 2017)	+	++	+	+
Inventar Sozialer Kompetenzen (ISK) (Kanning, 2009)	+	++	+	+
NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, revidierte Fassung (NEO-PI-R) (Ostendorf & Angleitner, 2004)	++	+	+	+
Persönlichkeits-Stil- und Störungs-Inventar (PSSI) (Kuhl & Kazén, 2009)	+	++	+	+
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) (Schaarschmidt & Fischer, 2008)	+	+	+	-
Meaningful Occupation Assessment (MOA 7.0) (Graf & Grote, 2016)	-	++	+	-
Big-Five-Persönlichkeitstest (3. Version) (B5T) (Satow, 2020)	+	+	-	-
Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar (VVKI) (Lipmann & Beauducel, 2011)	+	-	+	-
PRECIRE JobFit (Precire Technologies GmbH, 2016)	-	+	-	-
Persolog Persönlichkeits-Profil (Geier & Downey, 2010) (typologisch)	-	-	+	--
Psychopathic Personality Inventory – Revised, Deutsche Version (PPI-R) (Alpers & Eisenbarth, 2008)	-	-	-	-
Golden Profiler of Personality (GPOP) (Erste Auflage) (Golden et. al., 2004) (typologisch)	-	-	-	--
Lumina Spark (Lumina Learning Ltd., 2023)	Lumina Spark erfüllt die in den ‚Richtlinien des Diagnostik- und Testkuratoriums für die Beurteilung von Tests zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens‘ festgelegten Anforderungen bezüglich Information und Dokumentation nicht.			

Vom Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) in Auftrag gegebene Bewertungen ausgewählter Verfahren zur Persönlichkeitsdiagnostik. Dargestellt werden Verfahren, die sich im weiteren Sinne auf Persönlichkeit

beziehen und zumindest teilweise auf Selbsteinschätzungen beruhen (keine Leistungstests). Die Beurteilungen wurden jeweils von zwei Expertinnen oder Experten nach dem Testbeurteilungssystem

des DTK (TBS-DTK) vorgenommen. Sämtliche Rezensionen (mit Angabe der Namen der Rezensentinnen und Rezensenten) sowie eine Beschreibung des Beurteilungssystems sind kostenfrei zugänglich unter:

<https://psyndex.de/tests/testkuratorium>. Die Verfahren sind nach ihrer Bewertung geordnet, beginnend mit den am besten bewerteten. Verfahren mit identischer Bewertung sind alphabetisch sortiert.

Welche Informationen zu einem Fragebogen vorliegen müssen, ist in der DIN 33430 verbindlich geregelt. Die Norm für Eignungsdiagnostik definiert 32 verpflichtende Angaben, die von Anbieterinnen und Anbietern bereitzustellen und von Anwenderinnen und Anwendern sicherzustellen sind. Ausreden wie „Betriebsgeheimnis“, „ist nur Reflexionsinstrument“ oder „nur für Personalentwicklung“ sind inakzeptabel. Sobald einer Person, die einen Fragebogen bearbeitet, Werte zugeordnet werden, handelt es sich um ein diagnostisches Instrument. Dann sind Informationen zur Qualität des Fragebogens erforderlich; fehlen sie, ist eine Qualitätsprüfung nicht möglich und der Einsatz nicht zu verantworten. (Die Informationsanforderungen sind in der Checkliste „Anforderungen an Verfahrenshinweise“ des Diagnostik- und Testkuratoriums (DTK) zusammengefasst und frei verfügbar: https://kersting-internet.de/pdf/Kersting_2018_DIN_Screen_nur_Checkliste_ZIS_Version.pdf).

Wenn – und nur wenn – diese Informationen vorliegen, kann die Qualität eines Fragebogens beurteilt werden. Diese Qualitätseinschätzung kann anhand der Beurteilungsrichtlinien für Tests und Fragebögen erfolgen, die vom DTK entwickelt wurden und ebenfalls frei zugänglich publiziert wurden (<https://www.psyndex.de/tests/testkuratorium/#literatur>).

Auf der entsprechenden Plattform finden sich zudem die bisherigen Testrezensionen des DTK, darunter auch Beurteilungen von Persönlichkeitsfragebögen (siehe Tabelle). Der Nutzen des Beurteilungssystems beschränkt sich jedoch nicht auf diese (wenigen) Rezensionen: Das System kann grundsätzlich auf jedes Instrument angewandt werden, das von Interesse ist.

Warum Selbstberichte grundsätzlich nur begrenzt aussagekräftig sind

Selbst mit einem qualitativ hochwertigen Persönlichkeitsfragebogen lassen sich nur Erkenntnisse gewinnen, deren Aussagekraft deutlich hinter der anderer diagnostischer Methoden – zum Beispiel strukturierter Interviews oder Leistungstests – zurückbleibt. Ein zentraler Grund dafür liegt darin, dass Persönlichkeitsfragebögen auf Selbstberichten und Selbsteinschätzungen beruhen. Damit sind zwei grundlegende Probleme verbunden: Zum einen können sich manche Personen selbst nur eingeschränkt realistisch einschätzen. Zum anderen stellen sich manche Personen in bestimmten Situationen – etwa in der Personalauswahl – nicht „ehrlich“, sondern strategisch dar, sie betreiben gezielt Impression Management.

Dass Menschen beim Beantworten von Fragebögen nicht nur über sich berichten, sondern zugleich darüber nachdenken, wie sie wirken, ist gut erforscht. „Beschönigung“ wird

dabei nicht ausschließlich negativ bewertet: Wer einen positiven Eindruck erzeugen möchte, muss erkennen können, was bei anderen gut ankommt. Diese Fähigkeit kann (auch beruflich) wertvoll sein, ist jedoch nicht identisch mit den Persönlichkeitsmerkmalen, die der Fragebogen eigentlich erfassen will. Zudem unterscheiden sich Personen erheblich darin, wie stark sie Impression Management betreiben – abhängig von Situation, Kontext und persönlichen Wertvorstellungen.

Methodisch wird versucht, dieses Problem etwa durch Lügenskalen oder spezielle Antwortformate wie das sogenannte (Multi-)Forced-Choice-Format zu adressieren. Dies ändert jedoch nichts am Grundproblem: Die Antworten auf Persönlichkeitsfragebögen werden von Aspekten beeinflusst, die man eigentlich nicht messen will. Die Aussagekraft der Fragebögen bleibt aufgrund von Aspekten wie der mangelhaften Selbsterkenntnis oder der ausgeprägten Fähigkeit zum Impression Management gegenüber anderen diagnostischen Verfahren zurück. Die mit Fragebögen erzielbaren Effekte sind grundsätzlich klein.

Methodisch wird versucht, dieses Problem etwa durch Lügenskalen oder spezielle Antwortformate wie das sogenannte (Multi-)Forced-Choice-Format zu adressieren. Dies ändert jedoch nichts am Grundproblem: Die Antworten auf Persönlichkeitsfragebögen werden von Aspekten beeinflusst, die man eigentlich nicht messen will. Die Aussagekraft der Fragebögen bleibt aufgrund von Aspekten wie der mangelhaften Selbsterkenntnis oder der ausgeprägten Fähigkeit zum Impression Management gegenüber anderen diagnostischen Verfahren zurück. Die mit Fragebögen erzielbaren Effekte sind grundsätzlich klein.

Persönlichkeitsfragebögen sinnvoll nutzen

Persönlichkeit beeinflusst Verhalten, Zusammenarbeit und Leistung – die Zusammenhänge sind jedoch komplex und kontextabhängig. Persönlichkeitsfragebögen liefern kein Abbild der Persönlichkeit, sondern strukturierte Selbstdarstellungen mit begrenzter Aussagekraft. Verzerrungen durch Selbsteinschätzung und Impression Management lassen sich auch mit hochwertigen Instrumenten nicht vollständig vermeiden. Richtig eingesetzt, können Persönlichkeitsfragebögen auf Basis moderner, empirisch bewährter Theorien dennoch einen Mehrwert bieten: Sie helfen, Hypothesen zu bilden, individuelle Unterschiede sichtbar zu machen und Gespräche gezielt zu strukturieren, etwa als Grundlage für vertiefende Interviewfragen oder Entwicklungsdialoge. Entscheidend ist ein informierter, fachlich fundierter Einsatz. ♦



Prof. Dr. Martin Kersting ist Professor an der Universität Gießen. Er beschäftigt sich seit über 30 Jahren wissenschaftlich wie praktisch mit Fragestellungen der Personalpsychologie. Er ist (Mit-)Autor der DIN 33430 zur Personalauswahl sowie Autor oder Mitautor von über 200 Publikationen (darunter auch Tests und Fragebögen). Zudem hat er mehr als 300 Vorträge zu Themen der Personalpsychologie gehalten.

In der alle zwei Jahre vom Personalmagazin durchgeführten Wahl wurde Martin Kersting sechsmal in Folge zu den „führenden Köpfen des Personalwesens“ gewählt.