

## 8.114 Big-Five-Persönlichkeits-Assessment für die gezielte Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Vorteile psychologische Testverfahren gegenüber anderen Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung bieten und wie sie eingesetzt werden;
- wie das wissenschaftlich anerkannte Fünf-Faktoren-Modell (Big Five) der Persönlichkeit aufgebaut ist und von unterschiedlichen Forschergruppen bestätigt wurde;
- welche Rolle das Fünf-Faktoren-Modell (Big Five) der Persönlichkeit für die Personalentwicklung spielt und wie die Big-Five-Faktoren mit der Leistung bei Managern und Mitarbeitern zusammenhängen;
- welche Verfahren zur Messung der Big-Five-Faktoren angeboten werden und wie sie für Personalauswahl und Potentialanalyse genutzt werden können.

---

### Der Autor

**Dr. Lars Satow** ist Diplom-Psychologe mit langjähriger Erfahrung in Personal- und Organisationsentwicklung, Knowledge Management und Training. Er promovierte an der Freien Universität Berlin über die Persönlichkeitsentwicklung von Schülern und entwickelte mehrere bekannte psychometrische Testverfahren wie den B5T (Big-Five-Persönlichkeitstest), den MPT (Management-Potential-Test) und das SCI (Stress- und Coping-Inventar).

*Kontakt:* mail@drsadow.de, Web: drsadow.de

# Inhalt

	Seite
1 Einführung .....	2
2 Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit.....	4
2.1 Bedeutung der Big-Five-Faktoren für die Personalentwicklung... ..	7
2.2 Verfahren zur Messung der Big Five .....	10
2.2.1 Klassische Gütekriterien .....	10
2.2.2 Drei psychometrische Verfahren zur Messung der Big-Five-Faktoren .....	10
2.3 Persönlichkeitsfaktoren und Kompetenzen.....	12
2.4 Grenzen des Big-Five-Ansatzes .....	14
3 Einsatz von Persönlichkeitstests in Unternehmen .....	14
3.1 Einsatz in der Personalauswahl.....	15
3.2 Einsatz im Rahmen der Potentialanalyse.....	18
4 Zusammenfassung und Ausblick .....	21
5 Literatur.....	23

## 1 Einführung

Unter psychologischen Tests werden allgemein Verfahren verstanden, die zum Ziel haben, die Ausprägung psychologischer Konstrukte und Merkmale wie Intelligenz, Motivation, Interessen oder Persönlichkeit objektiv und standardisiert zu messen (Berthel/Becker 2010; Bühner 2011; Sarges 2000a). Normierte und strukturierte Tests, die nach der Klassischen oder Probabilistischen Testtheorie konstruiert sind, werden auch als *psychometrische* Tests bezeichnet, insofern sie normiert sind, ein bestimmtes Skalenniveau erreichen und *vergleichende* quantitative Aussagen über Individuen zulassen (Bühner 2011; Hossiep u. a. 2014; Krauth 1995). Inhaltlich lassen sich grob zwei Hauptgruppen von psychologischen Tests unterscheiden (Bühner 2011; Sarges 2000a):

- *Leistungs- oder Fähigkeitstests*: Tests zur Messung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie z. B. Intelligenz und Konzentrationsvermögen;
- *Persönlichkeitstest*: Test zur Messung nicht-leistungsmäßiger Eigenschaften, wie z. B. Interessen, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale.

In der Personalentwicklung werden zumeist Leistungstests eingesetzt, wobei es große regionale Unterschiede hinsichtlich ihrer Verbreitung gibt. Während Persönlichkeitstests in Deutschland nur von rund 7 % der befragten Personalleiter eingesetzt werden, sind es in Großbritannien 69 % und in den USA fast 85 % (Hossiep, Paschen/Mühlhaus 2014; Schuler 2014). In den USA rangierten Persönlichkeitstests damit auf dem gleichen Niveau wie Intelligenz- und Leistungstests. Die geringe Verbreitung von psychologischen Tests in Deutschland ist insoweit überraschend, als insbesondere Persönlichkeitstests eine einfache und kostengünstige Alternativen zu anderen Verfahren darstellen und oft eine hohe prognostische Validität erzielen (siehe Kapitel 2.1).

Die Ursachen für die weite Verbreitung von psychologischen Persönlichkeitstests im US-amerikanischen Raum liegen in der langen Forschung zur Persönlichkeit und zum menschlichen Urteilsvermögen, die in den USA bereits in den 1920er-Jahren mit Allport begann (Pervin 1993). In zahlreichen amerikanischen Studien zum menschlichen Urteilsvermögen (Goldberg 1970; Grove/Meehl 1996) zeigte sich wiederholt, dass einfache formale Modelle basierend auf Persönlichkeitstests oftmals eine bessere (psychiatrische) Diagnose erlauben als das Urteil von erfahrenen Psychiatern. So kam Meehl bereits 1956 zu dem Schluss, dass das menschliche Urteil eine kostspielige Fehlerquelle sei, die man besser ausschaltet: „the clinical interpreter is a costly middleman who might better be eliminated“ (Meehl 1956, S. 271). In einer neueren Metaanalyse von Grove und Meehl (1996) mit über 136 Studien, fanden sich überhaupt nur acht Studien, in denen das menschliche Urteil besser abschnitt als einfache formale Modelle basierend auf psychologischen Tests.

Dass das menschliche Urteil oft versagt – vor allem in Hinblick auf die Beurteilung anderer Menschen – liegt an typischen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern. Einer der bedeutendsten Beurteilungsfehler ist der erstmals von Thorndike 1920 beschriebene Halo-Effekt: Hervorstechende

positive Eigenschaften färben in der menschlichen Wahrnehmung auf andere Eigenschaften ab und überstrahlen diese geradezu wie ein Heiligenschein (Halo): Wer als intelligent oder attraktiv gilt, dem werden auch andere positive Eigenschaften wie Fleiß und Aufrichtigkeit zugeschrieben (Berthel/Becker 2010; Müller 2017; Nisbett/DeCamp Wilson 1977).

Psychologische Tests haben den großen Vorteil, dass sie nicht von solchen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern beeinflusst werden. Weil sie im deutschsprachigen Raum dennoch kaum verbreitet sind, soll im weiteren anhand von zwei Anwendungsszenarien (Personalauswahl und Potentialanalyse) der Frage nachgegangen werden, wie Persönlichkeitstests für die Personalentwicklung eingesetzt werden können und welche Vorteile sie gegenüber anderen Verfahren bieten – aber auch wo ihre Grenzen liegen. Das Augenmerk liegt dabei auf Persönlichkeitstests, die nach dem wissenschaftlich-fundierten Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit konstruiert sind.

## 2 Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Im Folgenden wird die Entwicklung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit in aller Kürze dargestellt, insofern es für das Verständnis des Modells erforderlich ist. Für eine ausführliche Darstellung siehe John, Angleitner und Ostendorf (1988), Digman (1990), Goldberg (1993), McCrae und John (1992), Fehr (2006) oder auch Cattell und Mead (2008).

Der amerikanische Psychologe Gordon Allport, der 1924 überhaupt die erste Vorlesung über Persönlichkeit in den USA hielt (Pervin 1993), war ein Anhänger der Hypothese, dass sich alle wichtigen Charaktereigenschaften in der Sprache niederschlagen müssten (lexikalische Hypothese). Zusammen mit Odbert erstellte er eine Taxonomie von fast 18 000 Begriffen zur Beschreibung menschlicher Eigenschaften, die er in drei Gruppen unterteilte: 1) Stabile Wesenszüge (traits) 2) Veränderliche Zustände und Einstellungen 3) Normative Bewertungen. Für Allport bildeten die *traits* (Begriffe der Gruppe 1) ein System von stabilen Merkmalen, die das Verhalten von Menschen in vielen Situationen beeinflussen. Besonders dominante und dauerhafte Wesenszüge bezeichnete er als *cardinal traits* (Allport 1937).

Allports Wortlisten dienten Raymond Cattell als Ausgangspunkt für weitere Analysen (Cattell 1987; Cattell/Mead 2008). Cattell nutzte u. a. Begriffs-paare aus Allports Wortlisten als Rating-Skalen und analysierte die Daten mit Hilfe des neu entwickelten statistischen Verfahrens der Faktorenanalyse. Zusätzlich konstruierte er auch Fragebogentests. In unterschiedlichen Datensätzen konnte er damit insgesamt 16 Persönlichkeitsfaktoren ermitteln. Diese 16 Faktoren bilden die Grundlage für Cattells bekannten 16PF-Persönlichkeitstest. Da die Faktoren untereinander korreliert waren, konnte H. Cattell mit Hilfe der Faktorenanalyse später noch fünf globale Faktoren zweiter Ordnung extrahieren, die den 16 primären Faktoren zugrunde liegen (Cattell/Mead 2008).

Bereits deutlich zuvor hatten Tupes und Christal (1961) in ihren eigenen Analysen mit Cattells Rating-Skalen wiederholt fünf stabile Faktoren replizieren können. Ihre Arbeit wurde jedoch bis Mitte der 1980er Jahre kaum beachtet, weil sie lediglich in einem technischen Report der US Air Force erschienen war (vgl. Digman 1990; Goldberg 1993). Mit ihrer Forschung gelten Tupes und Christal heute als die ersten Wissenschaftler, die die fünf universellen Persönlichkeitsfaktoren in unterschiedlichen Datensätzen identifizierten (vgl. Goldberg 1993).

Unter den fünf Faktoren befinden sich zwei Faktoren, die in den 1940er-Jahren auch von dem deutschstämmigen Psychologen Eysenck (1998) postuliert worden waren: *Neurotizismus* (ängstlich, reizbar, instabil) und *Extraversion* (gesprächig, gesellig, durchsetzungsstark). Eysenck, der psychiatrische Patienten untersucht hatte, war davon überzeugt, dass *traits* neurologische, hirnorganische Ursachen haben – etwa im limbischen System. Er sah *Neurotizismus* und *Extraversion* als zwei grundlegende Dimensionen an, die orthogonal zueinanderstehen und wie ein Koordinatenkreuz einen zweidimensionalen Raum aufspannen, in dem jede Person verortet werden kann.

Die fünf Faktoren von Tupes und Christal konnten in weiteren Studien, die parallel von Norman (1963) und Goldberg (1993) durchgeführt wurden, immer wieder repliziert werden. Goldberg führte schließlich die Bezeichnung „Big Five“ ein, um deutlich zu machen, dass es sich bei den gefundenen Faktoren um fünf universelle und umfassende *traits* handelt. Überzeugt von Goldbergs Analysen entwickelten Costa und McCrae 1989

schließlich einen ersten Persönlichkeitsfragebogen (NEOFFI) zur Messung der Big Five, indem sie ihren ursprünglichen Fragebogen zur Messung von *Extraversion* und *Neurotizismus* um die fehlenden Big-Five-Faktoren erweiterten (McCrae/Costa 2004). Sie legten auch die Bezeichnungen fest, die sich später allgemein durchsetzten (Tabelle 1). Der Neurotizismus-Faktor wird heute wie auch im Folgenden zur besseren Verständlichkeit teilweise umgepolt und als „*Emotionale Stabilität*“ (ruhig, ausgeglichen, stabil, selbstsicher, belastbar) bezeichnet.

Tab. 1: **Big-Five-Faktoren mit Markern nach McCrae und John** (1992, S. 178)

Big-Five-Faktor mit Abkürzungszeichen	Deutsch	Faktor-Marker
Extraversion (E)	Extraversion	aktiv, durchsetzungsstark, energiegeladen, aus sich heraus gehend, kontaktfreudig, gesellig, gesprächig
Agreeableness (A)	Verträglichkeit	aner kennend, verständnisvoll, großzügig, sympathisch, hilfsbereit, kooperativ, milde
Conscientiousness (C)	Gewissenhaftigkeit	effizient, organisiert, gewissenhaft, zuverlässig, verantwortungsvoll, planvoll
Neuroticism (N)	Neurotizismus/ umgepolt: Emotionale Stabilität	ängstlich, unsicher, an sich selbst zweifelnd, selbstbemitleidend, verletzlich, reizbar, empfindlich, instabil
Openess (O)	Offenheit	künstlerisch, kreativ, neugierig, originell, Neuem gegenüber aufgeschlossen, einfallreich

Zusammenfassend konnte die Gültigkeit des Big-Five-Modells in unterschiedlichen Studien und mit unterschiedlichen Methoden immer wieder gezeigt werden (Cattell/Mead 2008; Goldberg 1993; McCrae/Costa 2004). In diesen Studien haben sich die fünf Faktoren als ein robustes und stabiles Modell zur Beschreibung der Persönlichkeit erwiesen. Aus diesem

Grund gilt das Big-Five-Modell heute allgemein als das wissenschaftlich am besten fundierte Modell der Persönlichkeit. Einschränkend bleibt festzuhalten, dass das Big-Five-Modell die Persönlichkeit ihrem Erscheinungsbild nach beschreibt, jedoch nicht erklärt (Goldberg 1993). Die Big-Five stellen zwar universelle Wesenszüge darstellen, sind aber eben auch sehr verhaltensfern (Cattell/Mead 2008).

## 2.1 Bedeutung der Big-Five-Faktoren für die Personalentwicklung

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zur Aussagekraft und praktischen Bedeutung der Big-Five-Faktoren für die berufliche Leistungsfähigkeit. So führten etwa Barrick und Mount (1991) eine erste Metaanalyse durch und fassten die Ergebnisse von 117 Studien zusammen. In dieser Metaanalyse fanden sich über mehrere Berufsgruppen hinweg bedeutsame Korrelationen zwischen den Big-Five-Faktoren und der beruflichen Leistung. Dabei zeigte sich, dass insbesondere der Big-Five-Faktor *Gewissenhaftigkeit* eine entscheidende Rolle für die Leistungsfähigkeit spielt: Sowohl bei Managern als auch bei Vertriebsmitarbeitern, Facharbeitern und Polizisten war der Faktor *Gewissenhaftigkeit* signifikant mit der beruflichen Leistung korreliert. Bei Managern und Vertriebsmitarbeitern fand sich darüber hinaus noch ein signifikanter Zusammenhang mit dem Faktor *Extraversion*. Auch eine weitere Metaanalyse von Hurtz und Donovan (2000) konnte belegen, dass es vor allem der Faktor *Gewissenhaftigkeit* ist, der mit beruflicher Leistung einhergeht.

Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse von 15 Metaanalysen findet sich schließlich bei Barrick, Mount und Judge (2001). Demnach ist es wiederum der Faktor *Gewissenhaftigkeit*, der einen eindeutigen Zusammenhang mit der beruflichen Leistung aufweist ( $r = .23$  bis  $.31$ ) – und dies sowohl über unterschiedliche Indikatoren hinweg als auch für unterschiedliche Berufsgruppen (Tabelle 2). *Extraversion* hingegen scheint vor allem mit der Leistung während der Ausbildung verknüpft zu sein ( $r = .28$ ), der Leistung im Bereich Management ( $r = .21$ ) sowie in geringerem Umfang auch mit der Teamarbeit ( $r = .16$ ). *Emotionale Stabilität* und *Verträglichkeit* sind ebenfalls mit der Teamarbeit korreliert, *Offenheit* vor allem mit der Ausbildungsleistung ( $r = .33$ ).

Tab. 2: Korrelationskoeffizienten für die Big-Five-Faktoren nach Barrick, Mount und Judge (2001, S. 14)

	Extraversion	Emotionale Stabilität	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit	Offenheit
Beurteilung durch Vorgesetzte	.13	.13*	.13	.31*	.07
Objektive Leistungskriterien	.13	.10	.17	.23*	.03
Leistung in der Ausbildung	.28*	.09*	.14*	.27*	.33*
Teamarbeit	.16*	.22*	.34*	.27*	.16*
Leistung im Bereich Verkauf/Vertrieb	.11	.05	.01	.25*	-.03
Leistung im Bereich Management	.21*	.09	.10*	.25*	.10
Leistung im Bereich von Fachkräften	-.11	.06	.06*	.24*	-.11
Leistung im Bereich der Polizei	.12*	.12*	.13*	.26*	.03*

*Dargestellt sind die korrigierten, wahren Korrelationen auf Konstruktebene;*  
 \*) untere Grenze des 90 % Konfidenzintervalls > 0

Die Effektstärke dieser Korrelationen bewegt sich im mittleren Bereich (vgl. Hemphill/Fraser 2003). Da es sich um eine Metaanalyse handelt, bleiben wichtige Kontextbedingungen und Moderatorenvariablen jedoch unberücksichtigt, wodurch die Korrelationen eher unterschätzt werden.



Um die Größe der Koeffizienten besser beurteilen zu können, lohnt sich ein Vergleich mit den Koeffizienten anderer Verfahren (Tabelle 3). Und dabei zeigt sich, dass Fähigkeitstests und strukturierte Einstellungsgespräche in Metaanalysen zwar besser abschneiden, die Big-Five-Faktoren (und hier insbesondere der Faktor *Gewissenhaftigkeit*) jedoch durchaus das Niveau von Assessment Centern erreichen. Dies ist angesichts der Kosten und des deutlich höheren Aufwands für die Durchführung von Assessment Centern mehr als erstaunlich: Eine psychometrische Skala mit 10 bis 15 Fragen zum Faktor *Gewissenhaftigkeit* zeigt einen ähnlichen Zusammenhang mit der beruflichen Leistung wie ein aufwendiges Assessment Center.

Tab. 3: **Validität eignungsdiagnostischer Verfahren nach Schuler und Höft (2006, S. 110)**

Verfahren	Kriteriumsbezogene Validität
Allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51
Strukturiertes Einstellungsgespräch	.51
Assessment Center	.37
Big Five Faktor „Gewissenhaftigkeit“	.23 – .31
Interessen	.10

Eine Ursache für das relativ schlechte Abschneiden von Assessment Centern dürfte in den bereits in Abschnitt 1 erwähnten menschlichen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern zu sehen sein sowie in der mangelnden Validität vieler AC-Übungen. Die Ratings für unterschiedliche Kompetenzen *innerhalb* einer Übung sind oftmals hochgradig korreliert, während die Ratings für ein und dieselbe Kompetenz über mehrere Übungen hinweg nur gering ausfällt (Höft/Funke 2006).

Zusammenfassend konnten mehrere Metaanalysen die Bedeutung der Big-Five-Faktoren für die berufliche Leistung bestätigen. Insbesondere der Faktor *Gewissenhaftigkeit* weist über unterschiedliche Leistungskriterien und Berufsgruppen hinweg den stärksten Zusammenhang mit der beruflichen Leistung auf. Die Höhe des Zusammenhangs bewegt sich im Bereich der Validitätskoeffizienten von Assessment Centern, die jedoch deutlich zeitintensiver und kostspieliger sind.

## 2.2 Verfahren zur Messung der Big Five

### 2.2.1 Klassische Gütekriterien

Bei der Auswahl von Persönlichkeitstests zur Messung der Big-Five-Faktoren spielen Gütekriterien, wie sie auch in der DIN-Norm 33430 für die Eignungsdiagnostik und Laufbahnberatung gefordert werden (vgl. Abschnitt 3.), eine wichtige Rolle. Zu den klassischen Gütekriterien für psychologische Tests zählen (Bühner 2011):

- **Objektivität in Bezug auf Ausführung, Auswertung und Interpretation**

Alle Teilnehmer werden unter den gleichen standardisierten Bedingungen getestet. Testleiter und Auswerter haben keinen Einfluss auf die Ergebnisse. Auswertungsfehler sind weitgehend ausgeschlossen.

- **Reliabilität (Genauigkeit)**

Die Messfehler fallen möglichst gering aus. Eine wiederholte oder parallele Messung würde zu einem ähnlichen Ergebnis führen. Bei psychometrischen Tests kann die Reliabilität als Kennzahl berechnet werden, z. B. als Re-Test-Reliabilität, Split-Half-Reliabilität oder als interne Konsistenz (Cronbachs  $\alpha$ ). Die Reliabilität eines Tests oder einer Skala sollte mind.  $r_{tt} = .70$  betragen (Kersting 2006).

- **Validität (Aussagekraft, Gültigkeit):**

Der Test ist so konstruiert, dass er inhaltlich das erfasst, was er zu erfassen vorgibt. Aus den Testergebnissen lassen sich belastbare Aussagen (z. B. über die Eignung) und zutreffende Vorhersagen ableiten. Die Aussagekraft eines Tests sollte in empirischen Studien untersucht worden sein, z. B. mit Hilfe von Regressionsanalysen.

Darüber hinaus gibt es weitere Gütekriterien wie *Fairness* (alle Teilnehmer haben die gleichen Chancen, es gibt keine Benachteiligung von bestimmten Personengruppen) oder *Effizienz*.

### 2.2.2 Drei psychometrische Verfahren zur Messung der Big-Five-Faktoren

Im Folgenden sollen drei psychometrische Verfahren zur Messung der Big-Five-Faktoren vorgestellt werden, die diesen Anforderungen genügen. Die Auswahl ist nicht vollständig, sondern erfolgte vor allem in Hinblick

auf den Einsatz in Unternehmen und die Verfügbarkeit von deutschen Normen.

- **16PF**

Der 16PF von Cattell wird heute vom Performance Assessment Network, Inc. vertrieben und misst neben den 16 Persönlichkeitsfaktoren von Cattell auch die fünf globalen Big-Five-Faktoren. Der Test ist mit 185 Multiple-Choice-Items recht umfangreich und beansprucht eine Bearbeitungszeit von etwa 40 Minuten. Die Normen aus dem Jahr 2000 sind mittlerweile als veraltet anzusehen. Einige Items werden regelmäßig von Teilnehmern als zu persönlich erlebt und stoßen auf wenig Akzeptanz. Die Reliabilität der Skalen bewegt sich zwischen  $r_{tt} = .69$  und  $r_{tt} = .87$ . Die mittlere interne Konsistenz der deutschen Version liegt bei  $\alpha = .74$ . Es gibt zahlreiche Studien, die die Validität des Verfahrens belegen (Cattell/Mead 2008).

- **NEOFFI**

Das NEO Fünf-Faktoren-Inventar (NEOFFI) von Costa und McCrae wird in Deutschland von Hogrefe vertrieben und umfasst 60 Items für die fünf Faktoren. Die Reliabilität der Skalen bewegt sich zwischen  $\alpha = .72$  und  $\alpha = .87$ . Die Normen stammen aus dem Jahr 2008. Wie für den 16PF so gibt es auch für das NEOFFI zahlreiche Studien, die die Validität und Robustheit der Faktoren belegen (McCrae/Costa 2004).

- **B5T**

Der Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T) von Satow (2011) wurde speziell für den Einsatz in Unternehmen entwickelt und ist kostenlos unter einer cc-Lizenz verfügbar. Neben den fünf Faktoren umfasst der B5T noch drei Zusatzskalen für die Grundmotive sowie eine Skala zur Kontrolle von übertriebener positiver Selbstdarstellung (Faking Good). Die Reliabilität der Skalen bewegt sich zwischen  $.76$  und  $.90$ . Die Normen stammen aus dem Jahr 2012. Der Test wurde 2014 von Stiftung Waren-test getestet und erhielt für das Testkonzept die höchste Punktzahl (Gesamturteil der Online-Version auf Psychomeda „befriedigend“). Der B5T wird seit 2011 von zahlreichen Unternehmen eingesetzt und in die PSYNDEX Datenbank sowie in das elektronische Testarchiv des Leibniz-Zentrums für Psychologische Information und Dokumentation aufgenommen.

### 2.3 Persönlichkeitsfaktoren und Kompetenzen

In den letzten Jahren sind viele Unternehmen dazu übergegangen, im Personalbereich mit Kompetenzen zu arbeiten und Kompetenzmodelle einzuführen. Erpenbeck spricht in diesem Zusammenhang von einem zuweilen „abenteuerlichen Gebrauch“ des Begriffs (vgl. Erpenbeck 2012a, S. 8) und einem „gängigen Reklamewort“ (S. 10). Entscheidend am Kompetenzbegriff ist für Erpenbeck die Handlungsorientierung: „Es handelt sich also, verallgemeinert, um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln“ (S. 14). Kompetenzen beruhen auf Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen, aber auch auf internalisierten Normen, Werten und Regeln. Um dem Kompetenzwzdwuchs zu begegnen, hat Erpenbeck eine Kompetenzarchitektur entwickelt, die Metakompetenzen, Basiskompetenzen, Schlüsselkompetenzen sowie Querschnittskompetenzen umfasst. Mit dem KODE-System wurde zudem ein eigenes Rating-Verfahren entwickelt, das die 64 Schlüsselkompetenzen des KODE Kompetenz-Atlas messen soll.

Auch wenn Erpenbeck (2012b) darauf hinweist, dass es sich bei Kompetenzen nicht um Persönlichkeitseigenschaften (*traits*) handelt, sondern um Fähigkeiten, finden sich doch deutliche inhaltliche Überlappungen zwischen den KODE-Schlüsselkompetenzen und den Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren (Tabelle 4). Das KODE-System erfasst jedoch auch Kompetenzen, die sich nicht den Big-Five-Faktoren zuordnen lassen. Dabei handelt es sich vor allem um Fach- und Methodenkompetenzen (Fachwissen, Marktkenntnis, Projektmanagement).

Tab. 4: **Big-Five-Faktoren und KODE-Schlüsselkompetenzen** (eigene Darstellung)

Big-Five-Faktor	KODE-Schlüsselkompetenzen
Extraversion (E)	Tatkraft, Initiative, Akquisitionsstärke
Verträglichkeit (A)	Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Hilfsbereitschaft
Gewissenhaftigkeit (C)	Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit
Emotionale Stabilität (N)	Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit
Offenheit (O)	Offenheit für Veränderungen

Problematisch für den Einsatz in der Personalentwicklung ist, dass Kompetenzverfahren oft nicht die Anforderungen der DIN-Norm 33430 (siehe

Abschnitt 3) für die Eignungsdiagnostik und Laufbahnberatung erfüllen und auch nicht normiert sind. Verfahren zur Kompetenzmessung werden, so wie das KODE, in der Regel nicht als psychometrische Test konstruiert: „Das KODE System ist im Rahmen von vielfältigen Untersuchungen entstanden, um die Kontextabhängigkeit des Handelns besser zu verstehen; es ist nicht als psychometrischer Test konzipiert“ (Heyse/Erpenbeck 2010, S. 22). Zwar berichten Heyse und Erpenbeck (2010) von Reliabilitätskennzahlen für den KODE, jedoch nur auf Ebene der vier Kompetenzbereiche und nicht auf Ebene der einzelnen Kompetenzen. Zudem konnten die Autoren die Struktur des KODE faktoranalytisch nicht bestätigen.

Ein weiteres Problem betrifft die ausufernde Anzahl von Kompetenzen. Während die Persönlichkeitsforschung mit Hilfe des statistischen Verfahrens der Faktorenanalyse die Anzahl der Faktoren auf fünf allgemeingültige Faktoren reduzieren und die Bedeutung der Faktoren für die berufliche Leistung nachweisen konnte, existiert heute eine unübersichtliche Anzahl von Kompetenzen, von denen unklar ist, wie sie zu messen sind und welche Bedeutung sie für die berufliche Leistung haben. Allein auf europäischer Ebene wurden mehrere Kompetenzmodelle mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Kompetenzen definiert, z. B. das *Reference Framework of Key Competences for Lifelong Learning*, das *Digital Competence Framework*, das *e-Competence Framework (e-CF)* sowie das *Europäische Klassifikationssystem für Fähigkeiten, Qualifikationen und Berufe (ESCO)* mit abenteuerlichen 13 500 Kompetenzen.

Zusammenfassend unterscheiden sich Persönlichkeitsfaktoren und Kompetenzen insbesondere darin, dass es sich bei Kompetenzen um veränderliche Fähigkeiten handelt, die im Wesentlichen auf Wissen, Fertigkeiten, internalisierten Normen und Werten beruhen, wohingegen Persönlichkeitsfaktoren unveränderliche Wesenszüge und Charaktereigenschaften (traits) darstellen, die sich jedoch in den Kompetenzen niederschlagen. Insbesondere bei den Schlüsselkompetenzen gibt es eine große inhaltliche Überlappung zwischen Kompetenzen und Persönlichkeitsfaktoren: Viele Schlüsselkompetenzen lassen sich eindeutig einem Big-Five-Faktor zuordnen. Sarges fasst die Forschungslage wie folgt zusammen: „Aus Sicht unserer heutigen wissenschaftlichen Kenntnisse sind diese Kompetenzen allerdings nicht nur Resultat von Lern- und Entwicklungsprozessen, sondern zum Teil schon stark vorgeprägt durch stabile Persönlichkeitsmerkmale“ (Sarges 2000b; S. 119).

## 2.4 Grenzen des Big-Five-Ansatzes

Von Allport über Cattell, Norman, Goldberg und McCrae bis hin zu den Metaanalysen von Barrick konnten fünf stabile und robuste Persönlichkeits-Faktoren empirisch bestimmt und immer wieder repliziert werden. Diese Faktoren eignen sich für die allgemeine, phänologische Beschreibung der stabilen Wesenszüge und Eigenschaften einer Person – unabhängig von Sprache und kulturellem Hintergrund. Der Ansatz ist jedoch nicht geeignet, um veränderliche Merkmale zu beschreiben, wie z. B. Fach- oder Methodenkompetenzen, die im Wesentlichen auf Fertigkeiten und Wissen beruhen. Genauso wenig macht der Big-Five-Ansatz Aussagen über die Richtung, in die sich eine Person entwickelt, oder von welchen Motiven sie angetrieben wird. Aus diesem Grund umfasst beispielsweise der B5T drei weitere Skalen zur Messung der Grundmotive.

Trotzdem kann der Big-Five-Ansatz im Personalmanagement eine wichtige Rolle spielen, nämlich immer dann, wenn es darum geht, eine prinzipielle Eignung festzustellen, das Potential für eine bestimmte Laufbahn zu analysieren, eine berufliche Richtungsentscheidung zu treffen oder wenn noch gar nicht feststeht, welche Qualifikationen, Fach- oder Methodenkompetenzen in Zukunft überhaupt benötigt werden – was in einer komplexen, sich schnell ändernden Berufswelt immer häufiger der Fall ist (Sarges 2000b).

Auch wenn insbesondere der Faktor *Gewissenhaftigkeit* mit beruflicher Leistung korreliert ist, fällt die Korrelation im Vergleich mit Fähigkeitstests und strukturierten Interviews nicht allzu hoch aus. Das ist nicht verwunderlich, da es sich bei den Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren um globale und relativ verhaltensferne Einflussvariablen zweiter Ordnung handelt. Der Big-Five-Ansatz sollte daher niemals alleiniges Auswahlkriterium für die Beurteilung eines Bewerbers oder Mitarbeiters sein. Er kann jedoch eingesetzt werden, um schnell und effizient ein objektives und gesamtheitliches Bild zu erhalten – anstatt sich beispielsweise allein auf das menschliche Urteil zu verlassen.

## 3 Einsatz von Persönlichkeitstests in Unternehmen

Persönlichkeitstests werden in Unternehmen nicht als Selbstzweck eingesetzt, sondern mit klaren Zielsetzungen und eingebunden in Unternehmensprozesse, z. B. im Rahmen der Personalauswahl oder Poten-

tialbeurteilung. Der Einsatz hat dabei unter Abwägung von Kosten und Nutzen sowie unter Beachtung von rechtlichen Anforderungen, betrieblicher Mitbestimmung und einschlägiger Normen, wie z. B. der DIN-Norm 33430, zu erfolgen.

Die DIN-Norm 33430 für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung, Bewerberauswahl und Laufbahnberatung gibt eine verbindliche Richtschnur für die Auswahl und den Einsatz von psychologischen Tests in Unternehmen vor. Sie bezieht sich auf den gesamten Beurteilungsprozess von der Planung über die Auswahl der Verfahren bis hin zur Urteilsbildung. Die DIN-Norm (Hornke/Kersting 2004) schreibt u. a. vor, dass

- nur geeignete, empirisch überprüfte Verfahren ausgewählt werden,
- die Verfahren objektiv, reliabel und valide sind,
- die Normen aktuell sind (nicht älter als 8 Jahre),
- die Testdurchführung und Interpretation durch qualifizierte Personen erfolgt.

Die DIN-Norm gibt in Bezug auf Reliabilität und Validität keine Werte vor. Nach dem COTAN-System zur Testbeurteilung sollte die Reliabilität eines Verfahrens jedoch mindestens  $r_{tt} = 70$  betragen (Kersting 2006). Der Reliabilität eines Verfahrens kommt auch deshalb eine Schlüsselrolle zu, weil sie eine Voraussetzung für die Validität ist (Krauth 1995).

Die in Abschnitt 2.2 vorgestellten psychometrischen Big-Five-Tests erfüllen diese Vorgaben und können daher in Übereinstimmung mit der DIN-Norm eingesetzt werden. In der Regel erfolgt die Durchführung und Auswertung heute online bzw. computergestützt an einem PC oder auf einem mobilen Endgerät. Die früher übliche Durchführung als Paper-Pencil-Fragebogen gehört der Vergangenheit an. Durchführungsfehler (z. B. das Nicht-Einhalten von Zeitvorgaben) und Auswertungsfehler sind so weitgehend ausgeschlossen. Im Folgenden wird anhand von zwei Anwendungsszenarien aufgezeigt, wie solche Verfahren im Unternehmen eingesetzt werden können.

### 3.1 Einsatz in der Personalauswahl

Die Personalauswahl ist ein mehrstufiger Prozess mit dem Ziel, eine Stelle mit einem geeigneten Bewerber zu besetzen (Sarges 2000a; Plate 2008).

Nach dem trimodalen Modell (Schuler/Höft 2006; S. 103) sollten dabei Daten aus mindestens drei Bereichen berücksichtigt werden: Biografische Daten, Simulationen und Testverfahren. Der idealtypische Ablauf einer Personalauswahl mit Vorauswahl und Online-Bewerbung ist in Abbildung 1 dargestellt.

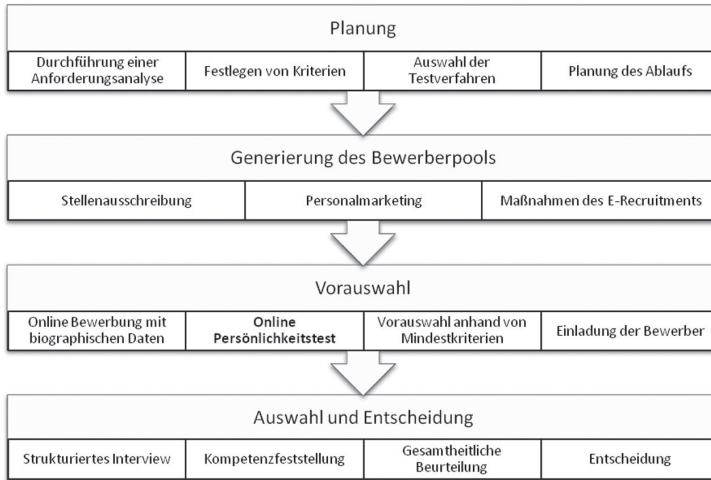


Abb. 1: Ablauf einer Personalauswahl mit Online-Bewerbung (eigene Darstellung)

In einem solchen Prozess (Abbildung 1) können psychometrische Persönlichkeitstests als effizientes Mittel bereits im Rahmen einer Online-Bewerbung zum Einsatz kommen: Die Teilnehmer füllen bei der Online-Bewerbung nicht nur ein Bewerbungsformular aus, sondern beantworten innerhalb von wenigen Minuten auch einen Online-Persönlichkeitstest. Die Ergebnisse bilden zusammen mit biografischen Angaben eine objektive, reliable und valide Grundlage für die Vorauswahl der Bewerber, die dann z. B. zu strukturierten Interviews eingeladen werden. Durch den Einsatz eines Big-Five-Persönlichkeitstests kann so bereits zu einem frühen Zeitpunkt sichergestellt werden, dass die Bewerber in Hinblick auf ihre grundlegenden Eigenschaften zur Stelle und Unternehmenskultur passen. Ob sie auch über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, kann im weiteren Auswahlprozess ermittelt werden.



Im Rahmen der Planung (Abbildung 1) wird bei der Festlegung der Auswahlkriterien das Big-Five-Anforderungsprofil entweder als Profil- oder als Radar-Diagramm dargestellt und die Soll-Werte werden auf einer Norm-Skala abgetragen. Eine Norm-Skala setzt die Testwerte in Bezug zu einer repräsentativen Vergleichsstichprobe. Eine bekannte Normskala ist die IQ-Skala, die so genormt ist, dass eine durchschnittliche Leistung durch den Wert 100 dargestellt wird und die Standardabweichung 15 beträgt. Im Bereich von Persönlichkeitstests kommen meist größere Normen zum Einsatz, wie z. B. die Stanine-Norm von 1 bis 9, die so ausgelegt ist, dass eine für ihr Alter und Geschlecht durchschnittliche Merkmalsausprägung durch den Wert 5 dargestellt wird. Durch die Normierung erzielen die meisten Menschen Werte im Bereich von 4 bis 6. Von einer überdurchschnittlichen Ausprägung eines Merkmals wird ab einem Wert von 7 gesprochen. Erst durch die Umrechnung des Testergebnisses in einem Normwert wird das Ergebnis interpretierbar.

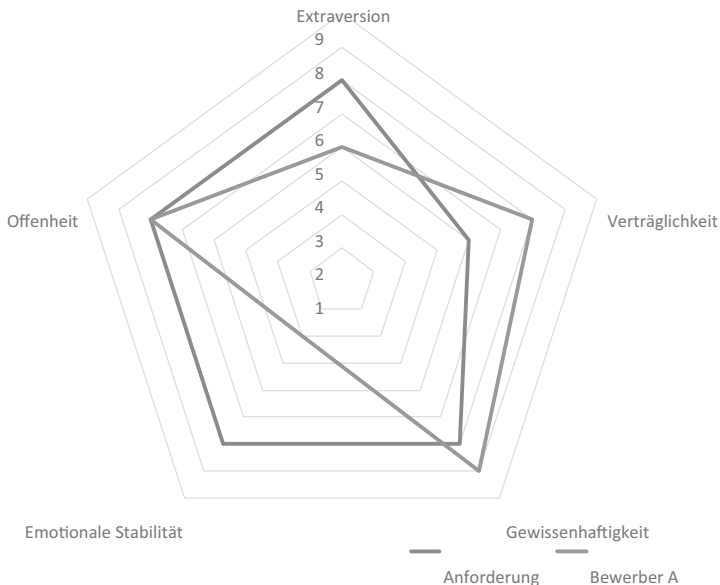


Abb. 2: Big-Five-Profilvergleich auf einer Stanine-Skala (eigene Darstellung)

Das Vorgehen soll an einem Beispiel mit einer Stanine-Skala veranschaulicht werden: Gesucht sei ein Vertriebsmitarbeiter. Der Bewerber soll besonders aktiv und durchsetzungsstark sein (Extraversion mind. 7), zudem soll er teamfähig sein (Verträglichkeit mind. 5), besonders gewissenhaft und zuverlässig (Gewissenhaftigkeit mind. 7), besonders belastbar (Emotionale Stabilität mind. 7) und kulturell überdurchschnittlich aufgeschlossen (Offenheit mind. 7), da es sich um ein internationales Team handelt. Abbildung 2 stellt das Anforderungsprofil und das Profil eines fiktiven Bewerbers als Radar-Diagramm dar. Durch Vergleich mit dem Anforderungsprofil lassen sich die Bewerber nun entweder in eine Rangfolge bringen (indem die Abweichung als Summe der quadrierten negativen Differenzen errechnet wird) oder vom weiteren Verfahren ausschließen, wenn z. B. die Soll-Werte nicht erreicht werden. In diesem Beispiel erfüllt der Bewerber zwar die Anforderungen in Hinsicht auf Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit, erreicht jedoch nicht die geforderten Werte für Emotionale Stabilität und Extraversion.

Zusammenfassend können psychometrische Big-Five-Tests in einem mehrstufigen Personalauswahlprozess eingesetzt werden, um die nach dem trimodalen Ansatz empfohlenen objektiven Testdaten zu liefern. Dabei lassen sich die Big-Five-Tests aufgrund ihrer geringen Item-Anzahl bereits zu einem frühen Zeitpunkt (Vorauswahl) ohne viel Aufwand in die Online-Bewerbung integrieren. Die Ergebnisse können als Radar-Diagramm dargestellt und mit dem Anforderungsprofil verglichen werden, um sicherzustellen, dass ein Bewerber von seiner Persönlichkeitsstruktur zum Unternehmen und der Stelle passt. Einschränkend ist zu beachten, dass ein Online-Persönlichkeitstest keine Gewissheit liefern kann, von wem er wirklich ausgefüllt wurde. Auch aus diesem Grund sollte die Entscheidung nicht allein auf den Testergebnissen beruhen.

### 3.2 Einsatz im Rahmen der Potentialanalyse

Bei der Potentialanalyse liegt das Augenmerk auf der Entwicklungsfähigkeit und den „noch zu realisierenden Leistungspotentialen“ von Mitarbeitern und Berufseinsteigern. Sie dient damit der „Fundierung von Personalentwicklungs- und Karriereaktivitäten“ (Berthel/Becker 2010, S. 247). So geht es etwa bei der Potentialanalyse im Rahmen der Berufsorientierung „nicht darum, nur zu beobachten, was bereits vorhanden ist (...), sondern zu erkennen, was in einem Jugendlichen steckt“ (Lippegaus-Grünau/

Stolz 2010, S. 10). In diesem Sinne werden Potentiale auch als verborgene Talente bezeichnet. Viele Unternehmen versuchen solche verborgenen Talente (High Potentials, Catalysts) im Rahmen eigener Potentialanalysen zu identifizieren, um maßgeschneiderte Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten und einen Pool von Nachwuchskräften aufzubauen.

Eine besondere Bedeutung kommt der Potentialanalyse bei der Führungskräfteentwicklung zu. So sieht etwa Sarges (2000b, 2018) einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Auswahl geeigneter Führungskräfte, die sich nach Sarges insbesondere durch die Motivation auszeichnen, sich immer wieder neuen Situationen anzupassen, dauerhaft Bestleistungen zu erbringen, kontinuierlich zu lernen und sich permanent weiterzuentwickeln (Leistungsmotivation). Die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter für die Führungskräftelaufbahn geeignet ist, kann daher nicht allein aufgrund vorhandener Kompetenzen (IST-Zustand) erfolgen, sondern muss die Persönlichkeit und Entwicklungsfähigkeit ins Zentrum rücken.

Bereits die Metaanalyse von Barrick, Mount und Judge (2001) hat gezeigt, dass die Big-Five-Faktoren mit der Leistung von Managern korreliert sind (Tabelle 2). In einer Studie mit 777 Teilnehmern haben Hart, Stasson, Mahoney und Story (2007) ergänzend untersucht, inwieweit die Big-Five-Faktoren auch die Motivation, immer wieder Bestleistungen erbringen zu wollen, erklären können. Dabei fanden sie nicht nur hoch signifikante Korrelationen zwischen intrinsischer Leistungsmotivation und *Gewissenhaftigkeit* ( $r = .58$ ), zusätzlich konnten die Autoren in einer Regressionsanalyse zeigen, dass die Big-Five-Faktoren zusammen für mehr als 40 % der Unterschiede (Varianz) in der Leistungsmotivation verantwortlich sind. Andere Wissenschaftler (Furnham, Eracleous, Chamorro-Premuzic 2009) konnten diesen Zusammenhang bestätigen. In ihrer Studie war es ebenfalls der Faktor *Gewissenhaftigkeit*, der trotz Berücksichtigung von Alter, Geschlecht und Berufserfahrung die Motivation vorhersagen konnte.

Offensichtlich gibt es einen starken Zusammenhang zwischen den Big-Five-Faktoren und der Leistungsmotivation. Trotz dieses Zusammenhangs handelt es sich um unterschiedliche Konstrukte: Die Big-Five-Faktoren beschreiben die Persönlichkeitsstruktur phänomenologisch, sagen aber wenig über die Richtung aus, in die sich ein Mitarbeiter entwickelt. Dafür entscheidend sind die Grundmotive (McClelland 1987): Das *Leis-*

tungsmotiv (Achievement Motive), aber auch die anderen Grundmotive, wie beispielsweise das Grundmotiv *Macht* (Power Motive) oder *Sicherheit* (Avoidance Motive). Aus diesem Grund umfasst der B5T nicht nur die Big-Five-Faktoren, sondern zusätzlich drei Motivationsskalen, mit denen sich die Entwicklungsrichtung einer Person bestimmen lässt.

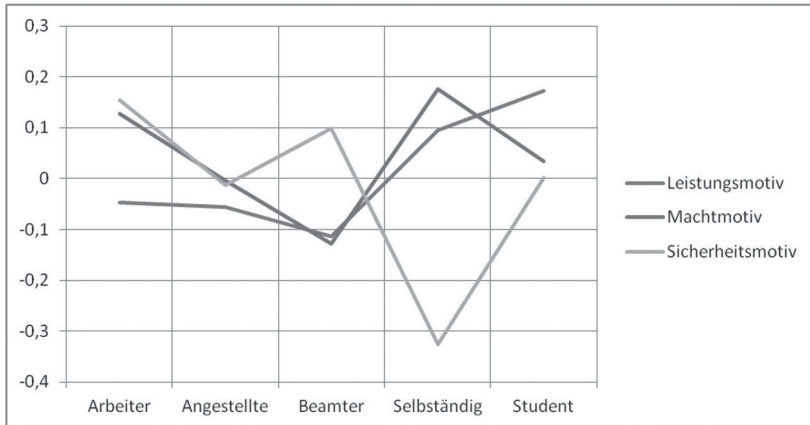


Abb. 3: Grundmotive für unterschiedliche Berufsgruppen (z-transformierte Werte), eigene Darstellung

In eigenen Untersuchungen zum B5T mit mehr als 7 500 Teilnehmern zeigten sich bedeutsame Unterschiede in den Grundmotiven zwischen Berufsgruppen (Satow 2011): So wiesen etwa Selbständige das höchste Machtmotiv auf (Abbildung 3). In ihrer Masterarbeit konnte Weber (2017) unter Verwendung des B5T zudem signifikante Unterschiede im Machtmotiv zwischen Führungskräften der Wirtschaft (ausgeprägtes Machtmotiv) und Führungskräften der Wissenschaft (gering ausgeprägtes Machtmotiv) nachweisen. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Persönlichkeit und Motive wichtige Elemente der Potentialanalyse ausmachen (Sarges 2000b, 2018). Anhand der Persönlichkeitsstruktur lassen sich prinzipielle Aussagen zur Eignung als Führungskraft treffen (u. a. auch darüber, inwiefern die Persönlichkeitsstruktur zur Unternehmenskultur passt). Die Motive geben zusätzlich Aufschluss über die Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft. Insbesondere für Führungskräfte der Wirtschaft

wird sowohl eine hohe Leistungsbereitschaft (Leistungsmotiv) als auch ein ausgeprägter Wille zur Gestaltung und Verantwortung (Machtmotiv) vorausgesetzt.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Es wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Persönlichkeitstests für die Personalauswahl und Potentialanalyse in Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden können. Dazu wurde einleitend dargelegt, wodurch sich psychologische Persönlichkeitstests auszeichnen und es wurden Studien angeführt, die seit den 1950er-Jahren belegen, dass Diagnosen, die auf psychologischen Tests beruhen, zutreffender sind als Diagnosen, die sich allein auf das menschliche Urteil verlassen. Im Weiteren wurde das Big-Five-Modell der Persönlichkeit nicht nur mit seinen historischen Wurzeln dargestellt, sondern insbesondere auch in Bezug auf seine Bedeutung für die berufliche Leistung und Entwicklungsfähigkeit. Es wurden drei psychometrische Tests vorgestellt, die geeignet sind, die Big-Five-Faktoren zu erfassen, und es wurde auch auf die Grenzen des Big-Five-Ansatzes als rein phänologischer Ansatz eingegangen. Anschließend wurde der Einsatz von Big-Five-Tests in der Personalauswahl und im Rahmen der Potentialanalyse beschrieben und mit konkreten Beispielen und eigenen Befunden unterlegt.

Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit bietet gegenüber anderen Modellen den Vorteil, dass es die menschlichen Wesenszüge und Charaktereigenschaften (traits) mit Hilfe von fünf universellen Faktoren, die unabhängig von Kultur und Sprache immer wieder repliziert werden konnten, ganzheitlich beschreibt. Der Rückgriff auf die Persönlichkeit ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die Anforderungen der Arbeitswelt einem schnellen Wandel unterliegen und generelle Fragen der Eignung und Entwicklung einer Person im Vordergrund stehen (Sarges 2000b, 2018). Mit Hilfe des Modells lassen sich valide Aussagen darüber treffen, ob eine Person prinzipiell für eine Stelle geeignet ist, gute Leistungen erwartet lässt und allgemein zur Unternehmenskultur passt.

Allerdings kann das Big-Five-Modell die Persönlichkeit eines Menschen nur rein phänomenologisch beschreiben. Das Modell macht keine Aussagen über die Richtung, in die sich ein Mensch entwickelt, oder über das, was ihn innerlich antreibt. Aus diesem Grund wurde der B5T um

Skalen zur Erfassung der Grundmotive erweitert. Zudem erlaubt das Modell keine Aussagen zu verhaltensnahen Fähigkeiten oder Kompetenzen. Zwar spiegelt sich die Persönlichkeit insbesondere in Schlüsselkompetenzen wider, Fach- und Methodenkompetenzen sind von der Persönlichkeit jedoch weitgehend unabhängig. Zu einer Personalauswahl und Potentialanalyse gehört daher im Sinne eines multimodalen Ansatzes immer auch die Kompetenzfeststellung, z. B. durch Arbeitsproben oder Fähigkeitstests.

Bei psychometrischen Big-Five-Persönlichkeitstests handelt es sich um wissenschaftlich fundierte Fragebogen-Verfahren, die mit wenig Aufwand ermöglichen, die fünf Faktoren des Big-Five-Modells objektiv, reliabel und valide zu messen. Sie erfüllen die Anforderungen der DIN-Norm 33430 und lassen sich z. B. als Online-Tests flexibel und kostengünstig in die Prozesse der Personalentwicklung integrieren. Sie liefern wichtige und vor allem von menschlichen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern unbeeinflusste Informationen zur Beurteilung von Bewerben und Mitarbeitern. Da bei Fragebogen-Tests immer auch die Möglichkeit einer bewussten Verfälschung und positiven Selbstdarstellung gegeben ist, sollte das abschließende Urteil auch aus diesem Grund weitere Informationsquellen berücksichtigen.

Zusammenfassend können Persönlichkeitstests nach dem Big-Five-Modell einen sinnvollen Beitrag zur Personalentwicklung leisten, wenn der Einsatz zielgerichtet erfolgt, im Sinne des multimodalen Ansatzes weitere Informationsquellen berücksichtigt und die Grenzen des Ansatzes beachtet werden. Weil es in einer Arbeitswelt, die einem dramatischen Wandel unterliegt und zunehmend durch Ungewissheit geprägt ist, vermehrt auf Persönlichkeit und Entwicklungsfähigkeit ankommt, werden Persönlichkeitstests und insbesondere das Big-Five-Modell auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Persönlichkeitstests werden sich allerdings von reinen Fragebogen-Verfahren zu Verfahren entwickeln, die mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und Big-Data-Technologien Informationen über die Persönlichkeit aus einer Vielzahl von Daten gewinnen. So bietet die künstliche Intelligenz IBM Watson bereits heute Web Services für Unternehmen an, um die Big-Five-Faktoren einer Person anhand von Text und Sprache zu bestimmen (vgl. Mostafa u. a. 2016). Die Ergebnisse können nicht nur für die Personalentwicklung genutzt werden, sondern auch für viele weitere Szenarien.

## 5 Literatur

- Allport, G. W. (1937): *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart
- Barrick, M. R./Mount, M. K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: a metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44(1), S. 1–26
- Barrick, M. R./Mount, M. K./Judge, T. A. (2001): Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), S. 9–30
- Berthel, J./Becker, F. G. (2010): *Personal-Management (9. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bühner, M. (2011): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson
- Cattell, R. B. (1978): *Die empirische Erforschung der Persönlichkeit (2. Aufl.)*. Weinheim: Beltz
- Cattell, H. E. P./Mead, A. D. (2008): The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In: G. J. Boyle/G. Matthews/D. H. Saklofske (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*, Volume 2 (S. 135–159). New York: SAGE
- Digman, J. M. (1990): Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review Psychology*, 41, S. 417–440
- Erpenbeck, J. (2012): Was sind Kompetenzen. In: W. G. Faix (Hrsg.): *Kompetenz (S. 1–57)*. Stuttgart: Steinbeis Edition
- Erpenbeck, J. (2012a): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften. In: W. G. Faix (Hrsg.): *Kompetenz (S. 59–92)*. Stuttgart: Steinbeis Edition
- Eysenck, H. (1998): *Dimensions of Personality (Erstauf. 1947)*. New Jersey: Transaction Publishers
- Fehr, T. (2006): Big Five. Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre 30 Facetten. *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*. In: W. Simon (Hrsg.): *Persönlichkeitsmodelle und*

- Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching (2. Aufl., S. 113–135). Offenbach: GABAL
- Furnham, A./Eracleous, A./Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), S. 765–779
- Goldberg, L. R. (1970): Man versus Model of Man: A Rationale, Plus Some Evidence, For a Method of Improving on Clinical Inferences. *Psychological Bulletin*, 73(6), S. 422–432
- Goldberg, L. R. (1993): The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), S. 26–34
- Grove, W. M./Meehl, P. E. (1996): Comparative Efficiency of Informal (Subjective, Impressionistic) and Formal (Mechanical, Algorithmic) Prediction Procedures: The Clinical-Statistical Controversy. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2(2), S. 293–323
- Hart, J. W./Stasson, M. F./Mahoney, J. M./Story, P. (2007): The Big Five and Achievement Motivation: Exploring the Relationship Between Personality and a Two-Factor Model of Motivation. *Individual Differences Research*, 5(5), S. 267–274
- Hemphill, J. F./Fraser, S. (2003): Interpreting the Magnitudes of Correlation Coefficients. *American Psychologist*, 58(1), S. 78–80
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2010): Qualitätsanforderungen an KODE. In: V. Heyse, J. Erpenbeck/S. Ortmann (Hrsg.): *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 21–54). Münster: Waxmann
- Höft, S./Funke, U. (2006): Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 145–187). Göttingen: Hogrefe
- Hornke, L. F./Kersting, M. (2004): „Checkliste“ zur DIN 33430. In: L. F. Hornke/U. Winterfeld (Hrsg.): *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 273–324). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag



- Hossiep, R./Paschen, M./Mühlhaus, O. (2014): Persönlichkeitstests im Personalmanagement: Grundlagen, Instrumente und Anwendungen. Göttingen: Hogrefe
- Hurtz, G. M./Donovan, J. J. (2000): Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), S. 869
- Jensen, A. R. (1958): The Maudsley personality inventory. *Acta Psychologica*, 14, S. 314–325
- John, O. P./Angleitner, A./Ostendorf, F. (1988): The lexical approach to personality: a historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality*, 2, S. 171–203
- Kersting, M. (2006): Zur Beurteilung der Qualität von Tests: Resümee und Neubeginn. *Psychologische Rundschau*, 57(4), S. 243–253
- Krauth, J. (1995): Testkonstruktion und Testtheorie. Weinheim: Beltz PsychologieVerlagsUnion
- Lippegaus-Grünau, P./Stolz, I. (2010): Handreichung zur Durchführung von Potenzialanalysen im Berufsorientierungsprogramm (BOP) des BMBF. Offenbach am Main: Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik
- McClelland, D. C. (1987): Human Motivation. CUP Archive
- McCrae, R. R./Costa Jr, P. T. (2004): A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and individual differences*, 36(3), S. 587–596
- McCrae, R. R./John, O. P. (1992): An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), S. 175–215
- Meehl, P. E. (1956): Wanted – A Good Cookbook. *American Psychologist*, 11(6), S. 263–272
- Mostafa, M./Crick, T./Calderon, A. C./Oatley, G. (2016, December): Incorporating emotion and personality-based analysis in user-centered modelling. In: *International Conference on Innovative Techniques and Applications of Artificial Intelligence* (S. 383–389). Cham: Springer
- Müller, J. (2017): Verzerrungen bei Personalbeurteilungen durch Führungskräfte (Diskussionspapier des Instituts für Organisationsöko-

- nomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster). Abgerufen von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/173231/1/1010643932.pdf>
- Nisbett, R. E./DeCamp Wilson, T. (1977): The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), S. 250–256
- Norman, W. T. (1963): Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), S. 574
- Pervin, L. A. (1993): *Personality: Theory and Research* (6. Aufl.). New York: Wiley
- Plate, T. (2008): *Personalauswahl in Unternehmensberatungen: Validität und Nutzen der Eignungsdiagnostik*. Heidelberg: Springer
- Sarges, W. (2000a): Personal: Auswahl, Beurteilung und Entwicklung. In: J. Straub/J. Kochinka/H. Werbik (Hrsg.): *Psychologie in der Praxis – Anwendungs- und Berufsfelder einer modernen Wissenschaft* (S. 487-522). München: dtv
- Sarges, W. (2000b): Diagnose von Managementpotential – für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: L. Von Rosenstiel/T. Lang-von Wins (Hrsg.): *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 107–128). Göttingen: Hogrefe
- Sarges, W. (2018): Feedback schon während des Assessment Centers: Das Lernpotenzial-Assessment Center (LP-AC). In: Jöns, I./Bungard, W. (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer
- Satow, L. (2011): Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T). In: Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) (Hrsg.): *PSYNDEX (Online-Datenbanksegment PSYNDEX Tests Dok.-Nr. 9006357)*. Trier: ZPID. Verfügbar unter [www.dr.satow.de](http://www.dr.satow.de)
- Schuler, H. (2014): *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*. Göttingen: Hogrefe

- Schuler, H./Höft, S. (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl., S. 101–144). Göttingen: Hogrefe
- Stiftung Warentest. (2014): Persönlichkeitstests im Internet (Online-Testbericht 07/14). Abgerufen von <https://www.test.de/Persoenlichkeitstests-im-Internet-Was-bin-ich-4727586-0/>
- Tupes, E. C./Christal, R. E. (1961): Recurrent personality factors based on trait ratings (USAF ASD Tech. Rep. No. 61–97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force
- Weber, M. (2017): Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft und Wirtschaft – eine empirische Studie (Bachelorarbeit an der ISBA University of Cooperative Education). Abgerufen von [https://www.drstatow.de/tests/persoenlichkeitstest/2017\\_Fuehrungspersoenlichkeiten\\_Weber.pdf](https://www.drstatow.de/tests/persoenlichkeitstest/2017_Fuehrungspersoenlichkeiten_Weber.pdf)

unbesetzt