

## Karriere dank Ordnung und Fleiß: Ein neuer Test misst die Gewissenhaftigkeit

Kürzere, differenziertere und arbeitsbezogene Eigenschaftstests stehen für eine neue Ära in der Persönlichkeitsdiagnostik. Ein Beispiel dafür sind die Arbeitsbezogenen Gewissenhaftigkeits-Skalen (AGS).

Unzählige Studien und Metaanalysen belegen, dass kulturübergreifend Eigenschaften wie Ausgeglichenheit, Extraversion und Gewissenhaftigkeit prädiktiv für Schulnoten, akademische Leistung und berufliche Karriereindizes sind. Vor allem das Konstrukt Gewissenhaftigkeit ist eine der am meisten relevanten und erforschten Eigenschaften im Kontext von Personalauswahl und Potenzialerkennung. Gewissenhaftigkeit beschreibt den Grad, in dem ein Individuum in der Lage ist, organisiert, überdauernd und zuverlässig an einer Aufgabe zu arbeiten.

### Gewissenhaftigkeit: subjektiv wichtig

Inwieweit diese theoretischen Erkenntnisse auch von den Personalleitern großer Unternehmen in die Praxis umgesetzt und angewendet werden, untersuchte das „Personalbarometer Gewissenhaftigkeit“. Im Sommer 2009 befragte das Beratungsunternehmen Moldzio &

Partner dazu 252 Personalleiter der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Ziel war eine Ist-Analyse der Bekanntheit und tatsächlichen Berücksichtigung des Konstruktes Gewissenhaftigkeit in der Praxis der Personalauswahl und Potenzialerkennung. Insgesamt nahmen 109 der per E-Mail angeschriebenen Personen teil. Lediglich ein Viertel der Befragten gab dabei an, damit vertraut zu sein, und nur 16 Prozent der Personaler verwenden es regelmäßig im Rahmen eignungsdiagnostischer Fragestellungen. Dagegen schätzten 89 Prozent Gewissenhaftigkeit tätigkeits- und hierarchieübergreifend als ein wichtiges Kriterium ein, besonders in wirtschaftlich schwereren Zeiten. Doch was führt zu dieser großen Diskrepanz zwischen Bekanntheit, subjektiver Wichtigkeit und tatsächlicher Verwendung des Konstrukts?

### Unspezifische Persönlichkeitsinventare

Eine Ursache hierfür könnten die bisher verwendeten, langen und unspezifischen Persönlichkeitsinventare sein. Bisher wird Gewissenhaftigkeit meist mithilfe von Persönlichkeitsinventaren wie beispielsweise dem NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 1993) erfasst. Dies ist jedoch eine eher unökonomische Vorgehensweise, da auch Eigenschaften mit erfasst werden, die nicht immer von Interesse sind und eine geringere Vorhersagekraft in Bezug auf späteren Berufserfolg haben. Es wäre besser, kürzere und weniger umfangreiche Skalen zu verwenden, die nur die für die jeweilige Fragestellung relevanten Eigenschaften einer Person erfassen. Doch bisher gibt es diese spezifischeren Persönlichkeitstests kaum oder nur in unzureichend empirisch überprüfter Form.

Die Gewissenhaftigkeits-Skalen der bisher verwendeten allgemeinen und umfassenden Persönlichkeitsverfahren erreichen gute prädiktive Validitäten in Bezug auf eine Vielzahl von Erfolgskriterien verschiedener Berufsgruppen und Tätigkeiten. Diese breite Anwendbarkeit ist jedoch auch problematisch, da spezifische und differenzierte Erfolgsprognosen so kaum möglich sind. Zudem belegen neuere Forschungsergebnisse eindeutig, dass die Subfacetten, aus denen sich die Gewissenhaftigkeit zusammensetzt, beispielsweise Pflichtbewusstsein oder Pünktlichkeit, weitaus besser geeignet sind, den Berufserfolg vorherzusagen (vgl. Paunonen & Ashton, 2001). Es herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, wie viele und welche Facetten die Dimensionen der Gewissenhaftigkeit abbilden. Dabei wird zunehmend nicht nur für Gewissen-



*Kirsten Dreier,  
Diplom-Psychologin,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin  
bei Moldzio & Partner –  
Institut für Personalauswahl,  
Tremsbüttel  
dreier@moldzio.com*



*Thomas Moldzio,  
Diplom-Psychologe, Versicherungskaufmann,  
Geschäftsführender Partner und  
Gründer von Moldzio & Partner  
moldzio@moldzio.com*

haftigkeit, sondern auch für die anderen vier großen Persönlichkeitsdimensionen – Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit – die Existenz zweier gegensätzlicher Aspekte belegt, die für eine zweidimensionale Substruktur der Persönlichkeitseigenschaften sprechen.

Für Gewissenhaftigkeit sind dies die Aspekte Ordnung und Fleiß. Ordnung beschreibt eher passives, inhibitorisches Verhalten wie das Einhalten von Regeln, eine Präferenz für Routinen und eine Neigung zur Pedanterie. Fleiß beschreibt dagegen ein eher proaktives Verhalten wie zielgerichtetes, effektives Handeln, konzentriertes Arbeiten und das Setzen von Prioritäten. Dies belegen unter anderem DeYoung, Quilty & Peterson (2007). Die Forscher analysierten verschiedene, bekannte Persönlichkeitsinventare hinsichtlich ihrer Faktorenstruktur und fanden für jede der fünf großen Persönlichkeitsdimensionen eine zweidimensionale Substruktur.

### Mangelnde Akzeptanz

Beim Einsatz von Persönlichkeitstests muss aber auch die oftmals mangelnde Akzeptanz aufseiten der Bewerber berücksichtigt werden. Sie ist vielfach ein Hinderungsgrund für die Personaler, diese diagnostisch wertvollen Instrumente als Auswahlinstrument zu integrieren. Bei Bewerbern gehören vor allem Persönlichkeitstests zu den gefürchteten Instrumenten. Hartnäckig halten sich hier Vorurteile, der Bewerber werde „durchleuchtet“ oder Eigenschaftstests würden sowieso nicht das messen, was sie sollten, oder seien gar arbeitsrechtlich verboten. Vor allem der mangelnde Tätigkeitsbezug der allgemein gehaltenen Skalen ist Grund für die Skepsis, da die Kandidaten keinen Zusammenhang mit der späteren Tätigkeit erkennen können. Dieses Problem könnte jedoch bereits schon durch eine arbeitsbezogene Formulierung der verwendeten Items behoben werden. Es gibt also gute Gründe, Persönlichkeitstests für den Kontext der beruflichen Eignungsdiagnostik zu reformieren und an die neuesten Erkenntnisse aus Wis-

senschaft und Praxis anzupassen. Denn Persönlichkeit ist einer der Grundsteine von beruflichem Erfolg.

### Präzises Maß Gewissenhaftigkeit

Basierend auf den neuesten Ergebnissen aus der Forschung, auf den Anforderungen und Bedürfnissen der eignungsdiagnostischen Praxis sowie dem Anspruch, ein kurzes, präzises und vor allem arbeitsbezogenes Maß für Gewissenhaftigkeit zu entwickeln, entstanden im Rahmen mehrerer Forschungsarbeiten am Institut für Personalauswahl – Moldzio & Partner die „Arbeitsbezogenen Gewissenhaftigkeits-Skalen“ (AGS). Als theoretisches Grundgerüst zur Konstruktion der Skala dienten die oben geschilderten Annahmen über die zweifaktorielle Struktur der Persönlichkeitseigenschaft. Erfasst werden die beiden Aspekte Ordnung und Fleiß. Es wurden Items ausgewählt, die tätigkeits- und hierarchieübergreifend gültig und leicht verständlich sind, zum Beispiel: „Ich stecke viel Energie in meine Arbeit“ (Fleiß). Die Skala wurde sowohl auf Deutsch als auch in englischer Sprache entwickelt.

Bereits erste Analysen zeigten für die nur 30 Items der Selbsteinschätzung zuverlässige Kennwerte. Sowohl Ordnung (Cronbachs  $\alpha = .86$  bis  $.88$ ) als auch Fleiß (Cronbachs  $\alpha = .75$  bis  $.81$ ) werden demnach durch die AGS zuverlässig gemessen. Konfirmatorische Faktorenanalysen belegen darüber hinaus die Überlegenheit des Zweifaktorenmodells. Damit wurde das Ziel einer möglichst kurzen und reliablen Skala erreicht.

### Fleiß bestimmt Karriereinteressen

Die AGS wurden mittlerweile in verschiedenen Stichproben in der Praxis eingesetzt und zeigen Zusammenhänge mit Leistungsvariablen und Karriereinteressen. Bemerkenswert ist hierbei, dass erwartungsgemäß je nach abhängiger Variable nur jeweils einer der beiden Aspekte mit der betreffenden Variable in Zusammenhang steht. So gehen beispielsweise hohe Ausprägungen im Aspekt Fleiß stark mit einer technisch-funktionalen Karriere-

orientierung einher. Auch gibt es ausgeprägte Zusammenhänge zu der Tendenz, im Arbeitsleben insbesondere herausfordernde Tätigkeiten anzustreben und sich ganz für eine Sache hinzugeben. Ebenso hängen Interesse am General Management und unternehmerische Kreativität mit dem proaktiven Gewissenhaftigkeitsaspekt Fleiß zusammen.

### Ordnung versus Unabhängigkeit

Menschen mit hohen Werten im Aspekt Ordnung hingegen sind eher an sicheren und beständigen Arbeitsplätzen interessiert. Je höher die Ausprägung des Aspekts, desto weniger streben sie nach Autonomie und Unabhängigkeit. Mit Leistungsvariablen ergibt sich häufig ein negativer Zusammenhang, was auf den ersten Blick verwundern mag. Dieser Effekt ist jedoch logisch erklärbar. Menschen mit hoher Ausprägung im Aspekt Ord-

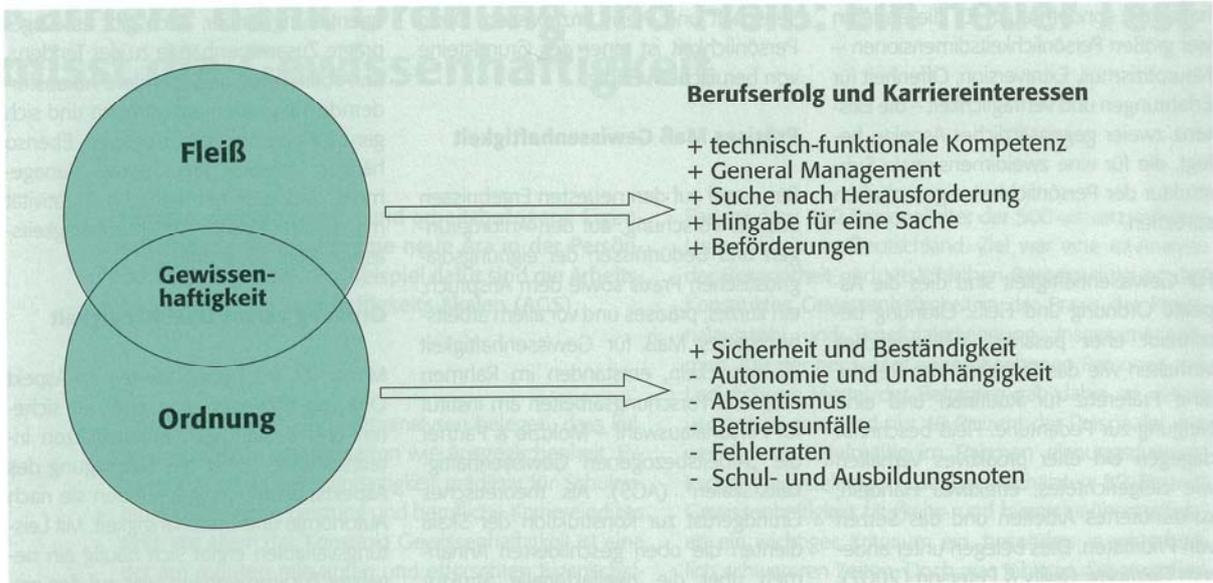


Betriebswirtschaftliches  
Institut & Seminar Basel AG

## Zertifikatslehrgang UNTERNEHMENS- GRÜNDUNG

Berufsbegleitendes Fernstudium  
ergänzt durch persönliches Coaching

Eisengasse 6, CH-4051 Basel  
Telefon +41 (0)61 261 2000  
info@bwl-institut.ch, www.bwl-institut.ch



Gewissenhaftigkeit als Schnittmenge von Fleiß und Ordnung

nung ist eine strukturierte und planvolle Vorgehensweise wichtig. Wenn der Ordnungsaspekt jedoch in weitaus stärkerem Maße ausgeprägt ist als der Fleißaspekt, kann sich dies in übervorsichtigem und pedantischem Vorgehen äußern. Diese Menschen laufen Gefahr, den Überblick über das Ganze und das Ziel aus den Augen zu verlieren. Sie erreichen somit später oder gar nicht ihre Ziele.

#### Ordnung ist nicht negativ

Dennoch ist Ordnung eine wichtige Eigenschaft, die nicht negativ interpretiert werden darf. Für Tätigkeiten, bei denen äußerst genaues, planvolles und kontrolliertes Vorgehen eine Grundvoraussetzung ist, sollten die Kandidaten vor allem ein hohes Maß an Ordnung mitbringen, beispielsweise im Qualitätsmanagement oder im Accounting.

Ähnlich verhält es sich mit Fleiß. Auch hier bestimmen die Tätigkeiten beziehungsweise deren Eigenschaften, ob eine hohe Ausprägung erforderlich ist oder auch ein mittlerer Wert ausreicht. Beispielsweise sollten Menschen in Führungspositionen, Selbstständige und Vertriebsmitarbeiter hier besonders hohe Ausprägungen erreichen.

#### Verfahren für Personalauswahl und Potenzialerkennung

Im Vergleich mit allgemeinen Gewissenhaftigkeitsmaßen wie dem NEO-FFI oder den Big Five Aspect Scales (BFAS) von DeYoung, Quilty & Peterson erreichen die „Arbeitsbezogenen Gewissenhaftigkeits-Skalen“ (AGS) bessere Vorhersagewerte. Die AGS korrelieren zwar signifikant mit diesen Fragebogenskalen, der Zusammenhang ist aber eher niedrig. Auch die Korrelationen mit den Karriereorientierungen oder Leistungsvariablen können mit den genannten allgemeinen Gewissenhaftigkeitsmaßen nicht oder nur geringfügig hergestellt werden.

Die AGS erfüllen daher die neuen Anforderungen an eignungsdiagnostische Persönlichkeitsmaße für den beruflichen Kontext. Es handelt sich um ein effizientes Instrument, das die beiden relevanten Gewissenhaftigkeitsaspekte Ordnung und Fleiß ökonomisch und präzise erfasst. Die einfache Handhabung und Auswertung der kurzen Skala mit einer Bearbeitungsdauer von rund fünf Minuten machen es möglich, diese ohne viel Aufwand in bestehende eignungsdiagnostische Fragestellungen und Analyseverfahren zu integrieren. Die Zusammenhänge etwa mit

Karriereorientierungen machen die AGS darüber hinaus nicht nur für Verfahren zur Personalauswahl und Potenzialerkennung interessant, sondern bieten sich auch als zusätzliches Diagnoseinstrument für Laufbahnberatungen im Rahmen von Outplacement- oder Changemanagement-Prozessen in Unternehmen oder für individuelle Karriereberatungen an.

#### Weiterführende Literatur

- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI)*. Göttingen: Hogrefe.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C. & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 880–896.
- Dreier, K. & Moldzio, T. (2009). *Personalbarometer Sommer 2009. Gewissenhaftigkeit im Arbeitskontext – Eine Praxisanalyse*. Tremsbüttel: Moldzio & Partner, Institut für Personalauswahl. Verfügbar unter: [http://www.moldzio.com/fileadmin/redaktion/Personalbarometer\\_Sommer\\_2009.pdf](http://www.moldzio.com/fileadmin/redaktion/Personalbarometer_Sommer_2009.pdf) [1.2.2010].
- Paunonen, S. V. & Ashton, M. C. (2001). Big five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 524–539.