

Klaus Watzka

# Erfolgsfaktor Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern

Theoretische Grundlagen und praktische  
Managementempfehlungen



Springer Gabler

---

# Erfolgsfaktor Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern

---

Klaus Watzka

# Erfolgsfaktor Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern

Theoretische Grundlagen und praktische Managementempfehlungen

Klaus Watzka  
Fachbereich Betriebswirtschaft  
Ernst-Abbe-Hochschule  
Jena, Deutschland

ISBN 978-3-658-35033-8      ISBN 978-3-658-35034-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35034-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Lörcher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Dieses Buch ist in den verflixten Corona-Jahren 2020 und 2021 entstanden. Ich bin mir des Privilegs sehr bewusst, dass ich in dieser Zeit risikofrei am heimischen Rechner arbeiten konnte, während sich andere Menschen mit viel Engagement um zentrale Aufgaben gekümmert haben.*

*Ich widme dieses Buch daher allen Pflegern, Ärzten, Beschäftigten in Supermärkten, Nahverkehrsbetrieben und den vielen anderen Berufsgruppen, die unter großen persönlichen Risiken und Belastungen gewissenhaft dafür gesorgt haben, dass unsere Gesellschaft trotz Pandemie weiter funktioniert hat. DANKE!*

---

## Vorwort

Der Himmel weiß, woher Ideen für Bücher manchmal kommen ...

Irgendwann war sie einfach da, die Frage, ob wir uns im betrieblichen Personalmanagement hinreichend um die große Gruppe von Mitarbeitern kümmern, die eher unprätentiös, dafür aber zuverlässig und gewissenhaft Tag für Tag „den Laden am Laufen hält“, ohne „großes Gewese“ darum zu machen. Was zeichnet sie eigentlich aus? Wie ticken sie? Wie sollte man mit ihnen im Unternehmen umgehen? Eigentlich wissen wir über diese wertvolle Mitarbeitergruppe viel zu wenig.

Schnell ist klargeworden, dass die Antworten auf diese Fragen nur über die Psychologie – genauer: über die Modelle und empirischen Forschungen der Persönlichkeitspsychologie – führen konnten. Interdisziplinäre Arbeit war also gefragt. Aber die Kirschen in Nachbars Garten sind ja bekanntlich besonders süß. Daher war die mentale Hürde nicht groß, über den Zaun der eigenen Fachdisziplin zu steigen, um ein wenig im Garten der Psychologie zu wildern. Das Kirschenpflücken in Nachbars Garten war dann doch mitunter recht mühsam und die ein oder andere Kirsche war nicht so ganz leicht verdaulich. Die Psychologie als Wissenschaft „tickt“ doch stellenweise ein wenig anders und der Zugang zum „Baum der Erkenntnis“ musste manchmal erst mit einigem Zeiteinsatz freigeschnitten werden. Aber unter dem Strich hat die interdisziplinäre Arbeit Spaß gemacht und am Ende ist das vorliegende Buch auch zum Abschluss gekommen.

Deutlich geworden ist dabei auf alle Fälle: *Personality matters!* Persönlichkeit zählt. Die Berücksichtigung von Persönlichkeitsmerkmalen fristet in der Betriebs- und Personalwirtschaftslehre ein gewisses Schattendasein. Nach meiner Einschätzung zu Unrecht, denn einzelne Merkmale liefern durchaus einen substanziellen Erklärungsbeitrag zu Erfolgsgrößen, die ökonomisch höchst relevant sind (z. B. Leistung, Arbeitszufriedenheit, Qualität der Zusammenarbeit, Führungseffizienz, Vermeidung krimineller oder destruktiver Aktivitäten).

Ob das entstandene Werk im Hinblick auf Inhalt, Nützlichkeit und Lesbarkeit der Mühe wert war, darüber muss nun „König Leser“ befinden. Er hat das Wort!

Keinesfalls versäumen möchte ich aber, all den Menschen meinen aufrichtigen Dank auszusprechen, die ihr wichtiges Scherflein zum fertigen Werk beigetragen haben.

Meine studentische Hilfskraft, Peter Huschenbett, hat mit großer Ausdauer und viel Engagement Fehler aller Art im Manuskript aufgespürt. Zudem hat er mich bei der Anfertigung der Abbildungen unterstützt und im heißen Sommer 2020 unermüdliche Kopier- und Strukturierungsarbeit im Hinblick auf die auszuwertenden Quellen geleistet, so dass mir deren inhaltliche Aufarbeitung deutlich erleichtert wurde. Meine Frau Claudia und mein Sohn Sebastian haben ebenfalls mit viel Akribie und großem Zeitaufwand das Manuskript gegengelesen und mich auf vielerlei Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht. Sebastian verdanke ich auch viele kritische Anmerkungen auf inhaltlicher Ebene. Alle drei Personen waren überaus wichtige Helfer und haben das Buch vor vielen Flüchtigkeitsfehlern, „verschwurbelten“ Formulierungen und formalen Inkonsistenzen bewahrt. Danke! Alle verbleibenden Fehler gehen selbstverständlich zu Lasten des Autors.

Ich wünsche allen Lesern viele interessante Erkenntnisgewinne und auch ein wenig Spaß bei der Lektüre. Das ist ja nicht verboten.

Jena  
im November 2021

Klaus Watzka

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b> .....	1
1.1 Einführung .....	1
1.2 Begriff und Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen .....	5
1.3 Entstehung von Persönlichkeitsmerkmalen .....	9
1.4 Historische Wurzeln der Big Five .....	13
1.5 Big Five im Überblick .....	15
1.6 HEXACO-Modell als Alternative zu den Big Five .....	22
1.7 Messung der Big Five .....	23
1.8 Kritische Bewertung der Big Five .....	31
Literatur .....	35
<b>2 Gewissenhaftigkeit</b> .....	39
2.1 Begriff in der Alltagspsychologie .....	39
2.2 Begriff und Einzelfacetten im Rahmen der Big Five .....	42
2.3 Messung .....	47
2.4 Übersteigerungsgefahren .....	54
2.5 Erbllichkeit .....	57
2.6 Demografische Faktoren .....	61
2.7 Vorhersagekraft .....	65
2.8 Relativierungen und Limitationen .....	73
Literatur .....	78
<b>3 Gewissenhaftigkeit als Erfolgsfaktor</b> .....	81
3.1 Qualifikationsmerkmal .....	81
3.2 Gesamtleistung .....	86
3.3 Motivation .....	99
3.4 Zufriedenheit .....	102
3.5 Extrafunktionale Leistung .....	107
3.6 Kontraproduktives Verhalten .....	110
3.7 Prozessstabilität .....	124



3.8	Entscheidungsqualität	127
3.9	Fehlzeiten	129
3.10	Fluktuation	135
3.11	Mitarbeiterführung	138
3.12	Sozialbeziehungen und Zusammenarbeit	149
3.13	Teamleistung und -zusammenstellung	162
3.14	Personalentwicklung	166
	Literatur	170
<b>4</b>	<b>Risiken von Gewissenhaftigkeit</b>	<b>177</b>
4.1	Leistungshemmnis	177
4.2	Agilität	181
4.3	Innovation und Wandel	187
4.4	Stress, Burnout, Work–Life-Balance	197
4.5	Mitarbeiterführung	219
4.6	Zusammenarbeit	231
4.7	Personalentwicklung	237
	Literatur	241
<b>5</b>	<b>Personalwirtschaftliche Handlungsfelder</b>	<b>245</b>
5.1	Personalbedarfsplanung	245
5.2	Personalbeschaffung	252
5.3	Personalauswahl	258
5.4	Personaleinsatz	274
5.5	Aufgabengestaltung	284
5.6	Mitarbeiterführung	288
5.7	Personalentwicklung	298
5.8	Zusammenarbeit und Teamzusammenstellung	302
5.9	Anreizpolitik	306
5.10	Betriebliches Gesundheitsmanagement	312
5.11	Arbeitszeitgestaltung	319
	Literatur	320
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>325</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>329</b>

---

## Über der Autor



**Prof. Dr. rer. pol. Klaus Watzka**, Jahrgang 1959, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth und Siegen. Nach dem Examen zum Diplomkaufmann im Jahr 1984 folgte eine fünfjährige Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personal-Management der Universität Siegen. In diese Zeit fällt auch die Anfertigung der Dissertation zur interdisziplinären Thematik „Betriebliche Reintegration von Arbeitslosen“. Die Arbeit wurde 1990 mit dem Forschungspreis der Bundesanstalt für Arbeit ausgezeichnet.

Es folgte eine dreijährige Tätigkeit im Personalbereich der Mercedes-Benz AG. Im Werk Gaggenau war er zusammen mit seinem Team verantwortlicher Personalbetreuer für etwa 500 Angestellte, insbesondere aus den logistischen Bereichen. Zusätzlich nahm er für alle 2000 Angestellten des Gesamtwerkes die Querschnittsfunktion „Gehaltsplanung“ wahr.

Im Jahr 1993 erfolgte der Ruf auf die Professur „Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Personalwirtschaft“ an die Fachhochschule Jena (heute: Ernst-Abbe-Hochschule). Neben dem Aufbau des eigenen Schwerpunktgebiets übernahm er in etlichen Ämtern der akademischen Selbstverwaltung Aufbauaufgaben für die gesamte Hochschule. Ein zentrales Element der Lehre im Fach „Personalwirtschaft“ sind seit über 20 Jahren Projektarbeiten in der regionalen Wirtschaftspraxis. Im Jahr 2010 wurde ein studentisches Projekt für die Bosch Solar Energy AG/Erfurt mit dem TheoPrax-Preis ausgezeichnet.

Klaus Watzka ist Autor von über 100 Fachaufsätzen, insbesondere aus den Bereichen Personalmanagement und Mitarbeiter-/Unternehmensführung. Sein besonderes Interesse gilt interdisziplinären Themen an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Psychologie. Über sieben Jahre war er zudem als Aufsichtsrat beim größten Thüringer Zeitungsunternehmen, GeAT AG/Erfurt, tätig. Im Jahr 2011 veröffentlichte er bei Springer Gabler ein Werk zu „Zielvereinbarungen im Unternehmen“ (2. Aufl. 2017), im Jahr 2014 das Buch „Personalmanagement für Führungskräfte“ und im Jahr 2016 erschienen die beiden Bände „Ziele formulieren“ und „Zielbasiert vergüten“ in der Essentials-Reihe. Ebenfalls 2016 publizierte er zusammen mit Steffi Grau eine kritische, empirische Analyse „Arbeitszeugnisse in Deutschland“. Kommentare, Kritik und Verbesserungsvorschläge zum vorliegenden Buch sind jederzeit herzlich willkommen unter der Email-Adresse: [klaus.watzka@t-online.de](mailto:klaus.watzka@t-online.de)



*Disziplin bedeutet: Dinge, die man hasst, so zu tun, als würde man sie lieben!- Mike Tyson, Boxer -*

## 1.1 Einführung

Wer bei den „Big Five“ an Elefanten, Nashörner, Büffel, Leoparden und Löwen denkt, der liegt zwar nicht falsch, aber auch nicht richtig – zumindest was dieses Buch angeht. Wer an Wasser denkt, hat dagegen die richtige Spur zu den Akronymen OCEAN und CANOE. Die fünf Buchstaben stehen für fünf überaus zentrale Persönlichkeitsmerkmale, die man in der Psychologie auch gern als die „Big Five“ bezeichnet.

Dabei handelt es sich um *die* Taxonomie von Persönlichkeitseigenschaften, die in der aktuellen Persönlichkeitspsychologie mit Abstand die größte Bedeutung hat und als konzeptioneller Rahmen die Grundlage für eine überaus große Zahl empirischer Studien bildet. Mit anderen Worten: Die Big Five sind aus der modernen Persönlichkeitspsychologie nicht mehr wegzudenken. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, Persönlichkeitsunterschiede zwischen Menschen mit hinreichender Präzision zu charakterisieren. Das Big Five-Modell bildet quasi den Rahmen, in den die Eigenschaft „Gewissenhaftigkeit“ eingebettet ist.

Auf dieses eine Persönlichkeitsmerkmal richtet das vorliegende Buch ganz speziell den Scheinwerfer. Auch ohne psychologisches Hintergrundwissen würde wohl jeder intuitiv der Aussage zustimmen, dass Gewissenhaftigkeit auch im betriebswirtschaftlichen Kontext von hoher Relevanz ist. Jede Unternehmensleitung wäre vermutlich sehr zufrieden, wenn sie behaupten könnte, über eine sehr gewissenhafte Belegschaft zu verfügen. Damit wäre schon einmal eine gute Basis für die Erreichung von Organisationszielen und Erfolge am Markt gelegt. Ohne Zweifel ist dieses Persönlichkeitsmerkmal

positiv besetzt. Was aber genau wissen wir über gewissenhafte Mitarbeiter? Grundsätzlich eine ganze Menge! Aber leider ist dieses Wissen vornehmlich in der Psychologie angesiedelt und hat bislang so gut wie keinen Eingang in die Betriebswirtschaftslehre und speziell das Personalmanagement gefunden. Und so bleiben Fragen zu einer wichtigen Mitarbeitergruppe im betriebswirtschaftlichen Kontext bislang weitgehend unbeantwortet: Wodurch zeichnen sich gewissenhafte Menschen aus? Wie „ticken“ sie? Vor allem, wie arbeiten sie? Welchen ökonomischen Nutzen können sie einer Organisation stiften? Gibt es vielleicht auch Nachteile und Probleme, wenn sich eine Belegschaft durch hohe Gewissenhaftigkeit auszeichnet? Worauf muss man im Personalmanagement beim Umgang mit dieser Mitarbeitergruppe speziell achten? All diese Fragen drängen sich nach kurzem Nachdenken sehr schnell auf. Das vorliegende Buch möchte sie beantworten, indem es psychologische Theorie und Empirie nutzt und praxisorientiert in die Betriebswirtschaft transferiert.

Die Aufbaustruktur des Buches sieht folgende Vorgehensweise vor:

- **Kap. 1** Hier werden allgemeine theoretische Grundlagen zur Persönlichkeitspsychologie gelegt. Es ist der äußere Rahmen für eine spezifische Betrachtung des Persönlichkeitsmerkmals „Gewissenhaftigkeit“. Warum sind Persönlichkeitsmerkmale für menschliches Handeln – auch in Unternehmen – überhaupt relevant? (Abschn. 1.2) Wie entstehen Persönlichkeitsstrukturen? Welche Rolle spielen Vererbung und Prägung durch die Umwelt? (Abschn. 1.3) Wie kam es dazu, dass die Big Five heute die prägende Klassifikation in der Persönlichkeitspsychologie sind? (Abschn. 1.4) Aus welchen weiteren Persönlichkeitsmerkmalen bestehen die Big Five noch? Das ist wichtig zu wissen, denn man kann sich nicht mit Gewissenhaftigkeit beschäftigen, ohne zumindest punktuell auch Querbeziehungen und Interaktionen mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen zu beleuchten. (Abschn. 1.5) Gibt es in der Wissenschaft Alternativen zur Big Five-Taxonomie? Zumindest die Weiterentwicklung in Form des HEXACO-Modells sollte man kennen, da es in der empirischen Forschung ebenfalls häufiger genutzt wird. (Abschn. 1.6) Welche Messinstrumente – es sind durchweg Fragebögen – werden üblicherweise eingesetzt, um die Ausprägung der Big Five zu bestimmen? (Abschn. 1.7) Und schlussendlich gehört in ein Grundlagenkapitel auch ein Überblick zur Kritik, die gegen die Taxonomie der Big Five vorgebracht wird. Wie bei allen Modellen gibt es Aussagengrenzen und Aspekte, die man ambivalent sehen kann. Man sollte sie für eine eigene, fundierte Meinungsbildung kennen. (Abschn. 1.8)
- **Kap. 2** Jetzt erfolgt eine enge Fokussierung auf das Persönlichkeitsmerkmal „Gewissenhaftigkeit“. Es wird zunächst verdeutlicht, welche hohe Bedeutung und tiefe Verankerung es in der Alltagspsychologie und im allgemeinen Sprachgebrauch hat. (Abschn. 2.1) Da es sich um ein sehr breites und komplexes Merkmal handelt – man spricht auch von einer „Domäne“ – wird oftmals eine Unterteilung in „Facetten“ vorgenommen. Welche sind das und was genau verbirgt sich hinter ihnen? (Abschn. 2.2) Dann wenden wir uns der Frage nach der Messung speziell von Gewissenhaftigkeit zu. Es werden dazu viele typische Items aus gängigen Fragebögen vorgestellt.

(Abschn. 2.3) Da es manchmal auch „des Guten zu viel“ sein kann, gilt ein kritischer Blick allgemeinen Übersteigerungsgefahren bei diesem Persönlichkeitsmerkmal. (Abschn. 2.4) Was wissen wir zur Frage, ob und zu welchem Anteil Gewissenhaftigkeit vererblich ist? (Abschn. 2.5) Sind Frauen oder Männer gewissenhafter? Ältere oder Jüngere? Wir beleuchten also wichtige demografische Einflussfaktoren. (Abschn. 2.6) Warum lohnt überhaupt eine intensive Beschäftigung mit Gewissenhaftigkeit? Die Antwort lautet: Weil für dieses Merkmal über Jahrzehnte hinweg in einer schier unglaublichen Fülle an empirischen Studien nachgewiesen wurde, dass es einen wichtigen Erklärungsbeitrag für eine Vielzahl von Phänomenen im Alltag und im Unternehmen leisten kann (z. B. Lebenserwartung, Leistung in Schule und Studium, Karriereerfolg u. v. m.). Es wird ein kompakter Überblick zu Korrelationen zwischen Gewissenhaftigkeit und einer großen Zahl an unterschiedlichen Zielgrößen gegeben. (Abschn. 2.7) Und schließlich werfen wir abschließend zu diesem Hauptkapitel einen kritischen Blick auf die Fragen, wie gesichert die Erkenntnisse zum Merkmal Gewissenhaftigkeit sind, wo Limitationen lauern und wo speziell die Ausgengrenzen liegen, wenn ein einzelnes Merkmal aus der gesamten Persönlichkeitsstruktur eines Menschen analytisch isoliert betrachtet wird. (Abschn. 2.8) Praktiker können und sollen Erkenntnisse der Wissenschaft nutzen. Das ist allemal besser, als völlig theorielos und ohne empirische Erfahrungen zu handeln. Sie sollten sich aber auch jederzeit über deren Aussengrenzen bewusst sein.

- Kap. 3 Nun kommt der Schritt in den betriebswirtschaftlichen Kontext. Es wird ausführlich aufgezeigt, warum eine gewissenhafte Belegschaft eine überaus wertvolle Ressource für eine Organisation sein kann und zu welchen Handlungsfeldern und wichtigen unternehmerischen Zielgrößen dieses Persönlichkeitsmerkmal essenzielle Beiträge leisten kann. Es sind viele! In den Abschn. 3.1 bis 3.14 werden sie jeweils einzeln beleuchtet. Die Spanne reicht u. a. von Leistungs-, Motivations- und Zufriedenheitssteigerung, über Senkung von Fehlzeiten und Fluktuation bis hin zu positiven Effekten auf die Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit. So weit wie möglich werden für die Argumentation empirische Studien genutzt, die mit ihren Ergebnissen, theoretischen Hintergründen und Praxisimplikationen vorgestellt werden. Dabei werden dann auch schon punktuell praxisorientierte Handlungsempfehlungen gegeben. Dies ist zugegebenermaßen strukturell nicht „ganz sauber“, denn eigentlich sind diese dem Hauptkapitel 5 vorbehalten. Bei einzelnen komplexeren Studien und Zusammenhängen dient die hier gewählte Vorgehensweise aber der leichteren Nachvollziehbarkeit für den Leser. Das war das „höhere Gut“ gegenüber der „klinischen Vorgehensreinheit“. Der Kern der einzelnen Handlungsempfehlungen wird dann später in Hauptkapitel 5 nochmals kurz wiederholend aufgegriffen und dem Leser so in Erinnerung gerufen.
- Kap. 4 Wo Licht ist, da kann auch Schatten sein. Mögliche Risiken und Probleme einer hohen Gewissenhaftigkeit von Mitarbeitern werden in diesem Hauptkapitel ausführlich beleuchtet. Auch dies geschieht vielfach auf der Basis von konkreten empirischen Studien. So ist vorstellbar, dass eine starke Ausprägung dieses

Persönlichkeitsmerkmals unter gewissen Voraussetzungen zu einem Leistungshemmnis wird (Abschn. 4.1), dass sie die Agilität und Flexibilität einer Organisation negativ beeinträchtigt (Abschn. 4.2), sich ungünstig auf das Innovationsgeschehen auswirkt (Abschn. 4.3) oder ein Treiber für Stress, Burnout oder eine suboptimale Work-Life-Balance sein kann. Ebenfalls nicht auszuschließen ist, dass sich hohe Gewissenhaftigkeit – bei den Geführten und/oder der Führungskraft – als problematisch im Führungsprozess erweist (Abschn. 4.5) oder die Zusammenarbeit unter Kollegen erschwert (Abschn. 4.6). Trotz vieler positiver Effekte, kann sie punktuell auch zum retardierenden Element beim Lernen und der Entwicklung werden (Abschn. 4.7). So viel kann hier schon vorweggenommen werden: Die möglichen Vorteile überwiegen die Risiken bei Weitem. Aber sensibel sollte der Praktiker für die „dunkle Seite“ der Gewissenhaftigkeit trotzdem sein.

- Kap. 5 Im letzten Hauptkapitel erfolgt der Schritt auf die konkrete Handlungsebene. Was sollte innerhalb des betrieblichen Personalmanagements getan werden, um die positiven Potenziale von gewissenhaften Mitarbeitern zu nutzen und was, um die möglichen Risiken dieses Persönlichkeitsmerkmals einzudämmen, bestenfalls ganz zu vermeiden? Die Ausführungen orientieren sich dabei an wichtigen Arbeitsfeldern der betrieblichen Personalarbeit und gehen auf folgende Fragen ein: Wie kann Gewissenhaftigkeit im Rahmen der qualitativen Personalbedarfsplanung in den Stellenanforderungen berücksichtigt werden? (Abschn. 5.1) Auf welchen Wegen kann es gelingen, besonders gewissenhafte Mitarbeiter zu rekrutieren? (Abschn. 5.2) Welche Testverfahren können zur Selektion von gewissenhaften Mitarbeitern eingesetzt werden? Und wie müssen andere Personalauswahlverfahren für dieses Selektionsziel modifiziert werden? (Abschn. 5.3) Welche Typen von Stellen sind für diesen Mitarbeiterkreis besonders geeignet, welche eher nicht? (Abschn. 5.4) Wie sollten Arbeitsaufgaben strukturiert sein, um gewissenhafte Mitarbeiter besonders zu motivieren? (Abschn. 5.5) Welche Führungsstile und Führungsinstrumente sind für die Zielgruppe besonders geeignet? Auf welche Aspekte ist im Rahmen der Mitarbeiterführung besonders zu achten? (Abschn. 5.6) Wie kann Qualifikationserwerb und Weiterentwicklung bei gewissenhaften Mitarbeitern durch Personalentwicklungsaktivitäten gezielt unterstützt werden? (Abschn. 5.7) Welche Prinzipien sind zu beachten, damit die kollegiale Zusammenarbeit, speziell auch in Teamstrukturen, möglichst effizient funktioniert? (Abschn. 5.8) Welche Komponenten sollten Anreizsysteme aufweisen, damit gewissenhafte Mitarbeiter durch sie besonders angesprochen werden? (Abschn. 5.9) Welche Bedeutung haben ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitszeitsysteme für diese Mitarbeitergruppe und wie sollten sie ausgestaltet werden? (Abschn. 5.10, Abschn. 5.11)

Insgesamt ist es der Anspruch dieses Buches, nicht nur „frei von der Leber weg“ über Verhaltenstendenzen von gewissenhaften Mitarbeitern zu spekulieren und Handlungsempfehlungen auszusprechen, die zwar auf den ersten Blick plausibel erscheinen,

auf den zweiten aber beim Leser die Frage nach dem „*Warum eigentlich?*“ entstehen lassen. Vielmehr sollen – wo immer möglich – begründende theoretische Hintergründe, vor allem aber auch empirische Evidenzen für die Vermutungen und Praxisempfehlungen geliefert werden. Nicht immer kann auf reine Plausibilitätsüberlegungen verzichtet werden. Entweder gibt es zu einem Aspekt keine einschlägigen empirischen Studien oder sie wurden vom Autor „als Nadel im großen Heuhaufen“ schlicht nicht gefunden.

In diesem Zusammenhang gleich zu Beginn ein offenes Wort: Es handelt sich hier nicht um ein Lehrbuch, bei dem gut gesichertes und dokumentiertes Wissen zusammengestellt werden konnte. Vielmehr mussten in den (gefühl) unendlichen Weiten der internationalen, speziell US-amerikanischen, Psychologie relevante Studien recherchiert, aufbereitet und in einen betriebswirtschaftlichen Kontext – für den sie oftmals nicht konzipiert wurden – transferiert werden. Im Ergebnis kann kein absolut rundes Bild entstehen, das keinerlei Fragen offenlässt. Der Arbeitsprozess ähnelte eher dem Versuch, ein 1000-Teile-Puzzle, bei dem zudem noch viele Teile fehlten, innerhalb einer limitierten Zeit zusammenzusetzen. Es besteht aber die Hoffnung, dass es gelungen ist, zumindest den Rahmen für das Bild zu legen und etliche hundert zusammenhängende Puzzleteile einzufügen. Verbleibende Leerstellen bleiben eine Aufforderung an weitere Forschungsbemühungen.

Abschließend noch ein Hinweis zum Sprachgebrauch in diesem Buch: Rein aus Gründen der Formulierungskompaktheit und flüssigeren Lesbarkeit wird durchgehend die männliche Form verwendet. Frauen und Diverse sind stets mit gemeint. Hinweisen möchte ich weiterhin darauf, dass ich zur Vermeidung zu vieler sprachlicher Wiederholungen – betriebswirtschaftlich eigentlich nicht ganz korrekt – zwischen den Termini „Unternehmen“, „Betriebe“ und „Organisation“ wechsele. Die Ausführungen des Buches beziehen sich aber im Grundsatz stets auf alle Formen von Organisationen, in denen Mitarbeiter tätig sind.

Lassen Sie uns nun in die konkreten Inhalte einsteigen. Auf geht's!

---

## 1.2 Begriff und Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen

Es entspricht allgemeinen Alltagsbeobachtungen, dass sich unterschiedliche Menschen in gleichen Situationen unterschiedlich verhalten. Wo der eine Mitarbeiter sich beim Auftauchen eines Problems in seinem Arbeitsbereich zunächst zum stillen Nachdenken zurückzieht, sucht der andere sofort den Austausch mit seinen Kollegen. Wovon aber hängt das Verhalten von Menschen ab? Diese Frage ist auch für Unternehmen sehr bedeutsam. Ihre Beantwortung liefert Erklärungsbeiträge zu Fragen, die ökonomisch oder auch für die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation höchst relevant sind. Beispiele wären:



- *Fehlzeiten*: Melden sich Mitarbeiter krank, wenn sie Kopfschmerzen haben oder ein Unwohlsein verspüren oder kommen sie trotzdem zur Arbeit?
- *Fluktuation/Bindung*: Kündigen Mitarbeiter relativ schnell, wenn sie ein finanziell besseres Angebot von einem anderen Unternehmen bekommen oder bleiben sie ihrem alten Arbeitgeber treu?
- *Arbeitsunfälle*: Halten sich Mitarbeiter an die Sicherheitsrichtlinien am Arbeitsplatz oder handhaben sie diese eher locker?
- *Konflikte*: Reagieren Mitarbeiter bei Meinungsverschiedenheiten mit ihren Kollegen impulsiv und hoch emotional, „fahren also schnell aus der Haut“ oder reagieren sie eher gelassen und deeskalierend?
- *Umsätze*: Versucht ein Verkäufer einen abwanderungswilligen Kunden beharrlich zum Verbleib zu bewegen oder lässt er ihn weitgehend „kampfflos“ ziehen?
- *Führungsverhalten*: Reagiert eine Führungskraft bei einem Fehler eines Beschäftigten schnell cholerisch und anklagend und belastet damit Arbeitsklima und Zufriedenheit des Mitarbeiters oder reagiert sie relativ sachlich und ruhig?
- *Arbeitspräzision*: Justiert ein Monteur zwei nicht ganz passende Teile geduldig nach oder hilft er relativ grobschlächtig mit ein paar Hammerschlägen nach?
- *Arbeitsspitzen*: Bleibt ein Mitarbeiter auch in Zeiten sehr hoher Arbeitsbelastung bei einem planvollen, strukturierten Vorgehen oder verfällt er schnell in hektisches, sprunghaftes Verhalten?

Selbstverständlich hängen die konkreten Verhaltensmuster der Akteure in diesen Beispielen von vielen Einflussfaktoren ab. Jeder wird aber wohl aus seinen Alltagserfahrungen zustimmen, dass die jeweiligen Reaktionen auch mit der Persönlichkeitsstruktur der handelnden Menschen zu tun haben – in welchem Umfang auch immer. Damit können wir als erstes Zwischenfazit festhalten, dass relevantes Verhalten in Organisationen auch von den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter abhängt.

Bei erstmaligen Begegnungen machen sich Menschen sehr schnell ein erstes Bild von ihrem Gegenüber. Körperliche Merkmale (groß/klein, schön/hässlich) werden genauso taxiert wie Regelmäßigkeiten im Verhalten (freundlich/unfreundlich, gesellig/ungesellig, forsch/zaghaft). Aus beobachtbarem Verhalten wird auf ihre Persönlichkeitsstruktur zurückgeschlossen. Im weiteren Verlauf der Interaktion und des näheren Kennenlernens verfeinert sich dieser erste Eindruck immer mehr, indem er über weitere Beobachtungen und Rückschlüsse ergänzt und korrigiert wird. Mit der Zeit entsteht dann auch ein Bild von weniger offensichtlichen Merkmalen des Gegenübers (z. B. seine Überzeugungen, Vorurteile, geheime Wünsche, „wunden Punkte“). Diese Einschätzungen sind nicht nur im Alltag wichtig, sondern auch für den Umgang mit Interaktionspartnern im beruflichen Kontext. „Kann ich ihm vertrauen?“, „Wird sie das verstehen oder muss ich das ausführlicher erklären?“, „Ich weiß, dass er da empfindlich reagiert, daher werde ich ihm die Entscheidung schonend beibringen.“, „Allein der Preis als Argument zieht bei ihm nicht, ich werde ihm unser Öko-Modell anbieten müssen“ – all das wären Beispiele für

Überlegungen, die auf der Einschätzung der Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden basieren (vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 2).

Generell versuchen also Menschen andere Personen aufgrund ihrer Verhaltensregelmäßigkeiten (z. B.: „*Bernd spricht oft neu eingestellte Kollegen aktiv an.*“) zu verstehen, diese Verhaltensregelmäßigkeiten sprachlich möglichst „sparsam“ – am besten in einem Adjektiv – als Persönlichkeitsmerkmal auf den Punkt zu bringen (z. B.: „*Bernd ist extravertiert und fürsorglich.*“) und daraus Verhaltensprognosen für die Zukunft abzuleiten (z. B.: „*Wenn Bernd extravertiert und fürsorglich ist, dann wird er sich auch engagiert um unsere Praktikanten kümmern.*“) (in Anlehnung an Rauthmann, 2017, S. 219).

Was genau sind nun Persönlichkeitsmerkmale? *Etymologisch* geht der Begriff der „Persönlichkeit“ auf das lateinische „Persona“ zurück. Mit ihm wurde im römischen Theater eine Maske bezeichnet, die die Schauspieler oft trugen. „Per“ (= durch) und „sonare“ (= ertönen) bedeutet demnach so viel wie „*durch die Maske sprechen*“. Je nach Rolle war die Maske mit einem Lächeln, einem Grinsen oder einer Grimasse versehen und gab den Zuschauern einen Hinweis auf die Rolle, die der Schauspieler auf der Bühne einnahm. Sie sollte den Akteur identifizierbar machen und eine leichtere Einordnung seines Verhaltens ermöglichen. Die Maske signalisierte eine gewisse Beständigkeit und Durchgängigkeit der Verhaltensmuster des Schauspielers (vgl. Howard & Howard, 2008, S. 187 f.; Konradin Medien GmbH (Hrsg.), 2020).

Zurückgehend auf diesen Wortursprung versteht man in der Psychologie unter *Persönlichkeitsmerkmalen* (synonym: Eigenschaften, Dispositionen, Charaktermerkmale, Traits) allgemein Folgendes:

► **Definition** Persönlichkeitsmerkmale sind Eigenschaften von Menschen, die über einen langen Zeitraum und auch über verschiedene Handlungssituationen hinweg tendenziell stabil, also eher situationsunabhängig, sind (vgl. Fetschenhauer, 2011, S. 164; Neyer & Asendorpf, 2018, S. 3).

Sie zeigen sich als relativ durchgängiges Muster in beruflichen und privaten Kontexten. Allerdings hat diese *transsituative Konsistenz* von Persönlichkeitsmerkmalen mitunter auch stärkere Grenzen als alltagspsychologisch zu erwarten wäre. So ist durchaus vorstellbar, dass eine Person mit einer ausgeprägten Ängstlichkeitsdisposition in verschiedenen Situationen (z. B. Blutabnahme, mündliche Prüfung, unsicherer Arbeitsplatz bei Wirtschaftskrisen) deutlich unterschiedliche Ängstlichkeitsniveaus zeigt. Und ein Mitarbeiter, der bei der Arbeit eine extrem große Gewissenhaftigkeit an den Tag legt, muss das im Privatleben im Umgang mit seinem Partner, seinen Kindern und privaten Finanzen nicht notwendigerweise auch tun.

Andererseits darf man nun nicht leichtfertig schlussfolgern, dass die Handlungssituation wichtiger wäre als die Persönlichkeitsmerkmale. Denn relevant wäre in einem größeren Sample von Untersuchungspersonen weniger die Frage nach unterschiedlichen *absoluten Niveaus* von beispielsweise Ängstlichkeit oder Gewissenhaftigkeit

in unterschiedlichen Handlungssituationen, sondern vielmehr die Frage, ob die *Rangordnung* zwischen den untersuchten Personen in den unterschiedlichen Situationen tendenziell gleichgeblieben ist. Das würde dann die Bedeutung von Persönlichkeitsunterschieden untermauern (vgl. Asendorpf, 2019, S. 20 f.; Rauthmann, 2017, S. 224).

Aber natürlich sind auch Situationen denkbar, die so zwingend sind, dass sie den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Verhalten weit zurückdrängen, vielleicht sogar punktuell ganz ausschalten. Man spricht dann von *starken* Situationen (in Abgrenzung zu *schwachen* Situationen). Starke Situationen strukturieren das Verhalten der handelnden Personen in extremem Umfang vor, wohingegen schwache Situationen das Handeln der Akteure wesentlich weniger festlegen und damit mehr Raum für die Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen lassen. Ein Beispiel: Während der Gedenkminute für die im letzten Jahr verstorbenen Belegschaftsmitglieder schweigt (hoffentlich) auch der extravertierteste Mitarbeiter (= *starke Situation*). Dagegen wird man in den Minuten vor Beginn des Meetings beobachten können, dass Extravertierte mit höherer Wahrscheinlichkeit Plauderkontakte mit den anderen Anwesenden aufnehmen, wohingegen Introvertierte sich eher mit ihren Unterlagen beschäftigen (= *schwache Situation*) (vgl. Fetchenhauer, 2011, S. 182 unter Bezug auf Mischel, 1968).

Generell kann man für Persönlichkeitsmerkmale auch noch folgenden zentralen Zusammenhang festhalten:

► **Wichtig**

Persönlichkeitsmerkmale prägen die Wahrnehmung von Ereignissen, die Art der emotionalen Reaktionen darauf und das resultierende konkrete Verhalten einer Person (vgl. Fetchenhauer, 2011, S. 164).

Umgesetzt auf ein konkretes *Beispiel*: Nimmt eine Führungskraft überhaupt wahr, dass ein Mitarbeiter aufgrund von heftiger Kritik am Arbeitsergebnis verärgert ist? Reagiert der Vorgesetzte auf der emotionalen Ebene mit Schuldgefühlen und entschuldigt sich beim Mitarbeiter für seine überzogene Kritik?

Damit wird auch klar, dass Persönlichkeitsmerkmale nicht *direkt* beobachtbar sind. Man kann lediglich *indirekt* aus den beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten von Menschen auf sie zurückschließen (vgl. Asendorpf, 2019, S. 3).

Persönlichkeitsmerkmale bringen also die *individuelle Besonderheit* von Menschen zum Ausdruck. Verglichen werden sollten dabei immer Menschen *gleicher Altersklassen* und *vergleichbarer kultureller Backgrounds*, um nicht den Einfluss von Persönlichkeitsunterschieden mit Alters- und Kultureffekten zu vermischen. Die individuelle Persönlichkeit eines Menschen ist nach Guilford (1959, S. 4, 6) damit nichts anderes als sein einzigartiges Muster von Persönlichkeitsmerkmalen. Man könnte daher auch von einem „psychologischen Fingerabdruck“ sprechen.

Welche Anforderungen sind an „sinnvolle“ Persönlichkeitsmerkmale zu stellen? Zunächst einmal sollten sie im Grundsatz bei jedem Menschen *vorkommen*, damit also auch *bei jedem Menschen messbar* sein. Weiterhin sollten Traits skalierbar sein, d. h.

*unterschiedliche Ausprägungsgrade* müssen messbar sein (z. B. von „schwach ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“). Pathologische Persönlichkeitsveränderungen werden üblicherweise aufgrund ihrer speziellen Entstehungsbedingungen ausgeschlossen. Des Weiteren wäre aus wissenschaftlicher Sicht eine möglichst *exakte empirische Überprüfbarkeit* der individuellen Besonderheiten zu fordern (vgl. Rauthmann, 2017, S. 231; Neyer & Asendorpf, 2018, S. 20 f.). Diese ist zwingende Voraussetzung dafür, dass Persönlichkeitsmerkmale einen Erklärungsbeitrag für unterschiedliches Verhalten leisten können. Dieser kann keine *absolut gesicherten Aussagen* liefern, sondern wird lediglich den Charakter von *Wahrscheinlichkeitsaussagen* haben. Auch der gewissenhafteste Mitarbeiter wird nicht immer vor jedem Meeting alle Tagungsunterlagen lesen, aber über viele Meetings hinweg wird er es regelmäßiger tun als ein nur wenig gewissenhafter Mitarbeiter (vgl. Fetschenhauer, 2011, S. 181).

---

### 1.3 Entstehung von Persönlichkeitsmerkmalen

Ein zentraler Aspekt in der Persönlichkeitspsychologie ist die Frage nach der Entstehung von Persönlichkeitsmerkmalen. Sind sie Veranlagung, also genetisch bedingt, oder entstehen sie durch Umweltprägung? Während *Neo-Darwinisten* Anfang des 20. Jahrhunderts eindeutig die genetische Festlegung der Persönlichkeit propagierten, redeten die *Behavioristen* ebenso eindeutig dem ausschließlichen Einfluss der Erziehung das Wort. Dies gipfelte in der Aussage:

„Gebt mir ein Dutzend gesunder Kleinkinder und meine eigene, besonders eingerichtete Welt, um sie darin aufzuziehen, und ich garantiere, dass ich jedes beliebige von ihnen zu jeder von mir bestimmten Art von Spezialisten machen kann: Arzt, Rechtsanwalt, Künstler, Chef eines Handelshauses, ja sogar Bettler oder Dieb, ganz unabhängig von seinen Begabungen, Neigungen, Anlagen, Talenten und der Herkunft seiner Vorfahren.“ (Watson, 1925, S. 82, zit. nach Howard & Howard, 2008, S. 189).

Die Frage *Umwelt vs. Anlage* (= „*Nurture vs. Nature*“) wird in der Psychologie auch heute noch kontrovers diskutiert. Dabei vertritt man nicht mehr Extrempositionen, in denen entweder einerseits dafür plädiert wird, dass die Persönlichkeitsstruktur von Menschen komplett genetisch angelegt ist oder andererseits, dass sie sich vollständig durch Lernerfahrungen, durch Sozialisationsprozesse in der Erziehung, der Schule, im Beruf und durch Interaktionen mit der Umwelt formt. Vielmehr geht man heute davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale auf eine Mischung aus beiden Einflussfaktoren zurückgehen. Über das Mischungsverhältnis wird aber nach wie vor intensiv debattiert (vgl. Brandstätter, 2007, S. 258 ff.; Fetschenhauer, 2011, S. 175; Howard & Howard, 2008, S. 189 f.), wobei man nach Asendorpf (2019, S. 31) zumindest für westliche Kulturen tendenziell von einem etwa gleichgewichtigen Einfluss von Genom und Umwelt ausgehen kann. Howard und Howard (2008, S. 189) beschreiben in einem plastischen Bild unsere genetischen Anlagen mit einem starren menschlichen Skelett und

die nähere Ausformung durch die Umwelt als Muskel- und Fettmasse. Damit ist auch klar, dass im weit überwiegenden Regelfall durch Umwelteinflüsse nur Persönlichkeitsmerkmale entwickelt oder graduell verändert werden können, die grundsätzlich schon genetisch veranlagt sind. Aus einem Dackel wird nie ein ernsthafter Konkurrent im Windhundrennen werden, aus einem sehr introvertierten Menschen nie „die Rampensau, die bei jeder Party die Bude rockt“ und aus einem sehr gewissenhaften, detailorientierten Mitarbeiter nie der Typus, der sich durchgehend und über lange Zeit mit oberflächlichen Lösungen zufriedengibt.

Schauen wir nun noch etwas näher auf den erblichen Anteil von Persönlichkeitsmerkmalen (= Heritabilität; Heritabilitätsforschung). Um die *genetische Beeinflussung* von Persönlichkeitsmerkmalen – besonders intensiv erforscht wird dabei die Intelligenz als intellektuelle Leistungsfähigkeit – kümmert sich die Verhaltensgenetik. Sie arbeitet bei Menschen sehr stark mit dem Ansatz der *Zwillingsforschung* und geht dabei von folgender Logik aus: Wenn Persönlichkeitsmerkmale primär genetisch bedingt sind, dann sollte bei eineiigen Zwillingen eine höhere Ähnlichkeit gefunden werden als bei zweieiigen Zwillingen oder leiblichen Geschwistern. Letztere sollten aber deutlich ähnlichere Persönlichkeitsmerkmale aufweisen als Stiefgeschwister, die nicht leiblich verwandt sind. Diese sollten untereinander keinerlei Ähnlichkeit aufweisen, sofern Persönlichkeitsmerkmale auf genetische Ursachen zurückgehen, da es bei Stiefgeschwistern ja komplett an genetischer Verwandtschaft fehlt. Tatsächlich zeigen sehr viele verhaltensgenetische Studien zu ganz unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen, dass die Ähnlichkeit mit zunehmendem Verwandtschaftsgrad steigt (vgl. Fetchenhauer, 2011, S. 175 f.; Rauthmann, 2017, S. 377 f.; vertiefend zur Heritabilitätsforschung Neyer & Asendorpf, 2018, S. 302 ff.).

Diese Aussage klingt nun erkenntnisstärker als sie wirklich ist. Denn auch wenn das menschliche Genom seit 2003 als weitgehend kartiert gilt, so ist man noch sehr weit von einer eindeutigen Aufklärung der Frage entfernt, wie die unterschiedlichen Genvariationen (= Allele) auf die Persönlichkeit wirken. Vermutlich gehen Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen auf hunderte oder gar tausende solcher Allele zurück. Damit lässt sich der Einfluss des menschlichen Genoms auf die Persönlichkeit nur äußerst bruchstückhaft *direkt* messen. Also muss man *indirekte* Wege gehen, indem man über methodisch sehr komplexe Verfahren – Verhaltensgenetik gilt als die Teildisziplin der Psychologie mit den anspruchsvollsten statistischen Verfahren – den relativen Einfluss der Gene auf die Persönlichkeitsstruktur misst. Damit zeigen die Ergebnisse dieser Studien lediglich, welcher Teil der *Schwankungen bei einem Persönlichkeitsmerkmal* innerhalb einer Personengruppe durch genetische Anlagen *erklärbar* ist, aber nicht, welcher Anteil durch die Gene *verursacht* wurde. Ein Erblichkeitskoeffizient (= Heritabilitätskoeffizient) von 0.5 bei einem Persönlichkeitsmerkmal würde also nicht heißen, dass 50 % dieses Merkmals erblich verursacht sind, sondern nur, dass 50 % der beobachteten Schwankungen dieses Merkmals in einer bestimmten Population auf genetische Unterschiede in dieser Population zurückgehen.

Diese Aussagenunschärfe liegt daran, dass man die Umweltbedingungen nicht kontrollieren kann. Nur wenn man zu 100 % sicherstellen könnte, dass alle untersuchten Individuen unter den exakt gleichen Umweltbedingungen leben – die Umwelt damit also keinen Einfluss auf die Messergebnisse hat –, dann könnte man tatsächlich ableiten, dass beispielsweise 50 % des Merkmals „Gewissenhaftigkeit“ durch die Gene verursacht wären. Da diese Kontrolle der Umwelt messmethodisch nicht mit voller Sicherheit zu leisten ist, haftet den Ergebnissen eine deutliche Restunschärfe an. Hinzu kommt, dass in der Realität genetische Anteile und Umwelteinflüsse nicht unabhängig voneinander auf die Ausbildung von Persönlichkeitsmerkmalen wirken, sondern diese Einflussfaktoren vielmehr miteinander interagieren (vgl. näher Asendorpf, 2019, S. 185 ff.; Fetchenhauer, 2011, S. 176 f.).

Generell erfreuen sich *interaktionistische Ansätze*, die die Wechselwirkungen zwischen Person und Situation beleuchten, als neueres Paradigma in der Persönlichkeitspsychologie steigender Beliebtheit. Wie kann man sich solche Interaktionen zwischen Genen und Umwelt in einem Unternehmen konkret vorstellen? Drei Mechanismen sind denkbar, die auch parallel wirken können (in Anlehnung an Asendorpf, 2019, S. 32; Rauthmann, 2017, S. 381 ff., 422 ff.):

- *Wahrnehmungslenkung*: Die Persönlichkeit bestimmt mit, wie Menschen bestimmte Handlungssituationen wahrnehmen. Einzelne Aspekte werden vielleicht gar nicht wahrgenommen (= selektive Wahrnehmung), andere überstark und wieder andere verzerrt. So könnte z. B. ein sehr gewissenhafter Mitarbeiter bei der Konfrontation mit einer komplexen Arbeitsaufgabe unbewusst (!) die eher kreativen Anteile ausblenden oder umdefinieren und unbewusst (!) bevorzugt die Anteile der Aufgabe fokussieren, die ein diszipliniertes Abarbeiten mit großer Präzision und Ausdauer erfordern.
- *Aktive Genom-Umwelt-Interaktion*: Menschen mit hoher Ausprägung eines bestimmten Persönlichkeitsmerkmals suchen bevorzugt solche Umwelten auf, die ihren Eigenschaften entsprechen oder versuchen, vorgefundene Umwelten im Sinne ihrer Persönlichkeitsstruktur zu verändern. Zum Beispiel werden besonders gewissenhafte Mitarbeiter also insbesondere von solchen Organisationen oder Aufgaben angezogen, die einen wahrgenommenen Fit (= Passung) mit ihren Persönlichkeitscharakteristika aufweisen oder sie versuchen, Aufgaben oder Prozessabläufe so zu beeinflussen, dass sie ihre Persönlichkeitsmerkmale eher ausleben können.
- *Reaktive Genom-Umwelt-Interaktion*: Interaktionspartner reagieren auf die genetisch beeinflussten Persönlichkeitsmerkmale einer Person und schaffen so erst bestimmte Umwelten dieser Person. So könnte z. B. einem Vorgesetzten die besondere Gewissenhaftigkeit eines Mitarbeiters auffallen und er definiert einen Aufgabenzuschnitt für ihn, bei dem dessen Persönlichkeitsstruktur besonders zum Tragen kommt.

Durch all diese Mechanismen schaffen sich Menschen einen Lebensraum, der ihrer Persönlichkeit angepasst ist. Die Persönlichkeit wirkt also auf die (wahrgenommene) Handlungssituation ein, die dann in einem Zirkelprozess wieder auf die Persönlichkeit zurückwirkt. Dies trägt einerseits zu einer Stabilisierung der Persönlichkeitsstruktur bei, wirkt aber andererseits auch als Hemmfaktor für Persönlichkeitsveränderungen/-entwicklungen.

Als Unterströmung der interaktionistischen Ansätze kann man die *kulturelle Persönlichkeitsforschung* auffassen, die u. a. danach fragt,

- welche Persönlichkeitsmerkmale über welche Mechanismen durch existierende Landeskulturen geprägt werden,
- wie möglicherweise umgekehrt Persönlichkeitsmerkmale von Individuen die Landeskulturen prägen,
- welche Persönlichkeitsmerkmale für einzelne Kulturräume typisch sind,
- inwieweit kulturelle Stereotype (z. B. der „gewissenhafte, fleißige Deutsche“) tatsächlich zutreffen.

Da auch Unternehmen soziale Systeme sind, die durch eine längere Interaktion von Menschen geprägt sind, wäre die Übertragung all dieser Fragen auf das Konstrukt der Unternehmenskultur durchaus interessant. Allgemein ist bei den interaktionistischen Ansätzen aber noch nicht hinreichend geklärt, worin im Einzelnen die Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit und Situation genau bestehen, wie sie ablaufen und über welche psychologischen Mechanismen sie erklärbar sind (vgl. vertiefend Rauthmann, 2017, S. 418 ff., speziell S. 427).

Halten wir als *Fazit zu den Kap. 1.2 und 1.3* nun im Kern fest: Verhalten hat – vermittelt über Persönlichkeitsmerkmale – genetische und situative Anteile. Eine Angabe von konkreten Prozentanteilen ist beim derzeitigen Forschungsstand für die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale mit größeren Unsicherheiten behaftet. Im Einzelfall kann Verhalten auch dominant situativ geprägt sein (Stichwort: starke vs. schwache Situationen). Für den überwiegenden Regelfall ist aber klar: Persönlichkeitsmerkmale spielen eine wichtige Rolle dabei, wie Menschen bestimmte Situationen wahrnehmen, bewerten und vor allem durch Handlungen auf sie reagieren. Diese Mechanismen haben nicht den Charakter von (Verhaltens)*Gesetzmäßigkeiten*, sondern von (Verhaltens)*Wahrscheinlichkeiten*.

Für nähere Aussagen zum erblichen Anteil konkret beim Persönlichkeitsmerkmal „Gewissenhaftigkeit“ wird der Leser auf Abschn. 2.5 verwiesen. Dort werden auch drei weitere Erklärungsansätze zur Entstehung von Persönlichkeitsmerkmalen aufgegriffen und spezieller auf den Trait „Gewissenhaftigkeit“ bezogen: *Evolutionspsychologie, Epigenetik, neurowissenschaftliche Ansätze*.

Wenden wir uns nach diesen allgemeineren Betrachtungen zu Persönlichkeitsmerkmalen nun der zentralen Taxonomie der Persönlichkeitspsychologie näher zu, den Big Five.

## 1.4 Historische Wurzeln der Big Five

In einem kompakten historischen Überblick lässt sich der Weg zum heutigen Big Five-Modell wie folgt skizzieren (vgl. Howard & Howard, 2008, S. 23, 239 f. und die zit. Lit.; Muck, 2006, S. 529; Asendorpf, 2019, S. 67 ff.; Rauthmann 2017, S. 237, 250 ff.; Neyer & Asendorpf, 2018, S. 108 f.): Wissenschaftlicher Ausgangspunkt war der *Psycholexikalische Ansatz*. Er basiert auf der Überlegung, dass sich alle Begriffe,

- mit denen Menschen beschrieben werden,
- die Menschen voneinander unterscheiden und
- die das menschliche Zusammenleben regeln

auch im Wortschatz einer Sprache niederschlagen. Dieser wiederum ist über die Lexika eines Sprachraums zugänglich (daher „Psycholexikalischer Ansatz“). Die zwei amerikanischen Psychologen Allport und Odbert fanden bereits 1936 bei einer systematischen Analyse von Wörterbüchern der englischen Sprache fast 18.000 Begriffe, mit denen sich die menschliche Persönlichkeit charakterisieren lässt. Nach Aussonderung von veralteten, sehr seltenen, unscharfen und synonymen Begriffen, aber auch solchen, die eher kurzfristige Stimmungen und weniger konstante, zeitlich stabile Eigenschaften von Menschen kennzeichneten, blieben immer noch ca. 4500 Beschreibungsmerkmale übrig. Diese Vielfalt nahmen die beiden Wissenschaftler zum Anlass, um der psychologischen Fachwelt die Aufgabe zu stellen, ein möglichst übersichtliches Set an Merkmalen zu finden, mit denen sich die Persönlichkeit jedes Menschen möglichst exakt und trennscharf beschreiben lässt. Einen ersten prägnanten Meilenstein lieferte Cattell (1946) mit 16 dichotom aufgebauten Begriffspaaren (z. B. Kontaktorientierung vs. Sachorientierung; Robustheit vs. Sensibilität). Seine Forschungen mündeten in dem auch heute noch – in weiterentwickelter Form – verbreiteten 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16-PF).

Die „händische“ Analyse und inhaltlich begründete deutliche Reduzierung von 4500 Ausgangsbegriffen ist natürlich eine langwierige und mühevoll Arbeit. Insofern erfuhr der Forschungsprozess einen überaus deutlichen Effizienzschub durch den Einsatz von Computern. So konnten zwei Personalforscher der U.S. Air Force aufgrund ihres Zugangs zu Großrechnern und unter Einsatz der Faktorenanalyse dann schon 1961 ein Persönlichkeitsmodell mit fünf Merkmalen vorlegen, das im Grundsatz bereits den heutigen Big Five-Faktoren (siehe Abschn. 1.5) entsprach.

Bei der Faktorenanalyse handelt es sich um ein Verfahren der multivariaten Statistik. Mit ihm kann geprüft werden, ob man Beschreibungsmerkmale für ein Objekt oder einen Sachverhalt (hier: Persönlichkeit von Menschen) ohne großen Informationsverlust auch auf eine geringere Anzahl an Merkmalen reduzieren kann. Das ist dann möglich, wenn die Merkmale sich deutlich überschneiden. In der Fachsprache der Faktorenanalyse



spricht man auch von *Interkorrelation* oder davon, dass die Merkmale *hoch aufeinander laden*. Ein einfaches Beispiel kann das Grundprinzip gut verdeutlichen: Alle Mitarbeiter sagen über ihre Chefin: „*Sie achtet streng auf Termineinhaltung*“ (Aussage A). Die gleichen Mitarbeiter sagen nahezu alle auch über sie: „*Sie drängt auf sofortige Aufgaben-erledigung*“ (Aussage B). Will man nun das typische Führungsverhalten dieser Führungskraft ökonomisch (= sparsam) beschreiben, dann kann man auf eine der beiden Aussagen verzichten. Denn bei Vorliegen von A liegt mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch B vor (vgl. Neuberger, 1990, S. 117 f.).

In den Jahren von 1960–1980 befand sich dann die Persönlichkeitspsychologie mit ihrem Erklärungsansatz stark im Abseits. Es dominierten die Behavioristen, die den Persönlichkeitsmerkmalen für menschliches Verhalten keine Bedeutung beimaßen. Vielmehr seien menschliche Verhaltensweisen vor allem erlernt und situationsgebunden. Nachdem die Persönlichkeitspsychologie wieder mehr Beachtung fand, erklärte dann im Jahr 1980 ein Gremium von Persönlichkeitsforschern auf einer psychologischen Konferenz in Honolulu die von *Allport* und *Odbert* 1936 gestellte Aufgabe als gelöst. Diese Lösung bestand in der heute breit akzeptierten Big Five-Persönlichkeits-Taxonomie. Der Begriff der „Big Five“ wurde im englischen Sprachraum erstmals von *Goldberg* (1981) verwendet und fand dann insbesondere auch durch die Arbeiten von *Costa* und *McCrae* (1985, 1992), die u. a. Messverfahren zur Erfassung dieser Traits entwickelten, schnell weitere Verbreitung. Mit dem Transfer in den deutschen Sprachraum sind vor allem die Namen *Angleitner*, *Borkenau* und *Ostendorf* verbunden, die u. a. eine Adaption des Messverfahrens an die deutsche Sprache entwickelten und auch für Deutschland die Big Five des amerikanischen Sprachraums weitestgehend bestätigen konnten (vgl. *Borkenau & Ostendorf*, 2008; *Ostendorf & Angleitner*, 2004). Die Messverfahren werden später noch detaillierter aufgegriffen.

Durch das Vordringen des PC in den 80er und 90er Jahren und der Verfügbarkeit von komplexen statistischen Programmen wie SPSS konnten Forscher Faktorenanalysen nun auch unkompliziert dezentral vornehmen. Das verlieh den Forschungen rund um die Big Five viel Auftrieb und führte zu einer Bestätigung der hohen Validität des Big Five-Ansatzes zur Beschreibung menschlicher Persönlichkeitsstrukturen. Im Ergebnis können die Big Five-Faktoren abstrakt wie folgt begrifflich gefasst werden (in Anlehnung an *Rauthmann*, 2017, S. 258):

► **Definition** Die Big Five sind deskriptive – durch Faktorenanalysen aus lexikalischen Studien gewonnene – Persönlichkeitsmerkmale, die die Gesamtpersönlichkeit von Menschen in sparsamer und alltagssprachlicher Form hinreichend genau beschreiben.

Im nächsten Kapitel soll die Big Five-Taxonomie nun näher vorgestellt werden.

## 1.5 Big Five im Überblick

Vermutlich lehnt man sich nicht allzu weit aus dem Fenster, wenn man die Big Five als „Goldstandard der Taxonomien“ in der Persönlichkeitspsychologie bezeichnet. Immer wenn in empirischen oder experimentellen Studien Persönlichkeitsvariablen eine Rolle spielen, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass die Wissenschaftler auf dieses Standardmodell der Persönlichkeitspsychologie als Ordnungsrahmen zurückgreifen. So stieg nach einer Analyse von John und Naumann (2010, S. 45) die Zahl der Publikationen mit Bezug zu den Big Five vom *Fünffjahresintervall 1980–1984* bis zum *Intervall 2005–2009* von ca. 20 auf über 1500. Die große Bedeutung und hohe Wertschätzung der Big Five kommen in einigen Zitaten sehr gut zum Ausdruck.

*„Zweifelsohne zählt die Big Five Taxonomie zu einer der bekanntesten, nachhaltigsten und wichtigsten Errungenschaften der Persönlichkeitspsychologie. (...) Die Big Five erwiesen der Persönlichkeitspsychologie einen großen Dienst, da sie es erstmals ermöglichten, so etwas wie eine „gemeinsame Sprache“ zu sprechen. Vorher hatte fast jeder Forscher eine eigene (Lieblings-)Taxonomie und Faktorennamen (...). (Daher) erlangten die Big Five auch eine große Popularität (...) auch jenseits der Persönlichkeitspsychologie.“ (Rauthmann, 2017, S. 254, 257).*

*„Unter Persönlichkeitspsychologen gibt es seit ca. 25 Jahren einen zunehmenden Konsens, dass sich der Charakter eines Menschen mit fünf basalen Persönlichkeitsdimensionen beschreiben lässt (...).“ (Feichenhauer, 2011, S. 165).*

*„(...) stellen die Big Five so etwas wie ein Koordinatensystem für alltagspsychologische Persönlichkeitsbeschreibungen dar. (...) Jede Person lässt sich durch 5 Koordinaten auf diesen Achsen beschreiben (...). Gleichzeitig lassen sich viele andere Persönlichkeitsdimensionen als Kombinationen der Big Five (...) darstellen.“ (Neyer & Asendorpf, 2018, S. 110 f.)*

*„In der psychologischen Fachwelt ist man annähernd zu einem Konsens darüber gelangt, was die Zuverlässigkeit des Fünf-Faktoren-Modells angeht. Digman und Inouye (...) bezeichnen die Ergebnisse als „übereinstimmend genug, um sich dem Charakter einer Gesetzmäßigkeit anzunähern“.“ (Howard & Howard, 2008, S. 26).*

*„Bemerkenswert ist die Konvergenz ganz unterschiedlicher Forschungsansätze: So fanden sich ähnliche Befunde in lexikalischen Ansätzen, in faktorenanalytischen Reanalysen und in interkulturellen Vergleichsstudien (...).“ (Schuler & Höft, 2006, S. 117).*

*„Bereits seit den 1990er Jahren gelten daher die sogenannten Big Five (1992) als das etablierteste und am weitgehendsten akzeptierte Modell der Persönlichkeit. Heutzutage ist es das Referenzmodell für Persönlichkeitsforschung schlechthin.“ (Rammstedt et al., 2012, S. 7).*

*„Für die psychologische Wissenschaft sind die Big Five in ungefähr so wichtig wie Google für das Internet: ohne sie wäre es kaum vorstellbar.“ (Lorber, 2012).*

Eine kleine, aber interessante Episode am Rande: Die potenziell hohe politische, gesellschaftliche und unternehmerische Bedeutung der Big Five wird durch einen

Baustein aus dem US-amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf im Jahr 2016 unterlegt, aus dem dann Donald Trump knapp als Sieger hervorgegangen ist. Das britische Beratungsunternehmen Cambridge Analytica ließ verlauten, dass es zum Sieg von Trump einen wichtigen Beitrag geleistet hätte, indem über frei verfügbare Konsumentendaten Kleinstzielgruppen in der Wählerschaft identifiziert wurden (sog. „Microtargeting“). Diese bekamen dann auf Basis ihres Persönlichkeitsprofils und ihrer derzeitigen emotionalen Verfassung gezielt individuelle Botschaften, die sie dann ins Trump-Lager gezogen hätten. Cambridge Analytica vertritt – wohl zutreffend – den Ansatz, dass Botschaften, die konkret auf die Person abgestimmt sind, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, wahrgenommen zu werden und das konkrete Verhalten zu beeinflussen. Als theoretische Basis für die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen nutzte das Beratungsunternehmen die Big Five (vgl. Campillo-Lundbeck, 2017, S. 14).

Jetzt war der Leser lange genug auf die Folter gespannt. Welche Persönlichkeitsmerkmale bilden nun die Big Five? Nach ihren englischen Bezeichnungen ordnet man sie gerne mit dem Akronym OCEAN und spricht daher auch vom OCEAN-Modell. Passionierten Wassersportlern wird vielleicht auch eine – seltenere – andere Ordnung nach den Anfangsbuchstaben gefallen, die dann zum Akronym CANOE führt. In Tab. 1.1 sind die englischen Originalbezeichnungen und die üblichen deutschen Übersetzungen dargestellt.

Die nähere Beschreibung dieser Merkmale differiert in der Literatur ein wenig. Zusammenfassend kann man die einzelnen Traits wie folgt umreißen (vgl. Muck, 2006, S. 530 f.; Fetchenhauer, 2011, S. 166 ff.; Weibler, 2016, S. 101 f.; Neyer & Asendorpf, 2018 S. 108 f.; [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Hrsg.)), wobei hohe oder niedrige Ausprägungen nicht in einem wertenden Sinne *gut* oder *schlecht* sind. Charakterisiert wird eher wertneutral die Unterschiedlichkeit von Menschen.

**Offenheit** Gemeint ist die Offenheit für neue Erfahrungen. Menschen mit hoher Ausprägung zeichnen sich durch intellektuelle Neugier, Wissbegierigkeit und Experimentierfreude aus, haben breite Interessen und stehen allem Neuen grundsätzlich positiv gegenüber. Sie sind interessiert an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken. Dies gilt auch für Kunst und ästhetische Genüsse. Das Interesse bezieht sich sowohl auf die Außenwelt, als auch auf ihre eigene Innenwelt. Sie haben eine reiche Fantasie, sind kreativ, emotional überschwänglich und eher unkonventionell in ihren Wertorientierungen. Dies führt zu einer hohen Bereitschaft, bestehende Normen kritisch zu

**Tab 1.1** Big Five-Persönlichkeitstaxonomie als OCEAN-Modell. (Quelle: Asendorpf, 2019, S. 70)

Kürzel	Englisch	Deutsch
O	Openness	Offenheit
C	Conscientiousness	Gewissenhaftigkeit
E	Extraversion	Extraversion
A	Agreeableness	Verträglichkeit
N	Neuroticism	Neurotizismus

hinterfragen und sich auf neuartige soziale, ethische, politische Wertvorstellungen einzulassen. An neue Umgebungen und andere Kulturen können sie sich recht schnell anpassen. Eigene und fremde (positive und negative) Gefühlswelten nehmen sie eher sensibel wahr. Die hohe Flexibilität kann mitunter zu einer gewissen Sprunghaftigkeit und geringeren Beständigkeit im Leben führen. Menschen mit einer niedrigen Ausprägung in der Dimension „Offenheit“ sind eher konservativ und vorsichtig. Sie ziehen das Bekannte und Bewährte tendenziell dem Neuen vor.

**Gewissenhaftigkeit** Bei hoher Ausprägung zeichnen sich Menschen durch hohe Zielstrebigkeit, Beharrlichkeit, Willensstärke, Selbstdisziplin und Pflichtbewusstsein aus. Ihnen sind eine starke Leistungsorientierung und Zuverlässigkeit eigen. Dabei zeigen sie eine gewisse Vorliebe für Ordnung, Struktur, Effizienz und Prinzipientreue. Ihre Vorgehensweisen sind planvoll, organisiert und überlegt – bis hin zum Perfektionismus. An soziale Normen, gesellschaftliche Spielregeln und an Gesetze halten sich hoch gewissenhafte Menschen recht eng – nicht immer aus absoluter innerer Überzeugung, sondern vielmehr aus dem Motiv der Regeltreue. Der alten Dame hilft man dann nicht primär aus tief empfundener Mitmenschlichkeit über die Straße, sondern „weil es sich so gehört“. Geringere Gewissenhaftigkeit bei anderen können sie nur schwer akzeptieren. Niedrigere Ausprägungen dieses Persönlichkeitsmerkmals gehen einher mit höherer Spontaneität und weniger Planung im eigenen Handeln, mit geringerer Sorgfalt und Zuverlässigkeit. Dies kann sich im positiven Sinn in einer gewissen Unbekümmertheit äußern.

**Extraversion** Hoch extravertierte Personen sind – wie schon der Begriff verdeutlicht – stark nach außen gewandt. Sie sind sehr gern in der Gesellschaft anderer Menschen und fühlen sich in Gruppen wohl. Ihre sozialen Netzwerke sind groß („kennt Gott und die Welt“) und werden strategisch gepflegt. Sie schätzen aufregende Situationen, zeigen Unternehmungslust und viel Aktivität. Dabei agieren sie gesprächig und freundlich, zeigen aber auch hohes Selbstbewusstsein, Dominanz und Durchsetzungsstärke. Gehemmtheit ist ihnen eher fremd. Ihre grundsätzliche Stimmungslage ist von Optimismus und Heiterkeit geprägt. Das hohe soziale Aktivitätsniveau verhindert mitunter eine tiefere inhaltliche Auseinandersetzung mit einzelnen Themenfeldern. Stattdessen nutzen hoch Extravertierte dann ihr soziales Kontaktfeld zur Auskunftserteilung. Bei niedrig ausgeprägter Extraversion verhalten sich Personen bei sozialen Interaktionen eher zurückhaltend. Sie sind gerne allein und unabhängig, dabei nicht unbedingt weniger aktiv, aber eben nicht in Gesellschaft.

**Verträglichkeit** Es geht bei diesem Trait um den sozialen Umgang mit anderen. Hoch verträgliche Menschen begegnen anderen Personen mit Wohlwollen, Freundlichkeit und hoher Vertrauensbereitschaft. Ihr Menschenbild ist positiv. Sie gehen davon aus, dass sich das Gegenüber tendenziell genauso verhält. Altruismus, Hilfsbereitschaft und Mitgefühl für andere sind wesentliche Persönlichkeitszüge. Sie sind geprägt von einer gewissen Gutmütigkeit, Kooperationsbereitschaft und der Tendenz, in Konflikten

zurückzustecken. Daher sind sie auch wenig rachsüchtig und nachtragend und schnell bereit, anderen zu verzeihen. Hohe Verträglichkeit kann mitunter mit zu großer Vertrauensseligkeit, Gutgläubigkeit und Nachgiebigkeit einhergehen, was zu einer gewissen Gefahr führt, durch andere Menschen ausgenutzt zu werden oder zumindest von ihnen abhängig zu sein. Gering verträgliche Personen zeigen eher misstrauisches Verhalten, tendieren zu Egoismus statt Altruismus und sind wenig bereit, Kompromisse einzugehen. Statt Kooperation zeigen sie in sozialen Beziehungen eher wettbewerbsorientiertes Verhalten.

**Neurotizismus** Dieser Begriff ist etwas psychopathologisch konnotiert. Daher wird auch mitunter eher von „Emotionaler Stabilität“ gesprochen. Das bringt m. E. im Deutschen auch klarer zum Ausdruck, worum es geht. Personen mit hohem Neurotizismus weisen – insbesondere unter Druck und Stress – eine eher geringe emotionale Stabilität auf. Sie kommen generell leichter aus dem Gleichgewicht und unterliegen stärker Stimmungsschwankungen. Dies äußert sich darin, dass sie häufiger, intensiver und länger Ängste, Unsicherheit, Angespanntheit und soziale Befangenheit empfinden. Sie sind leichter verletzbar und fühlen sich eher angegriffen. Die Folge sind häufiger negative Stimmungslagen wie Traurigkeit, Ärger, Scham, Verlegenheit und Besorgtheit, aber auch Reizbarkeit und Aggressivität. Es fällt ihnen eher schwer, auf herausfordernde Situationen angemessen – speziell mit Kontrolle ihrer Gefühlswelt – zu reagieren. Mitunter existiert ein Hang zu unrealistischen Ideen. Emotionen liegen generell stärker an der Oberfläche, was dann aber auch mit größerer Tiefgründigkeit und Reflektiertheit verbunden sein kann. Viele große Werke der Weltliteratur wären wohl ohne emotionalen Leidensdruck der Autoren nie entstanden. Menschen mit geringerem Neurotizismus zeigen eine stärkere Ausgeglichenheit, Entspanntheit, Optimismus und Fröhlichkeit. Sie erleben generell seltener negative Gefühle.

Für die Herausarbeitung feinerer Persönlichkeitsunterschiede im Rahmen von wissenschaftlichen Studien reicht die sprachlich sparsame Benennung der Big Five-Faktoren mitunter nicht aus, da sie nur sogenannte „Domänen“ abbilden. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Die Persönlichkeitspsychologie strebt allgemein eine Systematik an, bei der die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den persönlichkeitsbeschreibenden Merkmalen mit absteigendem Abstraktionsgrad bzw. zunehmendem Konkretisierungsgrad in eine hierarchische Ordnung gebracht werden. Tab. 1.2 macht das Prinzip deutlich und unterlegt es mit einem Beispiel (in Anlehnung an Rauthmann, 2017, S. 229 f.). Der Bereich zwischen den beiden fettgedruckten Balken zeigt, welche Hierarchieebenen durch das Big Five-Konzept abgedeckt werden. Demnach stellen die Big Five *Domänen* (= Dimensionen) dar, also Oberfaktoren, die konkretisierend in zwei weiteren Stufen in *Aspekte* und *Facetten* als Unterfaktoren zerlegt werden.

In der wissenschaftlichen Forschung spielen die *Aspekte* nur eine untergeordnete Rolle. Von deutlicher größerer Bedeutung ist die Zerlegung jedes Big Five-Merkmals in jeweils sechs *Facetten*. Einzelne *Facetten* sagen in empirischen Studien bestimmtes Erleben und Verhalten oft genauer vorher als die abstrakter gefassten *Domänen*. Diese wiederum weisen

**Tab. 1.2** Big Five innerhalb hierarchischer Trait-Modelle

Abstraktionsgrad	Hierarchische Ebene + Beispiel
	<b>Super-Faktor, Meta-Faktor</b>
<b>hoch</b>	<i>Frau Bauer weist eine <u>hohe Stabilität</u> als Kombination aus hoher Gewissenhaftigkeit, hoher Verträglichkeit und geringem Neurotizismus auf.</i>
.	(nähere Erläuterungen dazu weiter unten im Text)
.	
.	<b>Domäne</b>
.	<i>Frau Bauer weist eine <u>hohe Gewissenhaftigkeit</u> auf.</i>
.	
.	<b>Aspekt</b>
.	<i>Frau Bauer weist <u>hohen Fleiß</u> auf.</i>
.	
.	<b>Facette</b>
.	<i>Frau Bauer weist <u>hohe Selbstdisziplin</u> auf.</i>
.	
.	<b>Gewohnheit</b>
.	<i>Frau Bauer <u>vermeidet Verschwendung</u> von Ressourcen, wo immer es möglich ist.</i>
.	
.	<b>Spezifisches Verhalten in spezifischer Situation</b>
<b>niedrig</b>	<i>Da Frau Bauer weiß, dass die Kollegen in der Nachbarabteilung heute in feuchtfröhlicher und ausgelassener Stimmung den Abschluss eines großen Projektes gefeiert haben, geht sie vor Feierabend noch einmal schnell durch deren Büros, um sicherzustellen, dass überall die Lichter aus und die Fenster geschlossen sind.</i>

aber – weil allgemeiner gehalten – eine größere Stabilität in der Zeit und über Situationen hinweg auf. Das verwundert nicht wirklich, denn je allgemeiner eine Aussage, desto geringer ist das Irrtumsrisiko. Auf die Spitze getrieben wird dieser Zusammenhang gern mit dem Bonmot „*Kräht der Hahn auf dem Mist, dann ändert sich das Wetter, oder es bleibt wie es ist*“. In der Persönlichkeitspsychologie und in vielen empirischen Studien wird die Entscheidung zwischen einem breit gefassten Merkmal mit hohem Abstraktionsgrad und einem eng gefassten mit hohem Konkretisierungsgrad unter dem Stichwort „Bandwidth-Fidelity-Dilemma“ (= Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma) intensiv diskutiert.

Die Logik der Unterteilung der Big Five in jeweils sechs *Facetten* liegt vielfach auch den etablierten Verfahren zur Messung der Big Five über Fragebögen zugrunde (siehe näher Abschn. 1.7). Dort wird jede der 6 Facetten mit jeweils 8 Items abgedeckt, so dass sich insgesamt 240 Items ergeben (5 Domänen × 6 Facetten × 8 Items) (vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 109). In Tab. 1.3 ist die hierarchische Struktur der Big Five in deutscher Übersetzung abgebildet (in Anlehnung an Rauthmann, 2017, S. 259 f. und die zit. Lit.).