

# Eine neue Ära des Motivations-Assessments in der Personalentwicklung

Die meisten Menschen spüren sehr gut, ob Aussagen über ihre Persönlichkeit den Kern treffen und ob sie detailliert genug sind, um aus ihnen konkrete Folgerungen für Veränderungen ihres Alltagshandelns abzuleiten. Weil traditionelle Persönlichkeitstests in ihren Aussagen meist zu allgemein bleiben und ihnen entsprechend wenig praktische Relevanz zugetraut wird, wurde bislang von vielen Experten aus der Praxis eher der sparsame Gebrauch dieser Verfahren und die Optimierung der Arbeitsumgebung angeregt. Diese einseitige Beachtung von Umgebungsfaktoren ist inzwischen überholt: Es gibt neue Methoden der Persönlichkeitsdiagnostik, die so spezifische Aussagen ermöglichen, dass sie ganz neue Chancen für den Einsatz in der Praxis eröffnen.

## Qualifikationen, Kompetenzen und Emotionale Intelligenz

Waren es in der Vergangenheit die berufliche Qualifikation, das fachliche Können und Know-how, quasi die „hard skills“ eines Menschen, die im Zentrum des Interesses von Arbeitgebern und Arbeitsmärkten standen, so sind es seit mehreren Jahren zunehmend die „soft skills“. Ein Blick in den Stellenmarkt einer Tageszeitung belegt dies: Der gesuchte Mitarbeiter zeichnet sich zum Beispiel aus durch „Flexibilität“, „Teamfähigkeit“, „selbstständiges Arbeiten“, „Kreativität“ oder „Lernfähigkeit“, um nur einige Beispiele zu nennen. Unternehmen, Arbeitgeber und Selbständige haben in der Vergangenheit nämlich lernen müssen, dass beruflicher und unternehmerischer Erfolg weitgehend von den „soft skills“ ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte abhängen, besonders deshalb, weil sich das jeweils notwendige Fachwissen („hard skills“) vor dem Hintergrund sich immer schneller wandelnder Märkte und Arbeitsfelder ständig verändert.

Dass solche Merkmale persönlicher Kompetenz für den beruflichen Erfolg oft wichtiger sind als die klassischen intellektuellen Kompetenzen, ist

immer wieder aufgezeigt worden. In jüngster Zeit wurde der Begriff der „emotionalen Intelligenz“ eingeführt, um auf einige menschliche Fähigkeiten zu verweisen, die in herkömmlichen Intelligenztests nicht berücksichtigt werden, die jedoch im beruflichen wie im privaten Alltag von großer Bedeutung sind. „Emotionale Intelligenz“ beschreibt **den intelligenten Umgang mit Gefühlen**: zum Beispiel, wenn jemand in der Lage ist, aus Misserfolgen zu lernen statt sich von ihnen lähmen zu lassen. Dieser Begriff markiert einen wichtigen Schritt in die richtige Richtung, greift aber doch noch zu kurz, wie auf den folgenden Seiten gezeigt wird.

## Herkömmliche Methoden zur Persönlichkeitsbeurteilung

Für viele praktische Entscheidungen im Alltag sind die herkömmlichen Verfahren der Persönlichkeitsbeurteilungen wenig geeignet. Ganz gleich ob es um Bewerberauswahl, um Platzierungsentscheidungen oder um die Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung durch individuelles Coaching oder Training geht: **Das grobe Raster herkömmlicher Persönlichkeitstests reicht nicht aus.**

Denn mit den üblichen Persönlichkeitsfragebögen sind die „Schlüsselqualifikationen“, wie sie heute vehement von Unternehmen – inzwischen aber auch in der Diskussion um die Konsequenzen aus



*Prof. Dr. Julius Kuhl, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück*