

Erfolgsfaktor Persönlichkeit

Gibt es einen Einfluss der Persönlichkeit einer Person auf die berufliche Kompetenz? Oder ist unser Führungsgeschick, Teamverhalten, Arbeitsleistung und Managementenerfolg unabhängig davon? Lässt sich anhand persönlicher Eigenschaften potenziell erfolgreiches Handeln voraussagen?

Mag. Ruth Arrich

Versuche, die menschliche Persönlichkeit anhand verschiedener Kriterien zu erklären, haben sowohl in den Wissenschaftsdisziplinen als auch im zwischenmenschlichen Alltag eine lange Tradition. Dahinter steht das Bedürfnis, Stärken und Schwächen, Verhaltensweisen, Werthaltungen oder Einstellungen der eigenen Person oder anderer Menschen besser zu verstehen, vorauszu sehen, um damit angemessener umgehen zu können.

Eine Messung psychischer Eigenschaften kann daher Hinweise für das Vorhandensein unterschiedlicher Kompetenzen geben – ob sie tatsächlich vorhanden sind, lässt sich allerdings erst im konkreten Handlungszusammenhang beurteilen.

Extraversion kann beispielsweise ein Indiz für das Vorhandensein sozial-kommunikativer Kompetenz sein, ist aber keine notwendige Voraussetzung dafür. Persönlichkeitseigenschaften können daher nicht unmittelbar auf die Diagnose von Kompetenz angewandt werden, lassen aber dennoch Aussagen darüber zu, wie sich Personen in bestimmten Situationen verhalten werden. Sie geben Hinweise darauf, in welcher Weise jemand Gebrauch von seinen Kompetenzen macht bzw. in welchen Situationen jemand Kompetenzen entwickelt.

In Anbetracht der Einzigartigkeit jedes Menschen stellt sich allerdings die Frage nach dem realistischen Nutzen, den Persönlichkeitsanalysen überhaupt liefern können.

Wenn sie als Strukturierungshilfe zum besseren Verständnis

von individuellen Unterschieden gesehen und angewendet werden, können sie tatsächlich hilfreich sein. Sie versprechen eine Unterstützung in der Einschätzung der außerfachlichen Kompetenzen von Einzelpersonen oder auch Teams. Niemals werden sie jedoch in der Lage sein, die menschliche Persönlichkeit in ihrer Komplexität und Individualität vollständig abzubilden. Es kann sich immer nur um ein behelfsmäßiges Werkzeug der Vereinfachung handeln. Insbesondere menschliches Handeln in komplexen Situationen, wie es der Arbeitsalltag laufend erfordert, wird wohl immer ein Stück weit unvorhersehbar bleiben.

Vor der Versuchung, Persönlichkeitstypologien als leitende und entscheidende Orientierung bei Personalentscheidungen zu verwenden ist deshalb unbedingt zu warnen. Als Ergänzung im Sinne eines Scheinwerfers, der besonders relevante Aspekte näher ausleuchtet und Grundlagen für eine gezielte Auseinandersetzung damit bietet, wird ein wissenschaftlich abgesichertes Verfahren allerdings gute Dienste leisten.

Die Resultate der Persönlichkeitsanalyse müssen in erster Linie im Hinblick auf spezifische situative Anforderungen interpretierbar sein, um für eine Kompetenzdiagnose von Wert zu sein. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich also ableiten, mit welchen Verhaltens- und Vorgehensweisen bei jemandem zu rechnen ist. Analyseverfahren, die klar auf den Arbeitskontext abzielen, sind daher allgemeinen Verfahren vorzuziehen.

> Erfolgsfaktor Persönlichkeit

Persönlichkeit und Kompetenz

Mutter Teresa war eine große Persönlichkeit, die als Mensch und Ordensgründerin kompetent handelte. Auf sie zutreffende Persönlichkeitseigenschaften sind: großmütig, warmherzig, kooperativ und vieles mehr. Im Laufe ihres Wirkens bewies sie Kompetenzen wie z.B. Einsatzbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit.

Die Überlappungen zwischen Persönlichkeit und Kompetenz werden durch das Beispiel deutlich.

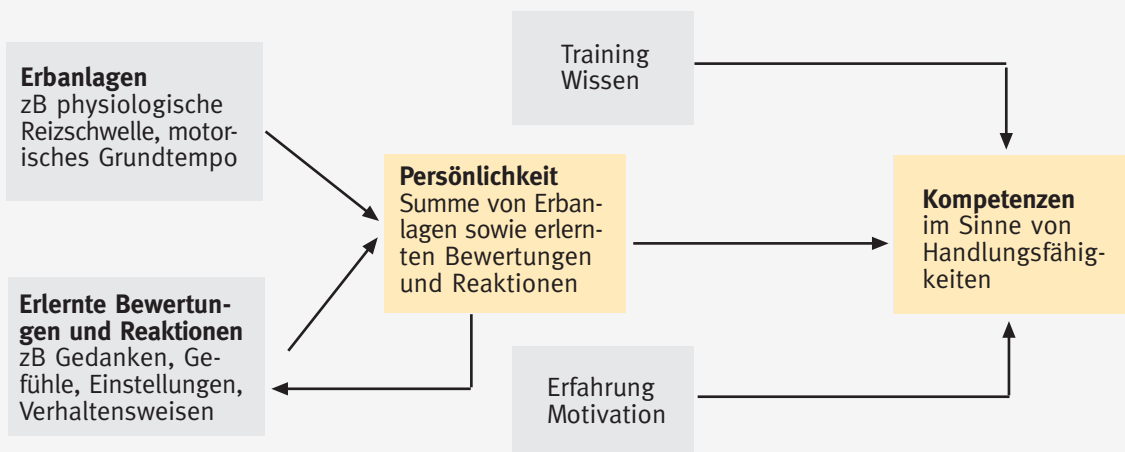
Persönlichkeitsdimensionen gelten als den Kompetenzen zugrunde liegende Eigenschaften, die sich zwar durchaus verändern, durch Schulungen aber wenig trainierbar sind. Kompetenzen hingegen sind Handlungsfähigkeiten, die sich zielgerichtet entwickeln und trainieren lassen.

Persönlichkeit

Unser Denken und Handeln, unsere Gefühle, Vorlieben und Einstellungen – alles, was wir täglich tun, glauben und empfinden, macht unsere Persönlichkeit aus. Umgekehrt wirkt sich unsere Persönlichkeit in Form unserer Einstellungen, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Verhaltensregeln, die wir im Laufe unseres Lebens erlernt und verinnerlicht haben, wiederum darauf aus, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen und uns in ihr bewegen.

Kompetenz

Im Gegensatz zur Persönlichkeit ist Kompetenz eine erlernbare Fähigkeit und Zuständigkeit, zukünftige aufgabenspezifische Herausforderungen angemessen und reflektiert zu meistern. Kompetenz ist damit auf die Zukunft gerichtet, eine Vorbedingung für die angemessene Aufgabenbewältigung.



Grafik auf der Grundlage von: psychologisches Erklärungsmodell der Persönlichkeit aus Backhaus, K. (2004), Persönlichkeit als Forschungsgegenstand der Psychologie; www.psyreon.de

Ein Instrument mit breiten Einsatzmöglichkeiten

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP

Mag. Eduard Lackner

Überfachliche Kompetenzen stellen eine bedeutsame Determinante des beruflichen Erfolgs dar. Hier setzt das BIP mit der Erfassung von im Berufsleben relevanten Persönlichkeitsfacetten an. Mit insgesamt 14 Dimensionen werden persönliche Eignungsvoraussetzungen wie Arbeitsverhalten, Berufliche Orientierung und Soziale Kompetenzen ebenso erfasst wie die Psychische Konstitution und ist damit speziell für Anwendungen im Personalmanagement entwickelt worden.

Verwendung in der Eignungsdiagnostik

Das BIP dient der Erhebung des Selbstbildes und hat sich hier als Instrument bewährt, das eine wertvolle zusätzliche Informationsquelle für Beratungs- und Platzierungsgespräche darstellt.

Hierbei wird keineswegs unterstellt, dass für eine erfolgreiche Berufstätigkeit alle Dimensionen auf überdurchschnittlich hohem Niveau ausgeprägt sein müssen. Es hängt wesentlich vom zuvor erstellten Anforderungsprofil der Position und vom (kulturellen) Umfeld ab, welche der aufgeführten Eigenschaften für die erfolgreiche Ausübung einer bestimmten Tätigkeit mehr oder weniger von Bedeutung sind.

Neben der Eignungsdiagnostik wird das BIP auch in der **Berufs- und Karriereberatung** und auch im **Trainings- und Coachingbereich** verwendet, wo es sich zur Standortanalyse im Vorfeld derartiger Maßnahmen eignet. Gerade hier bietet sich der ergänzende Einsatz des Fremdbeschreibungsbogens an, um so z. B. markante Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild zu identifizieren bzw. sie auch in Team-Settings einzusetzen.

Das BIP ist

- > **praxisrelevant**
Es erfasst Persönlichkeitseigenschaften, die in beruflichen Kontexten bedeutsam sind.
- > **akzeptiert**
Von Teilnehmern und einsetzenden Unternehmen durch die berufsbezogene Formulierung der Fragen.
- > **wissenschaftlich fundiert**
Die Konstruktion des Fragebogens folgt den relevanten wissenschaftlichen Kriterien.
- > **berufsbezogen**
Es beansprucht nicht, die menschliche Persönlichkeit umfassend abzubilden, sondern lediglich in den für das Berufsleben relevanten Facetten.

Die 14 BIP Dimensionen

Berufliche Orientierung

- > Leistungsmotivation
- > Gestaltungsmotivation
- > Führungsmotivation

Soziale Kompetenzen

- > Sensitivität
- > Kontaktfähigkeit
- > Soziabilität
- > Teamorientierung
- > Durchsetzungsstärke

Arbeitsverhalten

- > Gewissenhaftigkeit
- > Flexibilität
- > Handlungsorientierung

Psychische Konstitution

- > Emotionale Stabilität
- > Belastbarkeit
- > Selbstbewusstsein



Wir haben die Top-Bewerber!

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Menschen vor, die über einen profunden Werdegang verfügen und eine hohe soziale Kompetenz haben. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf, wenn Sie ein Profil anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

Exportmanager

Chiffre 10742

55 Jahre, männlich, HAK, sehr gutes Englisch & Französisch, Grundkenntnisse in Spanisch und Italienisch, diverse Seminare (Verkauf, Kommunikation)

Erfahrung in folgenden Positionen:

Einkauf und Export-Sachbearbeitung – Industrieunternehmen; Marketingleitung und Vertrieb – Internationales Industrieunternehmen; Area Sales Manager und Sales Director, Prokura – Internationales Maschinenbauunternehmen (internationaler Marktaufbau, Kundenbetreuung im In- und Ausland, Führung des Verkaufsteams)

Persönlicher Eindruck:

Professionelles Auftreten; ausgeprägte Kontaktqualität; verfügt über sehr positive Energie, hohe sprachliche Kompetenz; im Gespräch sehr aufmerksam; versteht sich als loyaler Vertreter eines Unternehmens und dessen Produkte; als Verkäufer tritt er punktgenau und mit sympathischer Überzeugungskraft auf; als Führungskraft direkter Zugang zu den Mitarbeitern mit unmittelbarer Kommunikation; möchte sich gerne wieder in einer Leitungsfunktion im Aufbau von Märkten voll einsetzen

Kaufmännischer Leiter/Geschäftsführer

Chiffre 10572

38 Jahre, männlich, Studium BWL (Marketing und Rechnungswesen), diverse Seminare (Projekt- und Prozessmanagement, IAS, Risikomanagement, KVP, Führung)

Erfahrung in folgenden Positionen:

Mitarbeiter Controlling; Leitung Finanzen/Controlling/IT – Internationales Produktionsunternehmen

Persönlicher Eindruck:

Sachliche, zielorientierte, teamfähige Persönlichkeit; ruhige, entspannte Ausstrahlung; kooperativer, fördernder und teamorientierter Führungsstil angepasst an die Erfordernisse der MitarbeiterInnen; analytischer Pragmatiker; verkörpert offene Informationspolitik; in operativen wie auch strategischen Prozessen zu Hause; Profi in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, strategisches und operatives Controlling und IT, viel Projektleitungserfahrung (zB SAP - Einführung, Implementierung des Zielvereinbarungsprozesses; arbeitet gerne an Innovationen mit und sucht nach Möglichkeiten der ständigen Verbesserung in seinem Bereich

Export- und Finanzierungsprofi

Chiffre 10867

37 Jahre, männlich, Studium Betriebswirtschaftslehre (Finanzierung, Organisation, Steuerlehre); Studienaufenthalt in den USA

Erfahrung in folgenden Positionen:

Strukturierung von Exportfinanzierungen samt Risikoabsicherung (insbes. Exportkreditversicherungen) sowohl in der Konsum- als auch in der Investitionsgüterbranche; intensive Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Förderstellen und Banken (z.B. bei Gründung von Auslandsniederlassungen), Erfahrung als Vortragender und Universitätslektor

Persönlicher Eindruck:

Hohe fachliche und persönliche Professionalität; kontaktstarke und belastbare Persönlichkeit; bietet gerne kreative Lösungen; bringt die Dinge auf den Punkt; sehr lösungs- und kundenorientiert

Wirtschaftsingenieur für techn. Chemie

Chiffre 10854

44 Jahre, männlich, Marketing Manager, sehr gutes Englisch, Ausbildung zum Trainer, Unternehmensberater und Qualitätssicherungsauditor

Erfahrung in folgenden Positionen:

Forschung und Entwicklung, New Business Development, Produktmanager und Leiter Marktforschung & Business Intelligence – Industrieunternehmen Chemie (Marktauftritt, Projektleitung, Produktentwicklung)

Persönlicher Eindruck:

Sehr kommunikationsstark; Teamplayer mit gutem Gespür für Menschen; arbeitet gerne in Projekten; umsetzungsstark; strukturierte Herangehensweise: Generalist, kann mit unterschiedlichen Fachexperten arbeiten; zum Teil unkonventionelle Herangehensweise; braucht ausreichend Freiraum, um aktiv zu gestalten

Kaufmännischer Leiter/Schwerpunkt

Controlling EDV

Chiffre 10600

39 Jahre, männlich, Studium BWL/Wirtschaftswissenschaften, Englisch fließend, div. Schulungen (IAS/US-GAAP, Organisationsentwicklung, Strategie, Persönlichkeit

Erfahrung in folgenden Positionen:

Stv. Leiter Rechnungswesen und Controlling, EDV-Administration – Bauunternehmen; Kaufmännischer Leiter – Logistikunternehmen (Weiterentwicklung Controlling - instrumente, Konzernreporting, Analysen, Abwicklung von IT-Projekten, Einkauf...); Leiter Finanzen & Controlling und EDV – Markenartikel (Lebensmittelbranche).

Persönlicher Eindruck:

Gelassene und offene Persönlichkeit; lockeres Auftreten; sehr kontaktstark; gut reflektiert mit direktem und natürlichem Zugang zu den Mitarbeitern; geht proaktiv an Aufgaben heran; agiert als Gestalter, möchte etwas bewegen; kaufmännischer Generalist

Sie haben "Ihren" zukünftigen Mitarbeiter, "Ihre" zukünftige Mitarbeiterin nicht gefunden? Wir führen täglich Gespräche. Hier ist nur Platz für einige wenige Persönlichkeiten. Rufen Sie uns an - gerne stellen wir den Kontakt zu für Sie interessanten Personen her.