

Kuhl, Julius; Henseler, Wilfried

Systemdiagnostik: assessment und Förderung persönlicher Kompetenzen

Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. P, Řada psychologická. 2004, vol. 52, iss. P8, pp. [67]-85

ISBN 80-210-3497-1

ISSN 1211-3522

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/114350>

Access Date: 27. 11. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

JULIUS KUHL UND WILFRIED HENSELER

SYSTEMDIAGNOSTIK: ASSESSMENT UND FÖRDERUNG PERSÖNLICHER KOMPETENZEN

Betrachtet man die vorherrschenden Angebote im Bereich des Assessments und Trainings persönlicher Kompetenzen, so ist man mit einer paradoxen Situation konfrontiert: Warum haben „Vereinfachungsgurus“ ausgerechnet dann, wenn es um das komplexeste System überhaupt geht (nämlich um den Menschen) immer noch einen großen Zuspruch? Was ist der Grund dafür, dass Personalentscheidungen immer noch aufgrund von Kurztests oder oft auch ganz ohne professionelle Diagnostik getroffen werden? Was ist der Grund dafür, dass z. B. im Bereich der Führungskräfteentwicklung Seminare den Markt beherrschen, die Vereinfachungssillusionen anbieten statt das zu leisten, was beim Stand der psychologischen und neurobiologischen Forschung wirklich möglich ist? Ein erster Grund liegt sicherlich darin, dass das wissenschaftlich Machbare noch nicht in praxistaugliche Instrumente umgesetzt wurde. Aber auch wenn diese Hürde genommen ist (wie z.B. mit dem hier beschriebenen 360° Scanning), bleibt das Problem, aus einem Testergebnis von vielen Einzelfunktionen in der meist knapp bemessenen Zeit eine für den Einzelnen brauchbare Aussage abzuleiten. Die in der Persönlichkeitsdiagnostik auch heute noch populäre Tendenz, differenziertere Aussagen zu vermeiden und sich lieber auf Globalmerkmale zu reduzieren (z.B. auf drei oder fünf Persönlichkeitsfaktoren oder auf Globalkonstrukte wie „Selbstwirksamkeit“), ist im Grunde eine klare, wenn auch verständliche Kapitulation vor der Komplexität der unüberschaubaren Vielfalt potenziell relevanter Persönlichkeitsmerkmale. Das für das 360° Scanning ausgearbeitete Assessment sowie Coaching- und Trainingskonzept (www.scan-up.de und www.impart.de) geht einen anderen Weg: Speziell ausgebildete psychologische Experten analysieren die individuell erhobenen Messwerte für die vielen Mikrofunktionskomponenten und identifizieren dann diejenigen Persönlichkeitsfunktionen, die für den Einzelnen von besonderer Bedeutung sind. Dadurch wird der für die praktische Umsetzung wichtige Vereinfachungsbedarf befriedigt, ohne dass auf Vereinfachungssillusionen zurückgegriffen wird. Das Auffinden eines für den Klienten einfach verstehbaren und bearbeitbaren „An-

gelpunkts“, der viele Besonderheiten der jeweiligen Person erklärt, wird durch die enge Anbindung an eine neue Prozesstheorie der Persönlichkeit (PSI-Theorie) ermöglicht.

In einer Zeit sich rasch verändernder und global expandierender Märkte kommt persönlichen Schlüsselqualifikationen wie Zielumsetzung, Kreativität, Entscheidungs- und Urteilsstärke eine noch größere Bedeutung zu als je zuvor. Wovon hängt es ab, ob ein Mensch sich mit seinen Zielen und Aufgaben identifizieren, seine Ziele effektiv und kreativ umsetzen, umsichtige Entscheidungen treffen und gut mit anderen Menschen umgehen kann? Die PSI-Theorie (Kuhl, 2000 a, b; 2001) erklärt solche persönlichkeitspsychologischen Phänomene z. T. anders als die heute vorherrschenden psychologischen Theorien: Letztere fokussieren ausschließlich oder überwiegend auf die Inhalte von Gedanken und anderen Kognitionen (z.B. Schemata), Gefühlen, Bedürfnissen und Zielen, während die PSI-Theorie inhaltsübergreifende Mechanismen analysiert, von deren Interaktion Verhalten abhängt. So muss die mangelnde Leistungsstärke eines Mitarbeiters nicht immer darauf beruhen, dass er ungünstige Überzeugungen, Kontrollwartungen oder Ziele oder nicht die für die Leistung hilfreichen Gefühle und Motive hat, sondern darauf, dass er die durchaus vorhandenen und richtigen Überzeugungen oder Ziele nicht effizient und situationsangemessen umsetzen kann, weil die Interaktion zwischen seinem „Intentionsgedächtnis“ und Systemen gestört ist, die an der Ausführung beabsichtigter Handlungen beteiligt sind. Die Funktionskomponenten solcher inhaltsübergreifender Systeminteraktionen werden in der PSI-Theorie analysiert (Funktionsanalyse). Natürlich sind Systeminteraktionen nicht ganz unabhängig von den Inhalten. Bevor jedoch Zusammenhänge zwischen Inhalten und Systeminteraktionen untersucht werden können, ist es notwendig, die lange vernachlässigten Interaktionen zwischen psychischen Systemen auch in Anwendungskontexten zum Forschungsgegenstand zu machen. In diesem Beitrag soll dargestellt werden

- wie man mit der PSI-Theorie und den auf ihr basierenden neuen Methoden zur Beurteilung von Persönlichkeitskompetenzen (= EOS-Verfahren) praktische Fortschritte im Assessment beruflich relevanter Schlüsselqualifikationen und der Prognose beruflicher Leistungen (z.B. Jahresumsatz) erzielen kann,
- wie man gerade bei Führungskräften Schlüsselqualifikationen so effizient entwickeln kann, dass die Förderung eigener Mitarbeiter bzw. des eigenen Nachwuchses im Unternehmen kostengünstiger und nützlicher ist als die externe Suche neuer Mitarbeiter.

Die Darstellung beschränkt sich auf einige Beispiele aus der Praxis und der in diesen Beispielen relevanten Funktionskomponenten der Persönlichkeit. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Funktionskomponenten und ihrer psychometrischen Eigenschaften findet sich an anderer Stelle (Kuhl & Henseler, 2003).

Entwicklungsorientierte Osnabrücker Systemdiagnostik (EOS)

360° Scanning. Im Unterschied zu klassischen Persönlichkeitstests, die sich meist auf Einzelmerkmale oder auf einen relativ eng umgrenzten Bereich der Persönlichkeit beschränken, wird ein umfassendes Gesamtbild der Person erfasst. Wir sprechen deshalb von Scanning (oder 360° Scanning), um zum Ausdruck zu bringen, dass wie bei einem Scanner aus dem „Abtasten“ vieler Einzelpunkte ein Gesamtbild entsteht. Das Scanning ist in unterschiedlichen, in der unternehmerischen Praxis bewährten Versionen verfügbar (z. B. als EOS Führungs- oder Vertriebspotenzialanalysen), die die Ergebnisse der umfassenden Persönlichkeitskompetenzanalysen für verschiedene Zielgruppen unterschiedlich integrieren und darstellen. Dazu sind verschiedene Darstellungsformen der unten aufgeführten Funktionsebenen der Persönlichkeit entwickelt worden, z.B. einfache Übersichtsgrafiken für die Beurteilung und das Training von Vertriebskräften bis hin zu hoch differenzierten Ergebnisprofilen für die individuelle Beratung und das Coaching von Führungskräften (Näheres unter www.scan-up.de oder www.impart.de).

Konkret werden im 360° Scanning die folgenden Funktionsbereiche der Persönlichkeit berücksichtigt:

- Kognitive Stile (z.B. analytisch, umsichtig; misstrauisch, kritisch, selbstkritisch)
- Affektive Dispositionen und Temperament (z.B. sensibel, robust, fröhlich, irritierbar, tatkräftig, gehemmt)
- *Motivation* (bewusste Ziele und unbewusste Motive: Leistung, Beziehung, Durchsetzung; Diskrepanzen zwischen bewussten Zielen und unbewussten Motiven und individuelle Umsetzungsformen in den drei Motivbereichen)
- *Selbststeuerung* (Entscheidungs- und Zielbildung, Zielumsetzung, Identifikation mit Zielen, Misserfolgsbewältigung, Belastbarkeit etc.).

Besonderheiten des EOS gegenüber anderen Verfahren

Prozess- statt Strukturdiagnostik. Das auch bei Laien verbreitete Unbehagen gegenüber Persönlichkeitstests beruht oft darauf, dass man schon aus der Lebenserfahrung heraus dem Versuch misstraut, aufgrund des „ersten Eindrucks“ von einer Person eine statische Klassifizierung vorzunehmen („Schubladendenken“). Diese Besorgnis wird durch das Scanning ernst genommen. Denn die Kritik, dass man einem Menschen oft nicht gerecht wird, wenn man ihn auf seine spontan gezeigten Eigenschaften und Verhaltensweisen festlegt (wir sprechen dabei von „Erstreaktion“), so wie sie sich auch in vielen Fragebögen niederschlagen, ist berechtigt. Dies wurde inzwischen auch durch die Ergebnisse der experimentellen Motivations- und Persönlichkeitspsychologie bestätigt: Menschen, die auf den ersten Blick sehr sensibel wirken, können sich – wenn man sie näher kennenlernt bzw. untersucht – als durchaus robust und stressresistent

entpuppen. Solche Menschen reagieren zwar oft zunächst sensibel, sind vielleicht sogar leicht irritierbar oder verletzbar. Sie „fangen“ sich dann aber, wenn sie sich mit dem Erlebten auseinandersetzen und zeigen eine relativ gelassene „Zweitreaktion“, die dem flüchtigen Blick ebenso wie der klassischen Persönlichkeitsdiagnostik verborgen bleibt.

Die in diesem Kapitel dargestellte Systemdiagnostik beschränkt sich nicht auf *Erstreaktionen*, die in klassischen Persönlichkeitstests erfasst werden (z. B. kognitive Stile und affektive Dispositionen), sondern berücksichtigt auch Zweitreaktionen, die von motivationalen und selbstregulatorischen Kompetenzen der Person abhängen. Damit wird die statische Persönlichkeitsdiagnostik überwunden, die nur die kognitiven bzw. affektiven Erstreaktionen erfasst, ohne zu berücksichtigen, wie ein Mensch „auf den zweiten Blick“ reagiert. Die EOS Systemdiagnostik berücksichtigt demgegenüber, ob z.B. ein hoch sensibler oder ängstlicher Mensch bei seiner sensiblen Erstreaktion bleibt oder ob er aus der „Not eine Tugend macht“, indem er seine anfängliche Empfindsamkeit immer wieder zu nutzen weiß, um aus Fehlern, Rückschlägen oder Enttäuschungen zu lernen. Ebenso erfasst EOS, um ein weiteres Beispiel zu nennen, ob ein extravertierter Mensch in seiner positiven und extravertierten Erstreaktion selbst dann stecken bleibt, wenn es darum geht, sich einer schwierigen Situation zu stellen und aktiv Lösungen zu suchen. „Präferiert“ er auch dann weiterhin ein übermäßig lockeres und „extravertiertes“ Verhalten, so kann das dazu führen, dass Schwierigkeiten geleugnet statt gelöst, notwendige Maßnahmen aufgeschoben oder selbst dann Probleme an andere delegiert werden, wenn man sich den Schwierigkeiten eigentlich selbst stellen müsste. Mit der Unterscheidung von Erst- und Zweitreaktionen wird ausgedrückt, dass Prozesse wie die emotionale *Sensibilität* und die *Bewältigung* vorhandener emotionaler Zustände nicht nur qualitativ unterscheidbar, sondern häufig auch zeitlich separierbar sind. Die PSI-Theorie ermöglicht demnach Prozessmodelle, die qualitativ unterschiedliche Strukturen und Funktionen untersuchen, mit Sequenzmodellen zu verbinden, die bestimmte Abfolgen verschiedener Prozesse in den Vordergrund rücken (Kuhl, 2000b).

Dekomponierung globaler Funktionen. In jedem der eingangs aufgeführten Funktionsbereiche der Persönlichkeit liefert EOS viele einzelne Funktionskomponenten separat statt ähnliche oder korrelierende Merkmale zu statischen Globalkonzepten zu aggregieren: Allgemeine Funktionsbereiche wie *Selbststeuerung*, *Motivation*, *Emotionalität* und *kognitive Verarbeitung* werden in viele konkrete Einzelfunktionen zerlegt, sodass Beratung, Coaching und Training kostensparend und effizient durchgeführt werden können, da sich individuelle Stärken und Schwächen gezielt identifizieren und die Interventionen maßgeschneidert auf eine oder wenige mikrofunktionale Verursachungsebenen abstimmen lassen. Insgesamt hilft die EOS-Systemdiagnostik mehr als 100 interagierende Mikrofunktionskomponenten der Persönlichkeit aufzuschlüsseln.

Komplexitätsmanagement durch Theorieanbindung (PSI-Theorie). Ein derart umfassendes Assessment scheint auf den ersten Blick mit der Tatsache zu kollidieren, dass in der Praxis immer wieder *einfache* Methoden verlangt werden. Der Erfolgsdruck zusammen mit den teilweise enormen Belastungen des Ar-

beitsalltags verbietet geradezu komplexe Methoden: So sinnvoll ein umfassendes Assessment persönlicher Kompetenzen vielleicht sein könnte, es erscheint unpraktikabel. Andererseits möchte man natürlich nicht gern auf Präzision und Gründlichkeit verzichten, wenn es um das komplexeste (und als „Kostenfaktor“ auch *teuerste*) System geht, von dem der Erfolg eines Unternehmens abhängt, nämlich den Menschen. Kein Hersteller von Systemen, die im Vergleich zum Menschen relativ einfach sind (z.B. Autos), würde darauf verzichten, Konstrukteure einzustellen, die mit allen technischen Komplexitäten arbeiten können: Nur die *Bedienung* des Produkts durch den Kunden soll einfach sein, während man bei der *Konstruktion* (und auch bei evtl. anfallenden Reparaturen) auf professionelles Wissen setzt, das die Komplexität des betreffenden Systems zu beherrschen vermag. Durch das umfassende *360° Scanning* ist gewährleistet, dass eine Vielzahl relevanter Einzelfunktionen der Persönlichkeit geprüft wird und die Beratung eine *echte Vereinfachung* für den Klienten ermöglicht: Es werden deshalb nicht die im Seminarbereich häufig anzutreffenden *Vereinfachungsillusionen* angeboten, die immer schon vorher wissen, was für den Einzelnen gut ist, ohne detailliert alle wichtigen Einzelfunktionen einer Person zu untersuchen. Stattdessen wird auf der Basis des *360° Scannings* eine für den Ratsuchenden einfache Information dadurch ermittelt, dass zunächst alle wichtigen Funktionen von Experten sorgfältig untersucht und dann erst die im *Einzelfall* wichtigsten Funktionen herausgestellt werden, bei denen die größten individuellen Entwicklungschancen zu sehen sind.

„Schlankes Coaching“ und Erfolgskontrolle bei einer Führungskraft

In diesem Abschnitt werden die mit dem EOS-System gemessenen Funktionskomponenten an Hand eines Fallbeispiels erläutert. Die in Tab. 1a und 1b dargestellten EOS-Messwerte zeigen die Befunde zu Beginn und am Ende eines fünfmonatigen Coachings eines 40jährigen Abteilungsleiters zur Entwicklung seiner persönlichen Kompetenzen. In dem Erstgespräch waren Führungsprobleme des erwähnten Abteilungsleiters deutlich geworden, insbesondere aufgrund eines durch Ungeduld, autoritäres Verhalten, starke Emotionalität und mangelnde Umsicht geprägten Führungsstils. Zum besseren Verständnis dieses Fallbeispiels ist es sinnvoll, die Zusammenfassung der PSI-Theorie vorab zu lesen (s. Kasten).

Die Ausgangsbefunde der EOS-Potenzialanalyse zur Beurteilung der Führungskompetenzen zeigten erhöhte Werte für Aktivierung und Ärger und niedrige Werte für Freude und Gelassenheit (s. Tab. 1a „Gemütsneigungen“: deutlich vom Mittelwert $z' = 4$ abweichende Werte).¹ Die Werte sind so normiert, dass

¹ Anzumerken ist, dass diese Werte dem Klienten nicht mit der in Tab. 1a und 1b vorliegenden „technischen“ Darstellungsform erläutert werden, sondern in einer vereinfachten Form, in der aufgrund der Messwerte die Intensität veranschaulicht wird, mit der die Person die vier Verarbeitungssysteme (s. Kasten zur PSI-Theorie) im Alltag aktiviert (z.B. ist dann bei einem einseitigen Denktypen, der sich ständig schwierige Ziele setzt, sie aber oft nicht um-

der Mittelwert in der Referenzstichprobe bei $z' = 4$ liegt, und Abweichungen nach oben oder unten ab einem Skalenpunkt (d.h. einer Standardabweichung) für die Interpretation bedeutsam sind. Die Erstmessungen für den kritischen und selbstkritischen affektiv-kognitiven Stil sind besonders niedrig und die Erstmessung des emotionalen Stils deutlich erhöht (Tab. 1a), wobei man bei der hier vorliegenden Ausprägung bereits von „histrionischen“ Zügen sprechen kann, da ein Wert von 6,8 gut 2 Standardabweichungen über dem Mittelwert der Normierungsstichprobe liegt (s. „Persönlichkeitsstile“ in Tab. 1a). Ferner zeigte sich ein starkes implizites (d.h. weitgehend „unbewusstes“) Machtstreben (Tabelle 1b: OMT-Gesamtwert für Macht = 7,1), das nicht von der positiv-integrativen Variante (1. Ebene des OMT), sondern von den Komponenten *Status*, *Selbstbehaftung* und *Dominanz* geprägt ist (s. Tab. 1b). Diese Ausrichtung des Machtmotivs wird auch durch den stark erhöhten Fragebogenkennwert (MUT) für das strategische (d.h. über das System „Denken“ und Intentionsgedächtnis vermittelte) Umsetzen des Machtmotivs bestätigt (Tab. 1b). Auffällig sind die sehr niedrigen Kennwerte für die sensiblen (bis ängstlichen) Motivkomponenten im OMT (vgl. entsprechende Perzentilwerte in Tab. 1b), die sich beim Machtmotiv auch auf bewusster Ebene zeigt (MUT-Wert = 2,2 für *ängstlich-passives Machterleben*). Die Selbststeuerungskompetenzen sind bei der Erstmessung weitgehend überdurchschnittlich ausgebildet bei sehr starker (bis extremer) Handlungsorientierung in schwierigen und komplexen Situationen (Tab. 1a: z.B. hohe Werte für SSI-Skalen 1, 4, 7, 10 und HOP).

Aufgrund der Würdigung aller Einzelbefunde und der mittels der PSI-Theorie ableitbaren Funktionszusammenhänge wurde der „Angelpunkt“ für das Gesamtmuster der charakteristischen Funktionen und damit die zentrale Ursache für das beobachtbare defizitäre Führungsverhalten wie folgt beschrieben: Es besteht eine mangelnde Sensibilität für Unstimmigkeiten, Ängste und unbefriedigte Bedürfnisse, sowohl in Bezug auf die eigene Person als auch in Bezug auf Bedürfnisse, Ängste und Erwartungshaltungen der Mitarbeiter, besonders wenn sie von den eigenen Vorstellungen abweichen (was die in diesem Fall sehr schwach ausgeprägte Sensibilität der Objekterkennung für Unstimmigkeiten und Bedrohliches beansprucht). Die aus Tab 1a ersichtlichen niedrigen Werte für *selbstkritisch* und für die Wahrnehmung von *Bedrohung* führten zu der Hypothese, dass angesichts der für den Beobachter sowohl für die Zusammenarbeit als auch für den Fortbestand des Unternehmens durchaus bedrohlichen Missstände diese niedrigen Werte auf einer Unterfunktion des Objekterkennungssystems beruhen,

setzt, das System „Intentionsgedächtnis“ größer als die übrigen drei Systeme gezeichnet). In einer zweiten Abbildung der vier psychischen Systeme wird dann die aus der Selbststeuerungsdiagnostik ersichtliche *Zweitreaktion* veranschaulicht (also z.B. ob eine Person mit starker IG-Aktivierung über Selbststeuerungskompetenzen verfügt, um sich bei Bedarf aus ihrer einseitigen Fixierung auf „schwierige Ziele“ zu lösen und die ausgedehnten Erfahrungsnetzwerke des EG einzubringen, die u.a. die zur Umsetzung schwieriger Ziele notwendige Selbstmotivierung ermöglichen). Um einen differenzierteren Eindruck von den Aussagemöglichkeiten einzelner Systemparameter zu vermitteln, haben wir für dieses Kapitel die professionelle Darstellungsform gewählt.

das gemäß der PSI-Theorie im Normalfall besonders bei Konfrontation mit Unstimmigkeiten und Bedrohlichem aktiviert wird (z.B. um die Ursache des Problems zu lokalisieren). Die funktionalen Ursachen für diese mangelnde Sensibilität werden in den erhöhten Werten für Aktivierung und Ärger und den niedrigen Werten für die Sensibilitätskomponente des Machtmotivs vermutet (vgl. Tab 1b: niedriger Wert für *ängstlich-passives Machterleben* im MUT und *auf Unterordnung zielende Machtmotivation* im OMT): In diesem Fall wäre demnach eine moderate Erhöhung der „Angstkomponente“ der Motive (besonders im Machtbereich) erwünscht, um eine höhere Sensibilität für eigene Ängste und für Diskrepanzen zwischen eigenen und fremden Zielen zu ermöglichen. Eine Dämpfung der impulsiven, oft von Ärger begleiteten Umsetzung eigener Ziele dürfte ebenfalls zur Reduzierung der Führungsprobleme beitragen.

In einem an dem individuellen Funktionsprofil orientierten Coaching wurde der Wahrnehmungs- und Lernfokus auf das *Zulassen* von Unstimmigkeiten und negativen Gefühlen als Erstreaktion (s. Kasten zur PSI-Theorie: „Schmerztoleranz“) und auf das erst dann erfolgende selbstgesteuerte Verarbeiten sowie den souveränen und gelassenen Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikten gerichtet. In wöchentlichen Gruppensitzungen wurde der Gesprächsfokus in Anwesenheit des Chefs immer wieder auf die von den Mitarbeitern geäußerten Unzufriedenheiten gelenkt, wobei der Coach darauf achtete, dass die vorab mit dem Chef abgesprochene Zielvereinbarung eingehalten wurde, die sonst üblichen Ausweichmanöver des Chefs zu unterbinden. In den Gruppensitzungen mit den Mitarbeitern (ohne Chef) wurden Methoden aus der Lösungsorientierten Beratung (Bamberger, 1999) eingesetzt, da die Motivation der Mitarbeiter durch das dominante und problemvermeidende Verhalten des Chefs stark beeinträchtigt und damit eine lösungsorientierte Problembearbeitung nicht mehr möglich war. Dagegen wurde in den Einzelsitzungen mit dem Chef gerade das *geübt*, was in der Lösungsorientierten Beratung vermieden wird: Intensives Thematisieren eigener Ängste und wahrnehmbarer Unstimmigkeiten.

Nach einigen Wochen bemerkten Mitarbeiter bereits Veränderungen: Der Chef gäbe sich nicht mehr „wie ein König“, poche in Konfliktsituationen nicht mehr darauf, dass er doch wohl der Abteilungsleiter sei, er „schmeiße den Mitarbeitern nicht mehr die Jobs einfach ohne Kommentar hin“. Der Coachingerfolg wurde neben der Beurteilung des veränderten Führungsstils auf der Verhaltensebene (mittels 360° Feedback) und auf der Ebene der vermuteten funktionalen Ursachen durch den erneuten Einsatz der EOS-Potenzialanalyse 5 Monate nach Beginn des Coachings evaluiert: Die EOS-Messwerte zur Beurteilung der persönlichen Kompetenzen mit Abschluss des Coachings sind als Messwerte in der Spalte „post“ hinter den Ausgangsbefunden eingetragen. Es zeigte sich, wie zielgerichtet das Coaching die brach liegenden Potenziale hat erschließen können. Besonders deutlich wird der Coachingerfolg in der Erhöhung der Sensibilität im Durchsetzungsbereich (s. Tab. 1b: Erhöhung des *ängstlich-passiven Machterlebens* von 2,2 auf 4,1 im MUT) und des *umsichtigen Machtstrebens* (parallele Erhöhung des Kennwerts für *umsichtiges Durchsetzen* im MUT von 4,1 auf 5,3). Auch die starke bis sehr starke Ausprägung der Handlungsorientierung, die in diesem Fall als Mitur-

sache für den unsensibel-impulsiven Führungsstil vermutet worden war, zeigte einen erkennbaren Rückgang von der Erst- zur Zweitmessung (z.B. Rückgang der prospektiven Handlungsorientierung im HAKEMP von 6,4 auf 4,2).

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)

Die PSI-Theorie integriert insgesamt sieben Funktionsebenen der Persönlichkeit (Intuitive Gewohnheiten und Objekterkennung, Aktivierbarkeit und Erregbarkeit, Sensibilität für positiven und negativen Affekt, Stressbewältigung, Bedürfnisse und Motive, hochinferente („intelligente“) Bearbeitungsstile und Selbststeuerung). Damit werden Kontroversen zwischen verschiedenen Persönlichkeitstheorien überwunden, die Persönlichkeit auf jeweils nur eine dieser Ebenen reduzieren. Die Psyche des Menschen wird nicht als einheitlich betrachtet, sondern es werden vier verschiedene Erkenntnisformen durch entsprechende Verarbeitungssysteme unterschieden, nämlich zwei relativ elementare (*Intuitive Verhaltenssteuerung* und *Objekterkennung*) und zwei hochinferente („intelligente“) Systeme (analytisch-sequenzielles *Denken* mit dem Gedächtnis für bewusste Absichten und ganzheitliches Fühlen mit einem weitgehend unbewussten Selbst-System, das ein ausgedehntes Netzwerk aller persönlich relevanten autobiographischen Erfahrungen, aber auch eigener Bedürfnisse, Werte, wie auch der Bedürfnisse anderer und den soziokulturellen Kontext integriert).

Das letztgenannte System ist das einzige, das simultan eine Vielzahl von Emotionen und anderen Körpersignalen integrieren kann, sogar dann, wenn sie auf widersprüchliche Erfahrungen verweisen (Emotionen werden als Hinweise auf Bedürfnisschicksale betrachtet: Negative Gefühle verweisen darauf, dass irgendwelche Bedürfnisse nicht befriedigt sind, während positive Gefühle aus einer guten Bedürfnisbefriedigungsbilanz resultieren). Dieses wegen seiner enormen Ausdehnung (*Extension*) auch „Extensionsgedächtnis“ (EG) genannte System ermöglicht die simultane (unbewusste) Berücksichtigung aller für eine Entscheidung wichtigen Lebenserfahrungen, vorausgesetzt es hat relevante Erfahrungen immer wieder integriert.

Die Integration relevanter Lebenserfahrungen setzt voraus, dass gerade neue, z.T. schmerzhaft Erfahrungen, die (noch) nicht in das Selbstbild passen, ernst genommen statt voreilig verdrängt werden. Die funktionale Grundlage für dieses „Ernstnehmen“ unerwarteter oder unerwünschter Erfahrungen ist das Objekterkennungssystem (OES): Es löst besonders neue, erwartungsdiskrepante Erfahrungen aus dem Gesamtkontext heraus, um sie bei späteren Gelegenheiten auch dann *wiedererkennen* zu können, wenn sie in einem anderen Kontext auftreten. Personen, die über ein besonders aktives OES verfügen, sind sehr effizient in der Risikoabwägung, können sich allerdings auch zu chronischen „Bedenkenträgern“ entwickeln („Unstimmigkeitsexperten“).

Das Objekterkennungssystem wird besonders durch negativen Affekt aktiviert (der nicht bewusst sein muss), während das Extensionsgedächtnis durch negativen Affekt gehemmt wird (2. *Modulationsannahme der PSI-Theorie*). Entschei-

dungskompetenz und andere Aspekte einer erfolgreichen *Persönlichkeitsentwicklung*, die in der kontinuierlichen Integration neuer Erfahrungen besteht, setzt demnach voraus, dass man negative Erfahrungen aushalten kann („Schmerztoleranz“ oder „Leidensfähigkeit“), damit neue Erfahrungen klar aus dem Gesamtkontext „herauspräpariert“ werden, und dass man andererseits nicht im negativen Affekt stecken bleibt (z.B. durch chronisches Grübeln oder „Lageorientierung“), sondern negativen Affekt herunterregulieren kann (Selbstberuhigung oder „Handlungsorientierung“).

Selbstkongruente Entscheidungen werden durch die gesamte Lebenserfahrung unterstützt und ermöglichen deshalb eine flexible, situationsangepasste und kreative Umsetzung entsprechender Ziele, die wegen der Vernetzung des EG mit dem autonomen Nervensystem auch emotional unterstützt und mit der nötigen Handlungsenergie versorgt wird. Die Umsetzung selbstkongruenter Ziele setzt allerdings voraus, dass bei Auftreten von Schwierigkeiten konkrete Ziele und Handlungsabsichten (Intentionen) gebildet und im Intentionsgedächtnis (IG) aufrecht erhalten werden. Auch hier kommt Affekten eine wichtige Modulationsfunktion zu: Die Aufrechterhaltung von schwierigen Absichten setzt voraus, dass man Zustände aushalten kann, in denen positiver Affekt gehemmt ist (*Frustrationstoleranz*), weil die Hemmung von positivem Affekt das IG aktiviert. Sobald der geeignete Moment für die Umsetzung gekommen ist (z.B. eine günstige Gelegenheit taucht auf oder ein schwieriges Problem ist gelöst), ist es dann wichtig, die Hemmung des positiven Affekts wieder aufzuheben, damit das für die Umsetzung relevante intuitive Verhaltenssteuerungssystem aktiviert werden kann (*Selbstmotivierung* oder „prospektive Handlungsorientierung“). Eine effektive Selbststeuerung („Willensstärke“) setzt analog zur ausgewogenen Persönlichkeitsentwicklung die Fähigkeit voraus, *emotionale Dialektik* in eigener Regie („selbst“) zu steuern (d.h. den Wechsel zwischen dem Aushalten von negativem Affekt und seiner Herabregulierung bzw. den Wechsel zwischen dem Aushalten der Hemmung von positivem Affekt und ihrer Aufhebung durch Selbstmotivierung).

Tabelle 1a: Reliabilität der Mikrokomponenten der Entwicklungsorientierten Os-nabrücker Systemdiagnostik (EOS): „360° EOS Potenzialanalyse“ (die Werte sind bei kürzeren Testversionen naturgemäß etwas geringer)¹⁾

| Gemessene Makrofunktionsbereiche | Gemessene Mikrofunktionsbereiche | Cronbachs α | $z' = z+4$ Skala 1-7 prä/post |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Erstreaktion: Affektive Dispositionen und kognitive Stile | | VP = m/40 | |
| Befindlichkeitsfragebogen (BEF-K) (U = Umpolung der Originalskala) | | | |
| A) Gemütsneigungen | 1. Positive Stimmung | 0,91 | 2,9 / 4,0 |
| | 2. Negative Stimmung | 0,80 | 3,5 / 4,1 |
| | 3. Aktivierung | 0,74 | 6,2 / 5,9 |
| | 4. Anspannung | 0,86 | 4,3 / 4,1 |
| | 5. Lustlosigkeit | 0,73 | 2,9 / 3,2 |
| | 6. Gelassenheit | 0,87 | 2,9 / 3,3 |
| | 7. Ärger | 0,82 | 5,6 / 3,7 |
| Beschwerdefragebogen (BES-K) | | | |
| B) Analyse der aktuellen Befindlichkeit | 1. Wohlbefinden (U) (Psychische Befindlichkeit) | 0,89 | 4,9 / 5,1 |
| | 2. Unbehagen (negative Emotionalität) | 0,89 | 2,6 / 2,3 |
| | 3. Tatkraft (Aktivität) | 0,91 | 5,7 / 5,8 |
| | 4. Beziehungszufriedenheit (U: Sachlichkeit) | 0,85 | 3,4 / 4,6 |
| | 5. körperliche Beschwerden | 0,80 | 2,9 / 2,8 |
| Persönlichkeits-Stil-und-Störungs-Inventar (PSSI) bzw. Affektiv-Kognitive Stile (SEKS) | | | |
| C) Analyse der individuellen Persönlichkeitspräferenzen | 1. <i>selbstsicher</i> (bis: antisozial) | 0,86 | 3,5 / 3,8 |
| | 2. <i>eigenwillig</i> (bis: paranoid) | 0,79 | 2,6 / 3,4 |
| | 3. <i>nüchtern</i> (zurückhaltend; bis: schizoid) | 0,81 | 4,1 / 3,9 |
| | 4. <i>selbstkritisch</i> (bis: selbstunsicher) | 0,79 | 2,1 / 3,4 |
| | 5. <i>sorgfältig</i> (bis: zwanghaft) | 0,84 | 4,1 / 4,1 |
| | 6. <i>ahnungsvoll</i> (bis: schizotypisch) | 0,85 | 3,5 / 3,9 |
| | 7. <i>ehrgeizig</i> (bis: narzisstisch) | 0,76 | 3,8 / 3,8 |
| | 8. <i>kritisch</i> (bis: negativistisch) | 0,78 | 2,2 / 3,4 |
| | 9. <i>loyal</i> (bis: abhängig) | 0,83 | 3,7 / 3,9 |
| | 10. spontan (bis: <i>borderline</i>) | 0,85 | 3,3 / 3,2 |
| | 11. emotional (bis: <i>histrionisch</i>) | 0,79 | 6,8 / 6,4 |
| Zweitreaktion: Selbststeuerungskompetenzen (Selbststeuerungs-Inventar: SSI-K und HAKEMP) | | | |
| A. Selbstregulation (Zielbildungskompetenz) | 1. Selbstmotivierung (2) | 0,82 | 5,0 / 6,1 |
| | 2. Aktivierungskontrolle/Selbstberuhigung (3) | 0,81 | 4,5 / 4,8 |
| | 3. Selbstbestimmung (1) | 0,81 | 4,8 / 5,4 |
| B. Zielumsetzungskompetenz Ausführungskompetenz/ Handlungssteuerungskompetenz („Willensbahnung“) | 4. Handlungsstärke unter Belastungen (U) (Handlungsbereitschaft/Intiative) | 0,85 | 6,4 / 6,5 |
| | 5. Abwägen (Volitionale Passivität) | 0,83 | 2,1 / 1,9 |
| | 6. Konzentrationsfähigkeit (U) (= Konzentrationsstärke) | 0,90 | 4,9 / 5,1 |
| C. Selbstkontrolle (Handlungskontrollkompetenz) | 7. Kognitive Selbstkontrolle | 0,79 | 5,4 / 4,6 |
| | 8. Affektive Selbstkontrolle | 0,72 | 4,8 / 4,7 |
| D. Selbstzugang unter Stress („Stressresistenz“) | 9. Abgrenzungsfähigkeit | 0,85 | 4,2 / 4,1 |
| | 10. Misserfolgsbewältigung | 0,84 | 6,8 / 6,4 |
| E. Belastung/Bedrohung | 11. Belastung | 0,82 | 3,9 / 2,3 |
| | 12. Bedrohung | 0,85 | 2,4 / 2,7 |

| Handlungs- /Lageorientierung (HAKEMP) | | | |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|
| F. Handlungskontrolle (Handlungsorientierung) | 1. Handlungsorientierung in komplexen oder schwierigen Situationen (HOP = Handlungsorientierung prospektiv) | 0,78 | 6,4 / 4,2 |
| | 2. Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM = Handlungsorientierung nach Misserfolg) | 0,70 | 5,4 / 4,1 |

Tabelle 1b: (Motivations-Scan). Reliabilität der Mikrokomponenten des entwicklungsorientierten Scannings (EOS): „360° EOS Potenzialanalyse“ (die Werte sind bei kürzeren Testversionen naturgemäß etwas geringer)

| Gemessene Makro-funktionsbereiche | Gemessene Mikro-funktionsbereiche | Cron-bachs α | $z' = z+4$ Skala 1–7 prä / post |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| MOTIVATIONSKOMPETENZEN: A) BEWUSSTE MOTIVATIONSQUELLEN (MOTIV-UMSETZUNGS-TEST: MUT) | | | |
| Bereich I: Aufbau und Gestalten von Beziehungen | 1. Stärke des Beziehungsmotivs (Anschlussdominanz) | 0,86 | 4,7 / 4,9 |
| | 2. integrative Beziehungsgestaltung (Anschluss-Fühlen) | 0,79 | 5,8 / 6,0 |
| | 3. intuitive Beziehungsgestaltung (Anschluss-Intuieren) | 0,86 | 5,1 / 5,1 |
| | 4. sachliche Beziehungsgestaltung (Anschluss-Denken) | 0,80 | 5,2 / 5,3 |
| | 5. ängstliche Beziehungsgestaltung (Anschluss-Empfinden) | 0,84 | 3,9 / 4,4 |
| | 6. gesellige Beziehungsgestaltung (Anschluss-I: extrinsisch) | 0,70 | 4,8 / 4,6 |
| Bereich II: Durchsetzen und Behaupten eigener Interessen | 1. Stärke des Macht-/Durchsetzungsmotivs (Macht-dominanz) | 0,72 | 3,5 / 3,9 |
| | 2. umsichtiges Durchsetzen (Macht-Fühlen) | 0,80 | 4,1 / 5,3 |
| | 3. intuitives Durchsetzen (Macht-Intuieren) | 0,82 | 4,8 / 4,6 |
| | 4. strategisches Durchsetzen (Macht-Denken) | 0,80 | 6,8 / 6,7 |
| | 5. ängstlich-passives Machterleben (Macht-Empfinden) | 0,88 | 2,2 / 4,1 |
| | 6. uneigennütziges Durchsetzen (Macht-Intuieren: positiv) | 0,75 | 4,6 / 4,6 |
| Bereich III: Leistungsmotivation | 1. Stärke des Leistungsmotivs (Leistungsdominanz) | 0,79 | 5,4 / 5,2 |
| | 2. kreativ-lernbereite Leistungsmotivation (Leistung-Fühlen) | 0,83 | 4,9 / 4,8 |
| | 3. schwierigkeitsmeidende Leistungsmotivation (Leistung-Intuieren) | 0,74 | 4,2 / 4,4 |
| | 4. ehrgeizige Leistungsmotivation (Leistung-Denken) | 0,86 | 6,6 / 6,6 |
| | 5. misserfolgsängstliche Leistungsmotivation (Leistung-Empfinden) | 0,92 | 4,3 / 4,1 |
| | 6. wetteifernde Leistungsmotivation (Leistung-Empfinden: sozialer Vergleich) | 0,86 | 3,5 / 3,7 |
| Motivationskompetenzen: B) Unbewusste Motivationsquellen (Operanter Motivtest: OMT) | | r_{tt} | OMT-Ebenen = Prozenträge |
| Bereich I: | 4. Stärke des impliziten Beziehungsmotivs (Summe 1 – 4) | 0,63 | 2,5 / 4,0 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|
| Aufbau und Gestalten von Beziehungen | 1. Vertrauensvolle Beziehungsgestaltung (persönliche Begegnung) | 0,68 | 33,6/40,0 |
| | 2. Auf Geselligkeit zielende Beziehungsgestaltung | 0,68 | 17,0/22,4 |
| | 3. Beziehungsgestaltung auch bei Schwierigkeiten (Networking) | 0,56 | 38,9/45,8 |
| | 4. Auf Geborgenheit oder Schutz zielende Beziehungsgestaltung (Hoffnung auf Bindung, Anschluss) | 0,54 | 23,5/20,0 |
| | 5. Ängstlich motivierte Beziehungsgestaltung (Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bzw. Abhängigkeit und Zurückweisungsfurcht) | 0,22 | 57,7/33,6 |
| Bereich II: Durchsetzen und Behaupten eigener Interessen | <i>B. Stärke des impliziten Machtmotivs</i> (Summe 1 – 4) | 0,68 | 7,1 /6,2 |
| | 1. Auf Führung zielende Machtmotivation (prosoziale Macht) | 0,76 | 13,0/33,6 |
| | 2. Auf Status und Anerkennung zielende Machtmotivation | 0,47 | 100,0/85,8 |
| | 3. Auf Selbstbehauptung zielende Machtmotivation | 0,50 | 86,1/66,7 |
| | 4. Dominante Machtmotivation (inhibierte Macht) | 0,39 | 81,2/42,6 |
| | 5. Auf Unterordnung zielende Machtmotivation (Ohnmacht) | 0,27 | 12,3/11,7 |
| Bereich III: Leistungsmotivation | <i>C. Stärke des impliziten Leistungsmotivs</i> (Summe 1–4) | 0,66 | 3,0 / 4,2 |
| | 1. spielerische Leistungsmotivation (intrinsisch; flow) | 0,42 | 79,6/79,6 |
| | 2. Auf Qualität zielende Leistungsmotivation (Teamworking) | 0,50 | 18,2/57,7 |
| | 3. Misserfolgsbewältigende Leistungsmotivation (Lernen aus Fehlern) | 0,34 | 32,7/79,6 |
| | 4. Wettbewerbsorientierte Leistungsmotivation (Leistungsdruck) | 0,52 | 15,7/17,0 |
| | 5. Ängstliche Leistungsmotivation (Selbstkritik, Hilflosigkeit) | 0,58 ²⁾ | 17,6/42,6 |

In den folgenden kurzgefassten Falldarstellungen soll die Unterschiedlichkeit der bearbeitbaren Problemstellungen und die Vielfalt individueller Profile veranschaulicht werden.

C.4 Fallbeispiel: Innerbetriebliche Gesundheitsförderung

Mit den EOS-Verfahren können mögliche psychofunktionale Ursachen für Stresserleben und burnout frühzeitig identifiziert und gezielt angegangen werden. An einem (hier nicht in Einzelbefunden dargestellten) Fallbeispiel soll dies verdeutlicht werden: Ein 49-jähriger Geschäftsführer eines mitteldeutschen Betriebs klagte über zunehmende psychosomatische Beschwerden (insbesondere Kopfschmerzen, Kreislaufprobleme sowie Ein- und Durchschlafstörungen). Die Anamnese zeigte zudem eine ausgeprägte Störung des Gleichgewichts der Zeit- und Energieaufteilung zwischen Arbeit und Privatleben (*work-life-balance*).

Die EOS-Potenzialanalyse zu Beginn des Individual-Coachings zeigte starke Diskrepanzen zwischen den stark ausgeprägten bewussten Leistungszielen (MUT) und der eher schwach ausgebildeten impliziten Leistungsmotivation

(OMT). Weiterhin ergab sich eine hohe Stressbelastung (Belastung und Bedrohung) sowie unzureichende Selbststeuerungsfähigkeiten zur Abgrenzung und Selbstbehauptung (Abgrenzungsfähigkeit, Willensstärke, Selbstbestimmung). Im Coaching zur Gesundheitsförderung wurde der Fokus auf Methoden zur Steigerung der Selbstwahrnehmung und der Selbstbestimmung gelegt und ein individuelles Körper-Fitnessprogramm aufgelegt.

Nach einem 4-monatigen Coachingprozess waren die subjektiven Symptome und Beschwerden weitgehend gebessert. Die Re-Testung mittels der EOS-Verfahren zeigte eine deutliche Verbesserung der zuvor beschriebenen Selbststeuerungsparameter, einen Abfall der Stressbelastung und eine deutliche Annäherung bewusster und unbewusster Leistungsmotive (d.h. eine Reduktion der Diskrepanz zwischen bewussten Leistungszielen und deren unbewusster emotionaler und motivationaler Unterstützung). Diese Annäherung wurde dadurch erzielt, dass die impliziten Anteile des Leistungsmotivs gestärkt wurden (z.B. durch Verankerung bewusster Leistungsziele in Emotionen und Körperwahrnehmungen), sodass die bewussten Leistungsziele nun mit einer stärkeren emotionalen Unterstützung verfolgt werden konnten. Aus katamnestischen Untersuchungen von Patienten mit ähnlichen Symptomen wissen wir, dass eine erhöhte Nachhaltigkeit von Therapieerfolgen über einen Zeitraum von vier Jahren nachweisbar ist, wenn während der Therapiephase nicht nur Symptomlinderung, sondern auch Verbesserungen auf den durch EOS gemessenen Verursachungssebenen erzielt wurden (Kuhl & Kaschel, in Druck).

Tabelle 2

| EOS PRÄDIKTOREN | SIGNIFIKANTE SKALEN | TREFFERRATE |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Kognitive Stile (14 x PSSI) | <i>Liebenswürdigkeit, Ehrgeiz, Selbstbehauptung</i> | 74,2 % |
| Selbststeuerung (13 x SSI) | Selbstbestimmung, Konzentration | 74,2 % |
| Implizite Motive (15 x OMT) | Dominante Macht (M4) | 68,1 % |
| Explizite Motive (18 x MUT) | Strategische Macht (MD), <i>Kreativer Umgang mit Misserfolg (LF), Misserfolgsschmerz (-), Wetteifer (soziale Bezugsnorm)</i> | 71,2 % |
| Zielumsetzung (13 x EMO) | Strategische Machtausübung | 69,2 % |

Anmerkungen:

1. Die *kursiv* gesetzten Skalen waren auch bei einer Kreuzvalidierung an einer neuen Stichprobe (N = 78) signifikant
2. Wurden aus allen Bereichen die 3–5 stärksten Prädiktoren herangezogen, ergaben sich Trefferaten von bis zu 92% (R^2 bis zu .76)
3. *Stepwise Regression* ergab unabhängige Effekte für Liebenswürdigkeit (PSSI), Konzentration (SSI), und Dominanter Machtausübung (OMT)

Selbstverständlich kann man die in der Diskriminanzanalyse ermittelten prognostischen Parameter nicht blindlings auf jede neue Zielgruppe übertragen. Ei-

ne Optimierung der prognostischen Validität erfordert eine zielgruppenspezifische Berechnung dieser Parameter. Trotzdem ergab sich eine erstaunlich gute Replikation in einer Kreuzvalidierungsstudie: Es wurden mit denselben Parametern ähnliche Trefferraten erzielt: Die in beiden Stichproben prognostisch besonders erfolgreichen Persönlichkeitsmerkmale sind in Tabelle 2 kursiv hervorgehoben. Da der Umsatz dieser beiden Untersuchungsgruppen vornehmlich von dem Verkaufserfolg im direkten Kundenkontakt abhängt, ist es plausibel, dass sich *Liebenswürdigkeit* und *Selbstbehauptung* als besonders relevante Kompetenzen erwiesen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese beiden PSSI-Skalen recht einseitige Persönlichkeitsstile erfassen, sodass ein hoher Kennwert für Liebesswürdigkeit durchaus emotionale Suggestionskraft durch „Inszenieren von Gefühlen“ („histrionischer Stil“) bedeuten und *Selbstbehauptung* sich bis zur Rücksichtslosigkeit steigern kann. Aber auch die mit dem SSI gemessene umsichtige Form der *Selbstbestimmung*, die einen Abgleich zwischen den eigenen Interessen und den Bedürfnissen des Interaktionspartners ermöglicht, scheint eine Möglichkeit zu sein, einen guten Jahresumsatz zu erzielen (Tab. 2, Zeile 2). Die letztere Variante könnte u.U. kurzfristig der histrionisch-selbstbehauptenden Variante etwas unterlegen sein, dürfte sich aber langfristig auf die Reputation des Unternehmens günstiger auswirken.

Die Analyse der motivationalen Funktionen zeigte, dass für die Umsatzstärke der Vertriebsmitarbeiter ein ausgeprägtes Durchsetzungs- bzw. Machtmotiv förderlich ist (Tab. 2, Zeile 3). Die gegenüber klassischen Methoden zur Erfassung von Motiven (TAT) durch das Scanning erhöhte Differenzierung der Motivmessung ermöglicht eine Präzisierung dieser Schlussfolgerung: Nicht auf Status ausgerichtete, nicht auf Integration ausgerichtete („prosoziale“) Machtmotivation, sondern die durchsetzungsstarke, auf wenige Zielvorgaben verengte Form der Machtmotivation scheint besonders relevant zu sein (s. OMT-Befund in Tab. 2: „Dominante Macht“). Allerdings wird dieser Befund eingeschränkt durch die Befunde zu den mehr bewussten („strategischen“) Komponenten der Leistungsmotivation, die mit dem MUT gemessen werden (Tab. 2, Zeile 4): Während das (unbewusste) dominante Machtmotiv der Kreuzvalidierung in der zweiten Zielgruppe nicht standhielt, war in *beiden* untersuchten Zielgruppen der auf der bewussten Ebene erlebbare umsichtige und kreative Umgang mit Rückschlägen bei der Umsetzung eigener Ziele von großer Bedeutung für die erzielte Umsatzsteigerung (vgl. die MUT-Skala *Kreativer Umgang mit Misserfolg* (LF) in Tab. 2). Interessanterweise bestätigte auch ein neues, objektives Verfahren (EMOSCAN), das aus Platzgründen hier nicht näher erläutert werden kann, die Bedeutung der strategischen Machtmotivation.

Schließlich sei erwähnt, dass in beiden Stichproben von Vertriebsmitarbeitern festgestellt werden konnte, welche weiteren *Vermittlungsprozesse* an der Verursachungskette beteiligt sind, die von den Alltagsbelastungen und ihren Auswirkungen auf das körperliche und psychische Wohlbefinden bis zu dem Erreichen oder Nichterreichen der Zielvorgaben bezüglich des Jahresumsatzes reichten. Mit Hilfe regressionsanalytischer Mediationsmodelle zeigte sich in beiden Stichproben, dass die Frustration der drei Basismotive nach Leistung, Durchset-

zung (Macht) und zwischenmenschlichen Beziehungen (gemessen durch die gemittelten Furcht- und Misserfolgskomponenten der drei Motive im MUT) das körperliche und psychische Wohlbefinden beeinträchtigt (bis hin zur Entwicklung von diversen psychosomatischen Problemen), wenn die *Effizienz der Selbststeuerung* nicht ausreichte (gemessen durch das Produkt von Handlungsorientierung nach Misserfolg und Selbstbestimmung). Die Beeinträchtigung des Wohlbefindens führte zu einer Minderung des erwähnten kreativ-umsichtigen Umgangs mit Misserfolgen (vgl. LF-MUT in Tab. 2). Auch dieser Zusammenhang erwies sich in der Mediationsanalyse als abhängig von der Selbststeuerungseffizienz. In weiteren Mediationsanalysen ließ sich die Kausalkette sogar weiter verfolgen bis hin zum Leistungskriterium „Steigerung des Jahresumsatzes“: Der in Tabelle 2 erwähnte Einfluss des kreativen Umgangs mit Misserfolgen (LF) auf den Umsatz war ebenfalls von der Selbststeuerungseffizienz abhängig: Beeinträchtigungen des Wohlbefindens führten nur bei nicht ausreichender Selbststeuerungseffizienz zu Umsatzeinbußen (Kuhl & Kazén, 2003).²

Validität der Instrumente zur EOS-Potenzialanalyse

Kreativität, Empfindsamkeit und Selbstmotivierung. In einer an der Universität Osnabrück durchgeführten Untersuchung mit Studenten ließ sich zeigen, dass sich kreative und problemlösende Fähigkeiten und Leistungen verbessern lassen, wenn spezifisch einzelne Funktionen der Selbststeuerung (z.B. die Selbstbestimmung und die Selbstmotivierung) aktiviert und unterstützt werden (Biebrich & Kuhl, 2001a). Ein kontraintuitives, theoretisch aber erwartetes Ergebnis dieser Untersuchung war, dass das angebliche *Handicap* emotional sensibler Menschen (das z.B. in der abwertenden Bezeichnung „Neurotizismus“ zum Ausdruck kommt) sich in eine Überlegenheit sensibler gegenüber robusteren Naturen umkehrt, wenn ein auf EOS aufbauendes gezieltes Training relevanter Selbststeuerungsfunktionen durchgeführt wird (z.B. Emotionsregulation wie Selbstmotivierung und Selbstberuhigung). Hoch sensible Personen mit gesteigerter Selbststeuerungskompetenz waren den emotional robusteren Personen besonders in Leistungstests überlegen, in denen es auf Flexibilität und Kreativität ankam. Diese Ergebnisse ermöglichen es, Einseitigkeiten in der Bewerberauswahl zu vermeiden (z.B. die Bevorzugung aktionistischer Extravertierter) und je nach Arbeitsanforderungen auch auf Bewerber mit „untypischen“ Profilen aufmerksam zu werden, die sich für bestimmte Arbeitsplätze u.U. sogar besser eignen als Bewerber vom aktionistischen Typus.

² Dieser Befund bestätigt die ursprüngliche Annahme der Handlungskontrolltheorie (Kuhl, 1983), dass sich der Einfluss volitionaler Prozesse (d.h. der Selbststeuerung) nicht auf die Implementierungsphase beschränkt (d.h. auf die Zielumsetzung), sondern auch in früheren Phasen wirksam sind, also z.B. bei der *Entstehung* von Bedürfnissen, Wünschen, Entscheidungen und Zielen (Kuhl, 1983, S. 90f.)

Selbststeuerung und Gesundheit. In einer anderen Untersuchung wurde die gesundheitspräventive Wirkung von Selbststeuerungsprozessen evaluiert. Es konnte gezeigt werden, dass bestimmte Selbststeuerungsfähigkeiten (z.B. Handlungsorientierung nach Misserfolg, Selbstbestimmung, Initiative) der Entstehung depressiver Verstimmungen entgegenwirken (Biebrich & Kuhl, 2001b), deren Auftretenswahrscheinlichkeit ohne intakte Selbststeuerungskompetenzen stark ansteigt, sobald sich berufliche bzw. schulische Belastungen häufen (Hautzinger, 1994). Besonders bemerkenswert ist der Befund, dass die Immunisierung gegenüber psychischen Belastungen bei verschiedenen Personen durch unterschiedliche Mechanismen vermittelt wird. Das bedeutet, dass der Stress-Schutz für manche Menschen durch die Selbstwahrnehmung einschließlich des intensiven Analysierens von Problemen vermittelt wird, während er für andere Menschen von der Fähigkeit abhängt, Initiative zu zeigen und Probleme praktisch anzupacken. Übt man mit dem „praktischen Typus“ das Analysieren oder mit dem Analytiker Initiative und praktisches Zupacken, so kann die Stressanfälligkeit paradoxerweise sogar *zunehmen*. Nur eine individuelle Funktionsdiagnostik kann dieses Risiko minimieren, indem zunächst ermittelt wird, welche Stressbewältigungstechnik zu der betreffenden Person passt. In einer gerade fertig gestellten Untersuchung wurden frühere Befunde repliziert (Brunstein, 2001), nämlich dass Stressanfälligkeit (z.B. „lageorientiertes“ Grübeln über schmerzhaft Erlebnisse) dazu führt, dass man sich – besonders im Leistungsbereich – Ziele setzt, die nicht zu den eigenen unbewussten Motiven passen und die deshalb auch nur durch Selbstdisziplin (d.h. ohne Freude und emotionale Unterstützung) verfolgt werden können (vgl. Kasten zur PSI-Theorie: IG-Aktivierung). In der Osnabrücker Untersuchung konnte gezeigt werden, dass diese Diskrepanzen zwischen bewussten Zielen und unbewussten Motiven dann zu verschiedenen Symptomen führen können wie Rücken- oder Kopfschmerz, Magenprobleme, Angstzustände, Depression etc. (Baumann, Kaschel & Kuhl, 2003).

Entwicklung und Training von Selbststeuerungskompetenzen. Die Entwicklung von Selbststeuerungsfähigkeiten und Kompetenzen zur Gefühls- und Stimmungsregulation wird bereits in der Kindheit gebahnt. Dies konnte durch eine Fülle von empirischen Befunden aus der Entwicklungspsychologie belegt werden (Keller, 1997; Kuhl & Völker, 1998). Da die Entwicklungsbedingungen für die Ausbildung gesunder Selbststeuerungsfähigkeiten aus retrospektiven Untersuchungen abgeleitet werden können, lassen sich auch die Trainingsbedingungen definieren, unter denen Selbststeuerungsdefizite am besten abgebaut und die Energiebasis der Bedürfnissysteme eines Menschen am geeignetsten aktiviert und entwickelt werden kann (Scheffer, 2000; Kuhl, 2001). Auf dieser Grundlage wurde ein umfangreicher Katalog von Übungen und Trainingsbausteinen entwickelt, der je nach den individuell ermittelten Funktionsprofilen spezifische Anregungen für Coaching-, Trainings- und Therapieschwerpunkte gibt. Dies ließ sich an zahlreichen Einzelfällen in der Beratungspraxis von Führungs- und Vertriebskräften, aber auch von Schülern und Studenten zeigen (persönliche Kommunikation aus dem Osnabrücker Coaching- und Trainingsteam: Baumann, Ciupka, Gunsch, Henseler, Kaschel, Kuhl). Psychologen, die die Testverfahren

im Beratungs- bzw. im therapeutischen Alltag einsetzen (z.B. beim Coaching von Führungskräften oder bei der Beratung von Prüfungs- und Schulversagern), berichten von einer beschleunigten und effizienteren Beratung der Klienten bzw. einer Erleichterung und Optimierung in der Auswahl und Anwendung therapeutischer Interventionen durch den funktionsanalytischen Ansatz (www.impart.de). Die ausführliche Darstellung des durch die EOS-Diagnostik dokumentierten Verlaufs der Therapie eines depressiven und suizidgefährdeten Klienten findet sich an anderer Stelle (Kaschel & Kuhl, 2003).

Entwicklung der Selbststeuerung bei Schülern. In einer Arbeit von Kraska (1993) konnte gezeigt werden, dass sich Selbststeuerungsfunktionen durch spezifische, auf das Kindesalter adaptierte Interventionen gezielt entwickeln lassen. Diese Untersuchung wurde an über 1000 Schülern und Schülerinnen in Schulen des Regierungsbezirks Weser/Ems durchgeführt. Hier konnte gezeigt werden, dass bereits ein objektiver 15-Minuten Test der Selbststeuerung eine differenzierte Beurteilung der Stärken und Schwächen der Selbststeuerung ermöglichte. Diese Beurteilung stimmte signifikant mit den Urteilen der Lehrer überein, die auf Beobachtungen beruhten, die sie mit den einzelnen Schülern über mehrere Monate im Unterricht machen konnten. Das Verfahren zur objektiven Messung einiger Komponenten der Selbststeuerung wurde inzwischen in verschiedenen Untersuchungen validiert (Baumann, Kuhl, Deci & Ryan, 2003; Kuhl & Kraska, 1993).

Prognose von Führungskompetenz, Leistung und unternehmerischem Erfolg. Die prognostische Validität der Motivmessung (vgl. OMT-Befunde in Tabelle 2) konnte in verschiedenen Untersuchungen aufgezeigt werden. In der Dissertation von David Scheffer (2000) wurden hochsignifikante Korrelationen ($> 0,60$) zwischen dem positiven, mit der persönlichen Kompetenz (d.h. mit dem Selbstsystem) vernetzten Machtmotiv („sich durchsetzen“) und verschiedenen Kriterien für effizientes Führungsverhalten in einem Assessment-Center dokumentiert. Die OMT-Kennwerte für handlungsorientierte Formen der Umsetzung des Leistungsmotivs (vgl. Tab. 1b: Ebenen 3 und 4 des OMT) zeigten ähnlich hohe Korrelationen mit der erzielten Studienleistung (Klausurnoten) in einem Lernkontext, der durch stark strukturierte Anforderungen charakterisiert war. In diesem Ausbildungskontext ging die intrinsische Komponente der Leistungsmotivation („Spaß an der Leistung“) sogar mit *vermindertem* subjektiven Wohlbefinden einher. Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, eine umfassende Diagnostik persönlicher Kompetenzen durchzuführen, damit die für verschiedene Arbeitsbedingungen relevanten Funktionen betrachtet werden können (unter weniger strukturierten Leistungskontexten, in denen es z.B. mehr auf Kreativität als auf Erfüllung eines strukturierten Leistungskanons ankommt, dürfte das intrinsische Leistungsmotiv wichtig sein, während dann handlungsorientierte Formen der Erfüllung von Leistungsnormen weniger relevant sein dürften). Mit Hilfe des Selbststeuerungsinventars (SSI-K) konnten in einer weiteren Untersuchung starke Zusammenhänge zwischen Selbststeuerungsfunktionen und dem Unternehmenserfolg von Existenzgründern gefunden werden. Je nach Stichprobe konnten zwischen 20% und 50% des Unternehmenserfolges mit volitionalen Persönlichkeitsfaktoren erklärt werden. Insbesondere die Fähigkeiten des Einzelnen zur

Selbstkontrolle und Selbstregulation korrelieren signifikant mit dem Unternehmenserfolg (Klose, 2000).

LITERATURVERZEICHNIS

- Atkinson, J. W. (1981). Studying personality in the context of an advanced motivational psychology. *American Psychologist*, 36, 171–128.
- Bamberger, G. G. (1999). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Baumann, N., Kaschel, R. & Kuhl, J. (2003). *Affect regulation and motive-incongruent achievement goals: Antecedents of subjective well-being and symptom formation*. Eingereichtes Manuskript. Universität Osnabrück.
- Baumann, N., Kuhl, J., Deci, E. & Ryan, R. (2003). *How to resist temptation: The effects of external control vs. autonomy support on the dynamics of self-regulation*. Eingereichtes Manuskript. Universität Osnabrück.
- Biebrich, R. & Kuhl, J. (2001a). Neurotizismus und Kreativität: Wie kann die Selbststeuerung bei der Problembewältigung helfen? *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 171–190.
- Biebrich, R. & Kuhl, J. (2001b). Selbststeuerung und affektive Sensibilität: Persönlichkeitsspezifische Antezedentien der Depressivität. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 74–86.
- Brunstein, J. C. (2001). Persönliche Ziele und Handlungs- versus Lageorientierung: Wer bindet sich an realistische und bedürfniskongruente Ziele? *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 22, 1–12.
- Hautzinger, M. (1994). Action control in the context of psychopathological disorders. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Volition and Personality: Action versus state orientation* (S. 209–215). Seattle: Hogrefe.
- Keller, H. (1997). Entwicklungspsychopathologie: Das Entstehen von Verhaltensproblemen in der frühesten Kindheit. In H. Keller (Hrsg.), *Handbuch der Kleinkindforschung* (2. überarb. Aufl., S. 625–642). Bern: Huber.
- Kaschel, R. & Kuhl, J. (2003). Motivational counseling in an extended functional context: Personality systems interaction theory and assessment. In W.M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Motivational counseling: Motivating people for change*. Sussex: Wiley.
- Klose, H.-E. (2000). Konstruktion und Evaluation eines Fragebogenverfahrens zur Messung der Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Existenzgründer. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Technische Universität Dresden.
- Kraska, K. (1993). Effizienz und Flexibilität: Entwicklung und Evaluation differentieller Interventionsprogramme zur Förderung der Selbstregulation im Grundschulalter. Unveröffentlichte Dissertation: Universität Osnabrück.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kuhl, J. (2000a). A functional-design approach to motivation and volition: The dynamics of personality systems interactions. In M. Boekaerts, P.R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Self-regulation: Directions and challenges for future research* (S. 111–169). New York: Academic Press.
- Kuhl, J. (2000b). The volitional basis of personality systems interaction theory: Applications in learning and treatment contexts. *International Journal of Educational Research*, 33, 665–703.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Henseler, W. (2003). Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS). In L. von Rosenstiel & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Handbuch der Kompetenzmessung*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kuhl, J. & Kaschel, R. (im Druck). Entfremdung als Krankheitsursache: Selbstregulation von Affekten und integrative Kompetenz. *Psychologische Rundschau*.
- Kuhl, J. & Kazén, M. (2003). *Impress them or convince them? Sales performance, achievement motivation and psychological well-being as a function of histrionic vs. action-oriented personality*. Eingereichtes Manuskript. Universität Osnabrück.

- Kuhl, J. & Völker, S. (1998). Entwicklung und Persönlichkeit. In H. Keller (Hrsg.), *Lehrbuch der Entwicklungspsychologie* (S. 207–240). Bern: Huber.
- Scheffer, D. (2000). Entwicklungsbedingungen impliziter Motive: Bindung, Leistung und Macht. Dissertation. Veröffentlicht unter:
www.elib.uni-osnabrueck.de/publications/diss/E-Diss150thesis.pdf.

ABSTRACT

A new system for the assessment of personality functioning is described (360° scanning). This system differs from traditional assessment techniques in several ways: It does not subscribe to “simplicity illusions” offered by summary constructs which confuse predictive with explanatory power. Instead it assesses the full range of personality functioning and their interactions on seven levels (habits and object perception, activation and arousal, positive and negative affect, progressive and regressive coping, implicit motives and explicit goals, analytical and holistic processing, and self-controlling vs. self-regulatory volition). Moreover, the new assessment system is resource rather than deficit oriented. Being anchored in a new comprehensive theory of personality, scanning helps finding simple solutions in coaching and training contexts, only after (not before) taking the complexity of up to one hundred components of personality functioning into account. Case studies and empirical research is summarized to illustrate application of this approach in individual coaching, personnel selection and personality training.

