

# Wer bin ich?

Persönlichkeitstests sind Instrumente zur Selbstreflexion und entlarven Stärken und Schwächen. Wie Sie damit umgehen sollten

Von Julia Voss

**W**arum kämpft Mitarbeiter Maier oft mit Problemen? Und warum gibt es zwischen den Teammitgliedern Müller und Schmidt immer wieder Reibereien? Über solche Dinge, die auch die Persönlichkeit tangieren, zu sprechen, fällt den Beteiligten in Unternehmen oft schwer. „Was für ein Typ bin ich?“ „Was kann ich gut, was weniger gut?“ Die Antworten auf diese Fragen interessieren viele Menschen. Entsprechend oft veröffentlichten beispielsweise Zeitschriften Persönlichkeitstests. Besonders aussagekräftig sind diese Tests meist nicht - müssen sie auch nicht. Denn sie dienen primär der Unterhaltung der Leser.

Anders ist dies bei den wissenschaftlich fundierten Tests, wie sie zum Beispiel bei Eignungsprüfungen zum Einsatz kommen. Sie sollen ein möglichst objektives sowie aussagekräftiges Bild über eine Person und ihr Verhalten entwerfen. Dabei ist die Bezeichnung Test für diese Persönlichkeitsanalyseinstrumente jedoch irreführend. Denn Noten gibt es bei ihnen nicht. Mit ihnen soll ermittelt werden, was etwa eine Person motiviert? Oder: Was fällt ihr leicht, was weniger leicht? Die Tests bewerten diese Befunde aber nicht, weshalb die meis-

• „Kein Test kann die Persönlichkeit eines Menschen zu 100 Prozent erfassen“

ten auch nicht das Wort Test in ihrem Namen tragen - so wie beispielsweise der Myers-Briggs®-Typenindikator und das DiSG®-Persönlichkeitsprofil.

Viele Menschen betrachten diese Tests als objektive Analyseinstrumente. Das sind sie aber eben nicht. Denn ihrer Konzeption liegen Annahmen zugrunde. Zudem kann kein Test die Persönlichkeit eines Menschen zu 100 Prozent erfassen. Dafür ist sie zu komplex. Deshalb sollten Personen und Organisationen, die solche Analyseinstrumente nutzen, wissen, wo deren Grenzen liegen. Sonst betrachten sie die Ergebnisse als etwas, was diese ja wirklich nur bedingt sind: ein reales Abbild der analysierten Person.

Sich der Grenzen besagter Instrumente bewusst zu sein, ist gerade in der betrieblichen Praxis wichtig. Denn dort geht es nicht darum, Menschen zu „heilen“. Vielmehr sollen beruflich erforderliche Einstellungs- und Verhaltensveränderungen ange-regt werden.

Wie der Einsatz solcher Tests erfolgen kann, sei am Beispiel des DiSG®-Persönlichkeitsprofils illustriert. Er geht davon aus:



Eignungstests sollen ein objektives und aussagekräftiges Bild ergeben

Jeder Mensch entwickelt im Verlauf seines Lebens gewisse Verhaltenspräferenzen. Dabei lassen sich folgende vier Grundtypen unterscheiden.

Typ D - dominant: Personen, die vor allem dem D-Typ entsprechen, gelten als entscheidungsstark, durchsetzungsfähig und risikobereit. Sie wirken oft autoritär und übernehmen gerne das Kommando.

Typ I - initiativ: I-Typen gelten als teamfähig und kommunikativ. Sie sind begeisterungsfähig, vielseitig interessiert und können andere mitreißen.

Typ S - stetig: Solche Menschen gelten als wert-konservativ. Gewohnheiten und Routinen vermitteln ihnen Sicherheit. Sie zeichnen sich durch Ausdauer und Geduld aus und sind oft wahre Spezialisten.

Typ G - gewissenhaft: G-Personen sind sehr qualitätsbewusst und streben nach Perfektion. Sie konzentrieren sich auf Fakten. Sie hinterfragen Dinge zunächst kritisch, bevor sie sich entscheiden.

Eine weitere Annahme von DiSG® ist: Die vier Typen existieren nicht in Reinform. Sie sind in allen Menschen vorhanden - jedoch unterschiedlich stark. Und aus den verschiedenen Ausprägungen ergibt sich das individuelle Profil einer Person. Beim DiSG®-Persönlichkeitsprofil wird also letztlich nicht ermittelt, was für ein Typ eine Person ist, sondern in welcher Ausprägung die vier Grundtypen vorhanden sind. Und aus dieser Information werden dann Antworten auf Fragen abgeleitet wie: Welche

Stärken hat die Person? Welche Aufgaben liegen ihr? Und: Welchen Arbeits- und Kommunikationsstil bevorzugt sie überhaupt?

Ein Beispiel, wie mit DiSG® gearbeitet werden kann: Angenommen, ein Bereichsleiter möchte mit einem jungen Mitarbeiter, der gerne Führungskraft werden würde, über dessen berufliche Zukunft sprechen. Aufgrund seiner Beob-

• „Jeder Mensch ist eine Mischung verschiedener Grundtypen“

achtungen ist er aber unsicher, ob sich die Nachwuchskraft als Führungskraft eignet. Er weiß jedoch: Wenn ich versuche, mit bestimmten Verhaltensweisen, die ich beobachtet habe, dies zu begründen, endet das Gespräch im Chaos. Dann erwidert die Nachwuchskraft sofort: „Ja, aber ...“ Das heißt, sie rechtfertigt sich und ihr Verhalten. Und eine Folge des Gesprächs wird vermutlich sein: Die Nachwuchskraft fühlt sich zu schlecht beurteilt.

In solchen Situationen ist es oft hilfreich, zunächst ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen, das die Verhaltenspräferenzen der Nachwuchskraft beschreibt und grafisch darstellt. Denn wenn ein solches Profil vorliegt, kann der Bereichsleiter zum Beispiel fragen: „Erkennen Sie sich in dem Profil wieder?“ Der Gesprächseinstieg erfolgt also nicht über Beobachtungen des Bereichsleiters, sondern über ein neutrales Medium.

Deshalb fällt es der Nachwuchskraft auch leichter, beispielsweise zu antworten: „Ja, auch ich denke, dass meine Fähigkeit, technische Probleme zu lösen, sehr ausgeprägt ist. Eher schwer fällt es mir hingegen, Menschen zu motivieren.“

Daraufhin kann der Bereichsleiter wiederum erwidern: „Das deckt sich mit Beobachtungen, die ich gemacht habe. Mir fiel zum Beispiel auf, dass...“

Ein solches Profil erleichtert es also, Verhaltensmuster und von Personen, die ihre Wurzeln auch in deren Persönlichkeit haben, zu besprechen - etwa in Personalentwicklungsgesprächen. Dies gilt besonders dann, wenn die Beteiligten einen eher technischen oder kaufmännischen Background haben. Denn dann fehlt ihnen oft die passende Terminologie, um über persönliche Stärken und Schwächen so zu sprechen, dass keine emotionalen Verletzungen entstehen.

Zur Autorin: Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg [www.voss-training.de](http://www.voss-training.de) [www.disg-profile.de](http://www.disg-profile.de)