

INSIGHTS-Potenzialanalyse und Karriere-Check

Verhaltenstests sinnvoll oder nicht?

[Fachaufsatz zum schnellen Verständnis von Typen-Testverfahren und -Auswertungen]

Seriöse und computerunterstützte Verhaltenstests haben immer einen dreifachen Nutzen:

1. die Testpersonen erfahren viel über ihr eigenes Verhalten, optimieren die Kommunikation mit anderen und entwickeln damit ihre berufliche Performance nachhaltig (besonders wichtig bei Führungskräften und im Verkauf),
2. Chefs erhalten Rückschlüsse über die unterschiedlichen Verhaltensweisen in einem Team und können bei Bewerbern bei annähernd gleicher fachlicher Eignung aufgrund der getesteten Verhaltensweise auch ohne weitere Gespräche entscheiden, wer zur Weiterentwicklung eines bestehenden Teams am besten geeignet erscheint und wer nicht,
3. Teammitglieder, die sich für eine Offenlegung der Testergebnisse entscheiden, verstehen einander besser und können leichter und schneller miteinander kommunizieren, ärgerliche Missverständnisse werden reduziert. In diesem Zusammenhang sind gute und leicht begreifbare Verhaltenstests auf jeden Fall zu empfehlen. Ihre volle Wirkung im Team und in der Persönlichkeitsentwicklung erzielen sie allerdings erst in der ausführlichen Erläuterung der Testergebnisse durch einen Coach und durch das konzentrierte Training in der Gruppe unterschiedlicher Typen, beispielsweise in Kommunikations-, Führungs- und Verkaufsseminaren.

In der beruflichen Praxis wenig empfehlenswert sind Typenlehre-Systeme, die sehr filigrane Ergebnisse liefern und psychologisches Wissen zwingend voraussetzen. Zwar werden sie damit der Vielfältigkeit von Menschen eher gerecht als holzschnittartig robuste Typeneinteilungen. Mehr als vier, höchstens jedoch acht markante Typenunterscheidungen sind für den beruflichen Alltag allerdings wenig tauglich. Praxis-Tipp: Bitte kein Typen-Raten! An dieser Stelle ein dringender Hinweis aus meiner Beratungs- und Trainingspraxis: Bitte kein Typen-Raten! Auch, wenn es gerade nach der Durchführung eines Tests oder Typen-Trainings regelrecht verführt, sollten Sie im normalen Gespräch vermeiden, die Verhaltens- und Typ-Präferenzen ihrer Gesprächspartner herausfinden zu wollen. Erstens irrt man sich dabei öfters als gedacht (mit schwerwiegenden Folgen), zweitens lenkt es erheblich ab vom Ziel einer Verhandlung oder eines Gesprächs - und es geht ja schließlich darum, ein Verhandlungsziel zu erreichen und nicht, Hobby-Psychologie zu treiben. Nur in der Defensive, wenn ein Gespräch ins Stocken kommt, oder wenn Sie spüren, dass es Irritationen beim anderen gibt oder wenn Sie sich angegriffen fühlen - dann und nur dann - ist es sinnvoll, sich an Seminarinhalte und Typenlehre-Systeme zu erinnern. TIPP: Machen Sie für sich in Stress-Situationen einen geistigen Blitz-Check: "Könnte es sein, dass der andere jetzt ein typisches Verhalten für (Rot - Gelb - Grün - Blau) ... zeigt und reagiere ich deshalb so, wie ich jetzt reagiere?"

Was muss ich, wenn meine Typen-Vermutung stimmt, jetzt sofort tun (oder unterlassen) um mich selbst und den anderen wieder aus der Blockade zu lösen und das Gespräch wieder in entspannter, normaler Gesprächsatmosphäre zu führen?" Und genau in so einer Stress-Situation ist es recht hilfreich, sich auf die Identifikation von nur vier grundsätzlich unterschiedlichen Typen zu beschränken - und nicht etwa auf acht, zwölf oder gar sechzehn wie in manch anderen Typenlehre-Programmen. Denn bis man bei zwölf oder sechzehn Typen zu irgend einem Ergebnis gekommen ist (wenn überhaupt), passiert gar nichts - außer, dass Stress, Irritation und Unsicherheit dramatisch und rasant größer werden. Also: In der Praxis lieber ein robustes, einfaches Typenmodell, als ein vielschichtiges, das aber bei momentanem Stress zu kompliziert ist und nicht weiterhilft. Damit das aber nicht zu einfach klingt: Die PC-gestützte Einzelauswertung der INSIGHTS-Potenzialanalyse unterscheidet immerhin zwischen zweimal 60 Feinabstufungen:

- 60 Feinabstufungen für das "natürliche Präferenzverhalten"
- 60 Feinabstufungen für das "angepasste Präferenzverhalten". Klar, das kann nur mit Computerhilfe ermittelt werden. Besonders spannend - und genau dafür ist das Einzelcoaching bei der Auswertung da - sind dann Antworten auf die Fragen,

- wo, warum und wie Unterschiede zwischen den beiden Präferenzverhalten einer Person aufgetreten sind,
- ob diese Unterschiede hilfreich sind für die persönliche Entwicklung oder
- ob es in der nun erreichten Lebenssituation auch andere Möglichkeiten gibt, berufliche und private Aufgaben bestmöglich zu meistern.

INSIGHTS-Potenzialanalyse - Kosten bei cvk-consulting?

Einzellizenz-Kosten für die Auswertung: 160,- € + MWSt. , dieser Betrag wird auf jeden Fall fällig (Lizenzgebühr).

Einzelcoaching-Honorar bei Ergebnisbesprechung (ca 1 Std.): 250 Euro + MWSt.

Allerdings: Das Einzelcoaching ist dann kostenfrei, wenn es Teilnehmende meiner Seminare am Abend nach dem Seminar durchführen.

Diese Leistung ist als besonderer Vorteil in meinen Seminarpreisen inbegriffen.

Die Teilnahme an der INSIGHTS-Potenzialanalyse in Verbindung mit einem Führungs-, Vertriebs-, Präsentations-Seminar oder -Training bei cvk-consulting ist auch deswegen besonders sinnvoll, weil die Seminarinhalte vor dem Hintergrund der eigenen INSIGHTS-Potenzialanalyse-Ergebnisse noch besser verstanden, umgesetzt und gelebt werden können.

Schnelleinstieg für die INSIGHTS-Potenzialanalyse und den Karriere-Checks Wenn Sie Ihren Test ohne Einführungsseminar gemacht haben und - etwa bei Bewerbungsverfahren - kein Einzelcoaching bei der Testauswertung vorgesehen ist, erhalten Sie jetzt einen Schnelleinstieg zum Verständnis der INSIGHTS-Potenzialanalyse und des Karriere-Check. Beide Testverfahren sind inhaltlich und qualitativ identisch, beim Karriere-Check sind jedoch nicht alle Auswertungs-Elemente der INSIGHTS-Potenzialanalyse enthalten. Und so geht's: In einem sehr einfachen Typenlehre-Programm nach Marston werden Menschen danach unterschieden, ob sie mehr introvertiert oder mehr extrovertiert - mehr rational oder mehr emotional eingestellt sind. Danach ergibt sich eine Vierfelder-Matrix, deren Quadranten ganz bestimmte Eigenschaften aufweisen, die mit Farben unterlegt sind:

- **Rot:** Extrovertiert-rational (dominant). Eigenschaften: fordernd, entschlossen, willensstark, zielgerichtet, sachorientiert. Die gleichen Eigenschaften können im negativen Fall auch so beschrieben werden: aggressiv, beherrschend, antreibend, intolerant, anmaßend.
- **Gelb:** Extrovertiert-emotional (inspirativ): umgänglich, begeisternd, offen, überzeugend, redegewandt. Im negativen Fall: erregt, hektisch, indiskret, extravagant, voreilig.
- **Grün:** Introvertiert-emotional (stetig): vertrauensvoll, ermutigend, mitfühlend, geduldig, entspannt. Im negativen Fall: fügsam, indifferent, beleidigt, abhängig, stur.
- **Blau:** Introvertiert-rational (gewissenhaft): vorsichtig, präzise, besonnen, hinterfragend, formal. Im negativen Fall: steif, misstrauisch, kalt, reserviert, unentschlossen.

Sie sehen - und das ist eine wichtige Erkenntnis in diesem Verfahren: Jede Ausprägung hat zwei Seiten, je nachdem, ob man diese Eigenschaften bei sich selbst erkennt (positive Auslegung) oder bei anderen wahrnimmt (negative Beschreibung). Allein diese Einsicht führt in vielen Fällen schon zum besseren Verständnis füreinander und erleichtert die zwischenmenschlichen Kommunikation.

Nun ist allerdings kaum jemand ausschließlich "dominant" (Rot) oder "stetig" (Grün) usw., sonst könnte man die Menschen ja ganz einfach in vier grundsätzlich unterschiedliche Typen einteilen. Das ist zwar im beruflichen und privaten Alltag bei kommunikativen Stresssituationen manchmal ganz hilfreich (siehe oben), wird aber der Wirklichkeit nicht annähernd gerecht.

Tatsächlich treffen wir zu etwa 90 Prozent auf Mischformen, auf Verhaltensweisen aus einer Kombination dieser unterschiedlichen Eigenschaften (Farben). Deswegen werden bei der Testauswertung alle vier Farben in die Analyse einbezogen, denn jeder Mensch wird etwas mehr oder weniger von allen Eigenschaften (Farben) aufweisen. Damit sind wir schon beim Ergebnis des Tests: Das Verhalten eines Menschen kann durch die Anteile und das Zusammenspiel aller vier Farben (bzw. der dahinter stehenden Eigenschaften) analysiert werden - das Softwareprogramm der INSIGHTS-Potenzialanalyse kann bis zu 60 verschiedene Einzelprofile unterscheiden.

Menschliche Verhaltensweisen werden so zwar längst nicht umfassend beschrieben (wenn das überhaupt möglich ist), aber es gibt ausreichend sichere Hinweise auf das Verhalten der Testpersonen. Im hinteren Teil der Testauswertung finden Sie zwei Balkendiagramme, mit den Farbanteilen, die auf Basis Ihrer Fragebogen-Markierungen errechnet wurden:

Adaptierter Stil (angepasstes Präferenzverhalten): Dieses Balkendiagramm zeigt, welche Verhaltenspräferenzen Sie in der Anpassung an Ihr (berufliches) Umfeld entwickelt haben. Bei vielen Menschen entwickelt sich etwa während des Studiums vor allem die Farbe "Blau" sehr deutlich, die Testpersonen verhalten sich während Ihres Studiums besonders gewissenhaft, präzise und hinterfragend. Dieses Verhalten ändert sich, wenn sie sich durch Änderungen ihres (beruflichen) Umfelds zu neuen Verhaltensstrategien veranlasst sehen, etwa durch den Eintritt in die berufliche Praxis. So ein Änderungsprozess kann nach etwa drei Jahren sichtbar werden. Im adaptierten Stil wird auch deutlich, wie Sie von anderen gesehen werden.

Basis-Stil (natürliches Präferenzverhalten): Dieses Balkendiagramm zeigt Ihre natürlichen Verhaltenspräferenzen und entspricht sehr weitgehend der Sicht, die Sie ungeachtet beruflicher Verhaltensnotwendigkeiten im tiefsten Inneren von selbst von sich haben (eine ausführliche Beschreibung dieses Verhaltens finden Sie im vorderen Teil des Tests unter "Persönliche Verhaltensmerkmale"). Der Basis-Stil ändert sich nicht so schnell wie der adaptierte Stil, sondern - wenn überhaupt - nur allmählich durch andere Einstellungen in verschiedenen Lebensphasen. Im INSIGHTS-Rad (nicht im Karriere-Check enthalten) werden die Balkendiagramme über eine Vektorrechnung in die Zweidimensionalität eines Kreises mit 60 unterschiedlichen Positionen übersetzt. Der adaptierte Stil wird mit einem Stern gekennzeichnet, der Basis-Stil durch einen Punkt. Je weiter Punkt oder Stern zum Zentrum des Rades hin positioniert sind, desto gleichwertiger sind die Farbanteile, desto flexibler verhalten sich diese Testpersonen. Bei der Betrachtung Ihres Testergebnisses werden Sie schnell feststellen, dass die Farben in den beiden Balkendiagrammen unterschiedlich vertreten sind. Je stärker eine Farbe dominiert, desto mehr wird Ihr Verhalten von den Eigenschaften geprägt, die dieser Farbe zugeordnet sind. Wenn Sie beide Balkendiagramme - also das Diagramm des Basis-Stils und das des Adaptierten Stils - miteinander vergleichen, können Sie schnell erkennen, wie sich Ihre Verhalten in der Anpassung an ein (berufliches) Umfeld geändert hat und überlegen, warum sich Ihr Verhalten in diese oder jene Richtung entwickelt hat und ob diese Verhaltensstrategie für Ihre weitere Entwicklung zukunftsweisend ist. Im Einzelcoaching sind gerade diese Fragen der wesentliche Ansatz für weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen. Was ein Verhaltenstest aussagt - und was nicht ein Verhaltenstest allein sagt nichts aus über die Intelligenz oder die fachliche Eignung der Testpersonen. Beispielsweise bringt ein Verhaltenstest bei Bewerbungen keine zielführenden Erkenntnisse ohne intensive Prüfung und Vorselektion der eingereichten Bewerbungsunterlagen. Wenn das aber geschehen ist, kann ein Verhaltenstest dem Unternehmen ganz wesentlich bei der weiteren Selektion von Bewerbern helfen. Etwa, wenn ein Unternehmen in einer bestimmten Phase und für bestimmte Funktionen Menschen sucht, deren Verhalten eher gewissenhaft, risikovermeidend und diplomatisch erscheint, in einer anderen Situation dagegen Menschen einstellen will, die fordernd und entschlossen auftreten und dabei auch ein gewisses Fehlerrisiko eingehen. Gute Verhaltenstests zeigen sofort, welcher Verhaltenstyp in der spezifischen Unternehmenssituation geeignet erscheint und welcher weniger in Frage kommt. Das erspart dem Unternehmen wie Bewerbern Zeit für aufwändige weitere Gespräche. Wichtig dabei: Ausschlaggebend in diesem Teil des Verfahrens ist allein das vom Unternehmen für die spezifischen Situation gesuchte Verhaltensprofil.

In meiner Arbeit als Managementberater und -Trainer habe ich mich vor langer Zeit für das System der INSIGHTS-Potenzialanalyse (dazu gehört speziell für Bewerbungsverfahren auch die einfachere Variante des "Karriere-Check") entschieden und finde diese Entscheidung auch heute noch immer wieder neu bestätigt. Die INSIGHTS-Potenzialanalyse ist ein nach DIN EN ISO 9126 zertifizierter Test, der ständig nach neuesten Erkenntnissen fortentwickelt wird. Er basiert auf Erkenntnissen der Psychologen Carl Gustav Jung (1875-1961) und dem amerikanischen Psychologen William Moulton Marston (1893-1947), den Urvätern nahezu aller moderner Typenlehre-Systeme. Weiterentwicklungen, etwa der amerikanischen Psychologinnen Katherine Briggs und Isabel Myers (MBTI - Myers Briggs Type Indicator) oder der deutschen Psychologin Jolande Jacobi flossen ebenso in das INSIGHTS-System ein, wie die Arbeit des Amerikaners Bill J. Bonnstetter, der die psychologischen Erkenntnisse in eine stabile und praktikable Software übertrug: Nur mithilfe des Computers ist es möglich, aus einem Fragebogen mit lediglich 24 Fragegruppen Ergebnisse zu liefern, die immerhin 60 unterschiedliche Typen mit hoher Treffsicherheit unterscheiden. Für die Testperson kann es sehr wichtig sein kann, welches der 60 unterschiedlichen Profile jeweils genau

ihrem Basis-Stil (dem natürlichen Stil - im INSIGHTS-Rad gekennzeichnet mit einem Punkt) adaptierten Stil (dem Stil, den die Testperson in Anpassung an das jeweilige berufliche Umfeld entwickelt, auf dem INSIGHTS-Rad gekennzeichnet mit einem Stern) entspricht. Diese sehr filigrane Gliederung in 60 unterschiedliche Typen ist außerhalb des Zwiegesprächs zwischen Testperson und Coach allerdings wenig praxistauglich. Deswegen ist es sehr nützlich, sich im kommunikativen Alltag auf das einfache Marston- oder DISG-Modell zu beschränken, auf dem die INSIGHTS-Potenzialanalyse und dem Karriere-Check ebenfalls aufgebaut sind. Besonders hilfreich sind Testergebnisse der INSIGHTS-Potenzialanalyse bei der Beurteilung und Entwicklung von Teams oder in der Zusammensetzung von Führungskräften einer Organisation. Dabei werden die Basis- und Adaptierten Stile der Testpersonen auf einem INSIGHTS-Rad abgebildet. Die Verteilung und Veröffentlichung aller Testergebnisse einer Gruppe (dazu muss natürlich jede Testperson zustimmen) auf einem INSIGHTS-Rad zeigt sofort, welche Eigendynamik diese Gruppe entwickelt, ob sie Schwerpunkte (Schief lagen) aufweist oder ob die Profile der Einzelnen ein auf dem ganzen Rad ein gleich verteiltes, gut ausbalanciertes Bild ergeben. Entsprechend diesen Erkenntnissen und dem unternehmerischen Auftrag der Gruppe können dann sehr gezielt Korrektur- und Trainingsmaßnahmen eingeleitet werden.

Als Managementberater und -Trainer biete ich INSIGHTS-Potenzialanalysen vor allem im Zusammenhang mit Führungs-/Verkaufs- und Teamtrainings an und die reduzierte Form des Karriere-Check bei Bewerbungsverfahren. Meine Auftraggeber bestätigen eine deutlich verbesserte Kommunikation in den Teams nach Durchführung der Tests, Einzelcoachings und Teamtrainings. Die mittlerweile mehreren Hundert Testpersonen, mit denen ich diesen Test durchgeführt habe, geben ihren Tests eine Trefferquote von oft mehr als 85 Prozent. Bei Management-Einzelcoachings ist die Durchführung der INSIGHTS-Potenzialanalyse ein fester Bestandteil des Coaching-Programms. Claus von Kutzschenbach Der Autor Claus von Kutzschenbach, Jg. 1949, Diplomvolkswirt, arbeitet seit 1995 als selbständiger Managementberater und -Trainer. Zuvor war er selbst 12 Jahre als Leitender Angestellter im Management eines Konzernunternehmens tätig, davor machte er eine Karriere als Wirtschaftsjournalist. Seine Schwerpunkte sind strategische Unternehmensführung, Führungs- und Vertriebstraining sowie Unternehmenskommunikation. Seine Kunden sind vor allem mittelständische Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum, Kroatien und Slowenien. Vertiefende Literatur:

Frank M. Scheelen, Menschenkenntnis auf einen Blick, Landsberg/Lech, 2000

Frank M. Scheelen, So gewinnen Sie jeden Kunden, Landsberg/Lech, 1999