

Klare Worte finden

Persönliche Stärken und Schwächen besprechen können

Warum kämpft Koch Müller regelmäßig mit dem Problem X? Warum kommt es im Service zwischen »dem Huber« und »der Mayer« immer wieder zu Reibereien?

Über solche Dinge, die auch die Persönlichkeit tangieren, zu sprechen, fällt meist allen Beteiligten im Unternehmen schwer. Spezielle Analyseinstrumente wie das DiSG®-Persönlichkeitsprofil können hierbei helfen. Was für ein Typ bin ich? Die Ant-

wort auf diese Frage interessiert viele Menschen. Entsprechend häufig veröffentlichte Illustrierte so genannte Persönlichkeitstests. Wirklich aussagekräftig sind diese meistens nicht. Aber das ist auch nicht ihr Ziel. Sie dienen primär der Unterhaltung der Leser.



In diesem Heft

- III Rauchen oder nicht rauchen - Regularien der Bundesländer
- IV Allergiker zu Gast- Lebensmittelunverträglichkeiten
- VI (K)eine aussterbende Spezies - Ein Berufsbild gestern, heute, morgen
- VIII Bitte eine Prise Gewürze, Kräuter & Co.
- X Südafrika und seine (Wein)Geheimnisse
- XIII 30 Jahre Hamburger- Wie Essen zum Erlebnis wurde
- XIV Testfragen für gastgewerbliche Berufe

McDonald's Deutschland bietet im Jahr 2010 etwa 1 000 jungen Menschen einen Ausbildungsplatz und damit die Chance auf einen erfolgreichen Start ins Berufsleben. Auch wer hier weiterkommen will, muss seine Stärken kennen und ausbauen.

Professionelle Analyse

Anders ist das bei wissenschaftlich fundierten Tests, wie sie zum Beispiel bei Eignungsprüfungen zum Einsatz kommen. Sie sollen ein möglichst objektives, aussagekräftiges Bild über eine Person und deren Verhalten entwerfen. Dabei ist die Bezeichnung »Test« jedoch irreführend. Denn Bewertungen nehmen sie nicht vor.

Ihre Intention ist es vielmehr, beispielsweise zu ermitteln:

I Welche Einstellungen hat eine Person - also was motiviert sie? oder

I Welche Verhaltenspräferenzen hat ein Mensch - also was fällt ihm leicht, was weniger?

Eine Bewertung der Befunde ist jedoch nicht vorgesehen, weshalb die meisten von ihnen auch den Begriff »Test« nicht im Namen tragen: DiSG®-Persönlichkeitsprofil oder Myers-Briggs®-Typenindikator.

Instrumente zur (Selbst-)Reflektion

Viele Menschen betrachten diese standardisierten Tests als objektive Persönlichkeitsanalyseinstrumente. Faktisch sind sie dies aber nicht.

Gemäß ihrem Anspruch, ein möglichst realistisches Bild einer Person beziehungsweise ihrer Verhaltensweisen oder Einstellungen zu entwerfen, sind die Instrumente in der Regel standardisiert. Das heißt, ihre Durchführung erfolgt nach festen Regeln.

Ihrer Konzeption und Auswertung liegen gewisse Annahmen zugrunde. Hinzu kommt: Kein Test kann die Persönlichkeit eines Menschen zu 100 Prozent erfassen. Dafür ist diese zu komplex. Deshalb sollte man stets wissen, wo ihre Grenzen liegen. Sonst betrachtet man die Ergebnisse als etwas, was sie nur bedingt sind: ein reales Abbild der analysierten Person. Dabei sind sie nur Anstöße zur (Selbst-)Reflektion.

Bedeutung in der Praxis

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 bei ihnen beruflich erforderliche Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse an-

Letzte Meldung

Oktober 2010. Vom 17. bis 19. Oktober 2010 findet die inoga, Fachmesse für Branchen der Gastlichkeit, auf dem Erfurter Messengelände statt. Die Messe bündelt regionale Themen und neueste Trends und hält Angebote bereit, die vor allem dem Berufsnachwuchs als Karrieresprungbrett dienen.

Beispiele sind der Wettbewerb »Eine Chance für die Jugend« (VKD), die offenen »Deutschen Junioren-Meisterschaften Hotel und Restaurant« sowie die offenen »Internationalen Junioren-Meisterschaften Restaurant« (VSR) oder »Thüringer Tafelkult« des DEHOGA Thüringen.

gestoßen werden, um so neue Entwicklungsperspektiven zu eröffnen.

Das DiSG®-Persönlichkeitsprofil

Wie der Einsatz solcher Tests erfolgen kann, sei am Beispiel des DiSG®-Persönlichkeitsprofils illustriert. Es zählt zu den am häufigsten genutzten Instrumenten. Der Test geht davon aus, dass jeder Mensch im Verlauf seines Lebens gewisse Verhaltenspräferenzen entwickelt.

Dabei lassen sich vier Grundtypen unterscheiden, denen wiederum gewisse Verhaltens- und Kommunikationsmuster zugeordnet werden können.

Vier Adjektive beschreiben die Grundtypen, deren Anfangsbuchstaben zugleich den Namen DiSG® bilden:

- I dominant
- I initiativ
- I stetig
- I gewissenhaft

Typ D - dominant: Personen, die dem D-Typ entsprechen, sind entscheidungsstark, durchsetzungsfähig und risikobereit; im Handeln konsequent und in der Kommunikation direkt. Sie wirken auf andere Menschen (leicht) autoritär und übernehmen gern das Kommando.

Typ I - Initiativ: Diese Typen gelten als teamfähig und kommunikativ. Sie sind begeisterungsfähig und können andere Menschen mitreißen. Außerdem sind sie optimistisch und haben viele Interessen.

Typ S - stetig: Solche Menschen gelten als hilfsbereit und wertkonservativ. Gewohnheiten und Routinen vermitteln ihnen Si-

cherheit. Sie zeichnen sich durch Ausdauer und Geduld aus. Außerdem haben sie in ihrem Fachgebiet oft sehr hohes (Detail-) Wissen und Können.

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

Merke: Diese vier Grundtypen existieren nie in Reinform. Sie sind in allen Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt zu finden. Aus den verschiedenen Ausprägungen ergibt sich das individuelle Persönlichkeitsprofil.

Nutzbare Ergebnisse

Beim DiSG®-Persönlichkeitsprofil geht es letztlich nicht darum, herauszufinden, was für ein Typ eine Person ist. Ermittelt wird, in welcher Ausprägung sind die Grundtypen vorhanden?

Aus dieser Information sollen dann Antworten auf Fragen abgeleitet werden:

- I Welche Stärken hat die Person?
- I Welche Aufgaben liegen ihr besonders?
- I Welchen Arbeits- und Kommunikationsstil bevorzugt sie?
- I Welches (Arbeits-)Umfeld benötigt sie, um sich optimal zu entfalten?
- I Was sollten Kollegen tun, um mit der Person optimal zu kooperieren?

Geeignet oder nicht geeignet

Ein Beispiel soll die Praxisrelevanz der Methoden unterstreichen. Angenommen, eine Führungskraft möchte mit einem jungen Nachwuchstalents über

dessen berufliche Laufbahn und Karriere im Unternehmen sprechen. Auf Grund eigener Beobachtungen und Erfahrungen ist sie sich aber noch unsicher, ob sie die/den Richtige/n ausgesucht hat. Ihr »Bauchgefühl« macht sie unsicher. Sie weiß aber, dass der junge Mensch an einer Führungslaufbahn interessiert ist. Wie soll sie ihre Gefühle richtig ausdrücken? Gleichzeitig ist ihr bewusst, dass allzu klare Worte in Rechtfertigungen und Chaos münden könnten. Dann wird die Nachwuchskraft sich beziehungsweise ihr Verhalten rechtfertigen und zudem sauer sein, weil sie sich schlecht beurteilt fühlt.

Ein DiSG®-Persönlichkeitsprofil zu erstellen, kann hier hilfreich sein, da es die Verhaltenspräferenzen der Nachwuchskraft beschreibt und grafisch darstellt. Die erste Frage der Führungskraft in das Gespräch könnte zum Beispiel lauten: »Erkennen Sie sich in dem Profil wieder?« Der Einstieg erfolgt also nicht über Beobachtungen, sondern über ein neutrales Medium.

Es fällt viel leichter, darauf zu antworten: »Ja, auch ich denke, dass meine Fähigkeit, technische Probleme zu lösen, Dinge exakt zu durchdenken und auszuarbeiten, sehr ausgeprägt ist, während es mir eher schwer fällt, andere Menschen zu motivieren. Nun kann der Bereichsleiter seine gemachten Beobachtungen einfließen lassen und durch konkrete Vorkommnisse untermauern.

Ein solches Profil erleichtert es also, Verhaltensmuster und -weisen von Personen, die ihre Wurzeln auch in deren Persönlichkeit haben, zu besprechen.

Fazit: Die in DiSG®-Persönlichkeitsprofilen enthaltenen Aussagen sollten unabhängig von ihrer realen Aussagekraft nicht als unumstößliche Fakten präsentiert werden. Vielmehr geht es darum sie zu nutzen, um gewisse Verhaltensmuster und -weisen nebst ihren Ursachen sichtbar und - was besonders bedeutend ist - besprechbar zu machen. Denn nur dann lassen sich aus den Erkenntnissen auch die erforderlichen Schlüsse ziehen - im Interesse der Einzelpersonen, des Teams und des Unternehmens.

Julia Voss