

# Persönlichkeitsinstrumente im Coaching

Louisa Reisert

Aktuelle Situation .....	2
Persönlichkeitsinstrumente im Überblick .....	2
Funktionen von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching .....	4
Herausforderungen beim Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching .....	5
Literatur .....	6

erschieden auf:

[www.coaching-globe.net](http://www.coaching-globe.net)

URL: <http://www.coaching-globe.net/detail/article/persoendlichkeitsinstrumente-im-coaching.html> (Stand: 02.01.2013)

## Aktuelle Situation

Die Definition und Umsetzung persönlicher und beruflicher Ziele ist eine der zentralen Aufgaben von Coaching (vgl. Hamlin et al. 2008: 295). Abhängig von der individuellen Situation und den Zielen ihres Coachees steuern Coaches den Coaching-Prozess durch passende Interventionsmethoden und Vorgehensweisen (Kaesler 2003: 217). Da Veränderungen, wie eine bevorstehende Karriere- und Lebensentscheidung oder die Übernahme einer neuen beruflichen Position übliche Anlässe für Coaching sind (Kaesler 2003: 203), verwundert es wenig, dass Persönlichkeitsinstrumente seit einigen Jahren vermehrt im Coaching eingesetzt werden (vgl. Passmore 2008: 1). Mithilfe der Instrumente können Coaches ihre Coachees in diesen Situationen gezielt darin unterstützen, ihr Verhalten sowie ihre Präferenzen und Ressourcen besser zu verstehen und zu nutzen.

## Persönlichkeitsinstrumente im Überblick

Für den Einsatz im Coaching gibt es eine große Zahl unterschiedlicher Persönlichkeitsinstrumente. Die meisten Instrumente basieren auf Fragen, die der Coachee anhand eines Fragebogens beantwortet. Hierbei wird in der Regel bewertet, wie stark eine Aussage zutrifft. In anderen Fällen werden z.B. Wortgruppen zur Auswahl gestellt oder unvollständige Sätze ergänzt. Während einige Instrumente die Fragen als Papierform zur Verfügung stellen, arbeiten andere mit einer Computerversion, die zum Teil online bearbeitet wird. Die getroffenen Aussagen werden anschließend nach einem bestimmten – häufig statistischen – Verfahren ausgewertet. Dabei unterscheiden sich die Instrumente darin, ob die Fragen über eine Auswertungssoftware, durch den Coach oder durch den Coachee selbst ausgewertet werden. Die daraus resultierende Auswertung gibt dem Coachee eine Rückmeldung zu seiner eigenen Person. Sie bietet Aussagen über seine Fähigkeiten, Werte und Möglichkeiten. Gleichzeitig werden entwicklungsfähige Bereiche aufgezeigt und das Fremdverstehen angeregt. Je nach Persönlichkeitsinstrument fällt die Auswertung unterschiedlich umfangreich aus. Einige Persönlichkeitsinstrumente dürfen zudem nur von zuvor lizenzierten Personen (Coach/Trainer) angewendet werden.

Im Coaching werden u.a. folgende Persönlichkeitsinstrumente eingesetzt (Einen ausführlichen Überblick über verschiedene Persönlichkeitsinstrumente bieten Passmore (2008) sowie Graf (2008: 342ff)):

- DISG-Persönlichkeitsprofil
- Insights Discovery®
- Insights MDI®
- LIFO® Life Orientations Method
- Myers-Briggs Typenindikator (MBTI)
- Reiss-Profil (RP)

Graf (2008: 337) unterscheidet zwischen Instrumenten die vergleichend arbeiten und solchen, die Typen bilden:

**Vergleichende Persönlichkeitsinstrumente** messen Dimensionen wie z.B. „Soziabilität“, „Durchsetzungsstärke“, „Teamorientierung“ und „Selbstbewusstsein“. Sie differenzieren stark und weisen in den Ergebnissen mit Hilfe von Skalen die genaue Ausprägung aus, die den Teilnehmer in den unterschiedlichen Dimensionen am besten beschreibt. Die Persönlichkeitsinstrumente werden wissenschaftlich konstruiert und zunächst durch Vergleichspersonen getestet, um ein standardisiertes Ergebnisprofil zu entwickeln. Die Antworten des Teilnehmers werden mit diesem Profil abgeglichen und zeigen, wie der Teilnehmer im Verhältnis zur Referenzgruppe positioniert ist (Graf 2008: 338). Durch den Einsatz vielfältiger Skalen nimmt sowohl die Bearbeitung als auch die Auswertung vergleichender Persönlichkeitsinstrumente einige Zeit in Anspruch.

**Typenbildende Instrumente** umfassen Skalen zu grundlegenden Verhaltens- und Wahrnehmungsgewohnheiten und sind von der Skalenzahl weniger ausdifferenziert (Graf 2008: 337). Die Skalen beziehen sich z.B. auf Extraversion oder Introversion, die analytische oder gefühlsmäßige Beurteilung. Durch die Verknüpfung verschiedener Skalen werden bei diesen Instrumenten verschiedene Persönlichkeitstypen entwickelt – z.B. „Unterstützer“, „Motivator“, „Berater“, „Reformer“. Bei den typenbildenden Instrumenten werden die Ergebnisse direkt aus den Antworten der Teilnehmer, ohne Abgleich mit einer Referenzgruppe abgeleitet (Graf 2008: 339). Dieses Vorgehen birgt die Gefahr, dass Teilnehmer Fragen gezielt so beantworten, dass sie einem Typ entsprechen, der ihnen sozial erwünscht scheint.

Dementsprechend dienen typenbildende Persönlichkeitsinstrumente vornehmlich der Selbsteinschätzung. Sie bieten in der Regel griffige Typologien und leicht verständliche Interpretationen (Graf 2008: 339). Sie lassen sich schnell und ohne großen Aufwand durchführen. Zum Teil können sie sogar von den Teilnehmern selbst ausgewertet werden.

## Funktionen von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching

Das Coaching durch einen neutralen Coach, der nicht in das persönliche und berufliche Leben involviert ist, bietet „häufig die effektivste Möglichkeit, einen freien Zugang zu persönlichen Ressourcen zu finden und das Selbstbild zu reflektieren“ (Kaesler 2008: 203). Der Einsatz eines Persönlichkeitsinstruments im Coaching unterstützt diesen Prozess, indem der Coachee ein wertfreies Feedback erhält, welches einen guten Ausgangspunkt für eine fruchtbare Diskussion darstellt. Dieses Vorgehen bietet auch für den Coach Vorteile. Er erhält in kurzer Zeit ein umfassendes Bild seines Coachees. Hierauf kann er in der Zusammenarbeit aufbauen, zudem ermöglicht es ihm, schnell auf einer tiefen Ebene in die Diskussion einzusteigen. Der Coachee lernt mit Hilfe des Ergebnisses seine eigene Person realistisch einzuschätzen und seine individuellen Fähigkeiten und Werte zu erkennen. So wird seine Selbsterkenntnis und seine Selbstreflexion optimiert. Insbesondere die eigenen Stärken zu erkennen und wertzuschätzen, fällt vielen Menschen schwer. Gerade im Coaching ist es förderlich, wenn Menschen ihre Stärken nicht nur als selbstverständlich einschätzen, sondern sie als besonderes persönliches Talent erkennen.

Der Prozess der Selbstreflexion wird in der Regel bereits durch die Beantwortung der Ausgangsfragen angestoßen. Nach Erhalt der Ergebnisse führen Coach und Coachee den Reflexionsprozess gemeinsamen im Dialog fort. Der Coachee wird aktiv aufgefordert, die Beschreibung seiner Persönlichkeit aus einer distanzierten Position zu überprüfen (Kaesler 2008: 216). Im gemeinsamen Dialog können anschließend die Ergebnisse reflektiert und Auffälligkeiten und Widersprüche geklärt werden.

Von den persönlichen Fähigkeiten und Werten lassen sich die eigenen Potentiale, Möglichkeiten und persönlichen sowie beruflichen Ziele ableiten. Der Coachee wird darin unterstützt, sich Ziele zu stecken, die seinen Stärken und Präferenzen entsprechen. „Denn nur in einem Tätigkeitsfeld, das man mit den Stärken seiner Persönlichkeitsstruktur im eigentlichen Sinne des Wortes auszufüllen weiß, wird man letztlich zufrieden sein und gute Ergebnisse liefern, ohne sich permanent zu

überfordern“ (Graf 2008: 337). Personen die ihre Präferenzen einsetzen, sind motivierter, lernen leichter und schneller (Ebda.).

Neben den gut angelegten Bereichen und Ressourcen macht das Persönlichkeitsprofil auch entwicklungsfähige Bereiche sichtbar und stellt somit zugleich eine Stütze in der persönlichen und beruflichen Entwicklung dar.

Darüber hinaus trägt der Einsatz eines Persönlichkeitsinstruments im Coaching zum Fremdverstehen bei. Zunächst schließen viele Menschen von sich selbst auf andere und gehen dementsprechend davon aus, dass andere Menschen Dinge genauso erleben, wie sie selbst. „Andere [...] erleben Menschen ihrer relevanten Umwelt als derart verschieden von sich, dass sie es aufgegeben haben, sie verstehen zu wollen, sie sind dann oft überrascht über deren Reaktionen und ihre scheinbare Unvorhersehbarkeit“ (Scharlau 2004: 5). Durch das Persönlichkeitsinstrument lernt der Coachee Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Personen zu erkennen, sie zu würdigen und mit ihnen konstruktiv umzugehen. Dies hilft ihm dabei mögliche Konflikte zu vermeiden und vorhandene Konflikte zu entschärfen.

## Herausforderungen beim Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching

Der Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching kann jedoch durchaus auch kritisch betrachtet werden. So werden bei der Auswertung des Instruments zunächst einmal Behauptungen über die Persönlichkeit des Coachees aufgestellt. Hierbei stellt sich die Frage, ob dieses Vorgehen nicht grundsätzlich der Offenheit im Coaching widerspricht. Persönlichkeitsinstrumente werden zudem oft als „Test“ verstanden. Dies ist insofern problematisch, da ein Test eine Bewertung in „gut“ oder „schlecht“ bzw. „richtig“ oder „falsch“ suggeriert (Graf 2008: 335). Solche Zuschreibungen sind insbesondere in Bezug auf die Persönlichkeit unpassend. Zumal die Instrumente in der Regel eingesetzt werden, um Coachees ein offenes und wertfreies Feedback zu ermöglichen und ihren Blick für Ähnlichkeiten und Unterschiede von Persönlichkeiten zu schärfen.

Die Auswertung von Persönlichkeitsinstrumenten bietet darüber hinaus häufig keine vollkommen neuen Einsichten für Coachees. Vielmehr bestätigt sie in der Regel das, was der Coachee bereits intuitiv vermutete. Dennoch stellen die Ergebnisse in den meisten Fällen einen Erkenntnisgewinn dar, da sich die eigenen Einschätzungen durch die Reflektion besser einordnen und die herausgearbeiteten Stärken gezielter nutzen lassen.

Ein weiterer kritischer Punkt ist der große Unterschied in der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit), der zwischen den verschiedenen Persönlichkeitsinstrumenten besteht (vgl. Allworth/ Passmore 2008: 7f., Graf 2008: 338f.). Es werden z.B. nicht alle Instrumente anhand einer Vergleichsgruppe getestet, bevor die Verfahren an den Markt gebracht werden. Zudem lassen sich beim Einsatz von Vergleichsgruppen große Unterschiede in der Stichprobengröße und der Passgenauigkeit der Referenzgruppe beobachten. Gleichzeitig gibt es am Markt eine Reihe psychologischer Testverfahren, die ursprünglich für den psychopathologischen Bereich entwickelt wurden und mangels Alternativen für andere Bereiche adaptiert wurden. Die Fragen dieser Instrumente sind nicht ressourcenorientiert, sondern versuchen z.B. Verhaltensstörungen zu diagnostizieren, wie das Minnesota Multiphasi Personality Inventory (MMPI). „Die Ergebnisse, die wissenschaftlich fundierte und eindeutig berufsbezogene Persönlichkeitsinstrumente liefern, sind allerdings weit davon entfernt, in unbekannte Seelentiefen des Testkandidaten vorzudringen. Sie liefern eben kein individuelles psychologisches Gutachten, sondern [...] Einblick in das Selbstbild des Mitarbeiters“ (Graf 2008: 336). Nichtsdestotrotz bedarf der Einsatz von Persönlichkeitsinstrumenten im Coaching einer ausführlichen Überprüfung des Instruments, bei der Fragen des Ursprungs, der Angemessenheit, der Reliabilität und Validität geklärt werden.<sup>1</sup>

## Literatur

Allworth, Elizabeth Dr./ Passmore, Jonathan (2008): Using psychometrics and psychological tools in coaching; in: Passmore, Jonathan (Hrsg.) (2008): Psychometrics in Coaching: Using Psychological and Psychometric Tools for Development. Kogan Page, London, S. 7-25.

Graf, Jürgen (Hrsg.) (2008): 15 Persönlichkeitsinstrumente im Überblick; in: Ebda., Seminare 2008: Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. managerSeminare, Bonn, S. 335-352.

---

<sup>1</sup> Obwohl diese Voraussetzung für viele selbstverständlich anmuten mag, scheint sie es nicht zu sein. So stellt Passmore (2008: 2) fest: „A surprising number of coaches do not know about the reliability or validity of the questionnaires they are using, or do not know about the theory or research evidence which underpins it.“

Hamlin, Robert/ Ellinger, Andrea/ Beattie, Rona (2008): The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals; in: Human Resource Development International, Vol. 11, No. 3, S. 287-305.

Kaesler, Corinna (2003): Die Arbeit mit dem Persönlichkeitsprofil im individuellen Coaching; in: Martens-Schmidt, Karin (Hrsg.), Coaching als Beratungssystem: Grundlagen, Konzepte, Methoden. Economica Verlag, Heidelberg, S. 201-226.

Passmore, Jonathan (Hrsg.) (2008): Psychometrics in Coaching: Using Psychological and Psychometric Tools for Development. Kogan Page, London.

Scharlau, Christine (2004): Der MBTI – ein ressourcenfokussierendes Instrument für Coaching und Karriereberatung; in: OSC, March 2004, Vol. 11, Issue 1, pp 13-25.