



INSIGHTS MDI® by Scheelen - Verhalten, Werte, Fertigkeiten

Regina J. Euteneier, Frank M. Scheelen

1. Historischer Abriss des Modells

INSIGHTS MDI® (Management-Development-Instruments) ist ein System von insgesamt 20 diagnostischen Verfahren zur Bestimmung der Verhaltens- und Wertepreferenzen, das von der INSIGHTS GmbH in Waldshut-Tiengen exklusiv angeboten wird.

Die INSIGHTS MDI® Verhaltenspotenzialanalyse basiert auf C. G. Jung und dem so genannten DISG bzw. MBTI Persönlichkeitsprofil (vgl. Darstellung dieser Modelle im Buch) und stellt gleichzeitig eine Weiterentwicklung dieser Modelle dar. Es werden mehr Persönlichkeitsbereiche erfasst und diese werden differenzierter analysiert.

Die Werteanalyse (Motive und Werte) beruht auf

den Theorien und Modellen von Eduard Spranger.

2. Theoretische Quellen und Verwandtschaften

Zentrales Anliegen der Persönlichkeitsforschung seit der Antike ist die Erklärung, Vorhersage und Veränderung menschlichen Verhaltens. Immer wieder wird die Frage diskutiert, ob Verhalten stärker genetisch oder stärker umweltbedingt determiniert ist.

Auch für Carl Gustav Jung, auf dessen analytischer Psychologie INSIGHTS MDI® basiert, standen diese Aspekte im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Er ging von drei psychologischen Funktionen aus, die für alle Menschen gelten: Denken versus Fühlen, Wahrnehmung versus Intuition und Extraversion versus Introversion. Die weitere Entwicklung dieses typologischen Ansatzes wurde durch Jolande Jacobi (1996) vorangetrieben. Das Ergebnis ihrer Arbeiten sind acht Persönlichkeitstypen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Darüber hinaus liegt der INSIGHTS-Potenzial Analyse® das Persönlichkeitsmodell des amerikanischen Psychologen William Moulton Marston (1986) zugrunde. Marston hat in seinem Buch "The Emotions of Normal People" ein Konzept mit vier Verhaltensstilen entwickelt und ging davon aus, dass alle Menschen über diese vier Dimensionen verfügen, sie jedoch in unterschiedlicher Intensität ausleben. Nach Marston sind es zwei Haupteinflussfaktoren, die das menschliche Verhalten bestimmen: einmal die Art und Weise, wie die äußere Umgebung wahrgenommen wird, nämlich als eher günstig oder eher ungünstig, und einmal, wie eine Person aus ihrer inneren Einstellung heraus auf diese Umgebung reagiert, nämlich entweder eher aktiv oder eher passiv. Die Wahrnehmung der äußeren Umgebung bedingt auch eine Ausrichtung zwischen den beiden Polen Aufgabenorientierung und Menschenorientierung, die innere Einstellung kann auch als extrovertiert und introvertiert beschrieben werden. Hier lassen sich einige Parallelen zur Persönlichkeitstypologie von C.G. Jung finden, der etwa zeitgleich mit Marston seine Arbeit über "Psychologische Typen" veröffentlichte.

Der erste Fragebogen, der die unterschiedliche Stärke aller vier Dimensionen berechnet hat, wurde von Marstons Mitarbeiter, Walter Clarke, an der Columbia Universität erstellt. Im Laufe der Zeit wurden zahlreiche Weiterentwicklungen betrieben, wovon die Arbeiten von Bill Bonnstetter zu den umfassendsten zählen. Dazu gehören auch seine umfangreichen Forschungsarbeiten zur konkreten Anwendung des Verfahrens in der beruflichen Praxis. Diese Forschungen beinhalten auch vertiefte Studien über verwandte Systeme, wie z.B. den MBTI (Myers Briggs Typen Indikator). Wilson Learning (16 PF) und andere.

Große Aufmerksamkeit schenkte Bill Bonnstetter auch der Weiterentwicklung der grafischen Darstellungen der vier Dimensionen und den Textvarianten der individuellen Reports. Durch die Kombination dieser Modelle können 60 individuelle Persönlichkeitsprofile erfasst werden. Mit INSIGHTS MDI® können bis zu 384 Typen differenziert werden, zu deren schriftlichen Darstellung 19.200 Textbausteine zur Verfügung stehen. Ein einziges Modell würde nicht ausreichen um die Persönlichkeit eines Menschen ausreichend zu erfassen und abzubilden. Dem INSIGHTS Modell liegt eine Synthese dieser verschiedenen Typologien zugrunde. Es baut deren Stärken aus und vermeidet viele der Schwachpunkte. Die Weiterentwicklung und Aktualisierung des deutschsprachigen Verfahrens wurde von Bill Bonnstetter und Frank M. Scheelen vorangetrieben und in der aktuellen INSIGHTS MDI® Version 3 die seit Februar 2006 im Einsatz ist, umgesetzt.

Eine grundlegende Auffassung zu Verhaltensvorhersagen der im INSIGHTS Modell Rechnung getragen wird soll noch erwähnt werden:

Menschliches Verhalten hängt von zwei großen Komplexen ab: der Person und der Situation. Die zentrale Bedeutung der Verhaltensvorhersage kommt daher der Wechselwirkung von Person und Situation zu. INSIGHTS MDI® ist das einzige Diagnosesystem, das diesen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis noch immer vernachlässigten Bereich der Situation abdeckt.

3. Gliederung der verschiedenen Verfahren der Insights MDI®

Zur Gruppe der Insights MDI® Verfahren gehören inzwischen 20 verschiedenen Verfahren. Die wichtigsten werden nachfolgend ausführlicher besprochen.

INSIGHTS MDI® - Potenzialanalyse (POT)

Die Potenzialanalyse ermittelt das Potenzial und die persönlichen Verhaltenspräferenzen eines Mitarbeiters. Es gibt davon drei unterschiedliche Versionen:

- Management – Mitarbeiter Version
- Manager Version
- Verkaufsmitarbeiter Version (Sales)

INSIGHTS MDI®-Leadership-Check V3 Basic/Sales/Executives

Der Leadership-Check gibt umfassendes Feedback über die Führungsfähigkeiten eines Kandidaten. Neben der oben genannten Potenzialanalyse beinhaltet dieses Verfahren sowohl die Darstellung der Ausprägung von Motiven und Wertvorstellungen (s. u. PIW) als auch die daraus resultierenden Verhaltenspräferenzen.

INSIGHTS MDI®- Persönliche Einstellungen, Interessen und Werte (PIW)

Mit dem PIW werden die Ausprägungen von sechs Grundmotiven im theoretischen, ökonomischen, ästhetischen, sozialen, individualistischen und traditionellen Bereich gemessen. Diese häufig nicht direkt sichtbaren Wertvorstellungen und Motive bestimmen unser gesamtes Handeln und unsere Ziele. Diese Motive eines Menschen zu kennen hilft zu verstehen, „Warum“ jemand etwas tut. Kenntnisse seiner Erfahrungen, Referenzen und Ausbildung zeigt uns darüber hinaus „Was“ er tun kann. Die Informationen über seine Verhaltenspräferenzen zeigen, „Wie“ er sich im Arbeitsumfeld verhält.

Die theoretischen Grundlagen des INSIGHTS PIW basieren auf den „Lebensformen“ von Eduard Spranger.

INSIGHTS Verkaufs Strategie Indikator (VSI)

Der Verkaufs-Strategie-Indikator(VSI) stellt eine objektive Analyse der vorhandenen Kenntnisse erfolgreicher Verkaufsstrategien dar. Er beantwortet die Frage:„Kann diese Person verkaufen?“ Die Fähigkeit zum Verkaufen basiert auf einer Verbindung von Fachwissen und diversen verhaltensbasierten Persönlichkeitseigenschaften. Der VSI misst das Wissen um die erfolgreichen Verkaufsstrategien.

INSIGHTS-Arbeitsstellenanalyse (ASA)

Dieses Verfahren setzt sich mit den Anforderungen der Arbeitsplatzsituation auseinander. Hinsichtlich der Situation können mittels INSIGHTS ASA Tätigkeitsanforderungen erfasst werden, die eine bestimmte (Berufs-)Situation an eine Person stellt. Dabei werden die Anforderungen im Sinne der oben genannten Typen formuliert. Das Ergebnis lässt sich grafisch auf dem INSIGHTS Rad abbilden und ermöglicht, auf einen Blick die Übereinstimmung oder eine Diskrepanz mit den Verhaltensdispositionen einer Person festzustellen.

INSIGHTS-TriMetrix Arbeitsstellen Analyse

Während die oben erwähnte ASA die von einer Person erwarteten oder erwünschten Arbeitsplatzanforderungen erhebt, kann durch die TriMetrix Arbeitsstellen Analyse die Ausprägung bezüglich der 23 relevantesten Jobmerkmale einer Person erfasst werden. Des Weiteren werden auch noch die Motivationskultur (6 Faktoren) und Verhaltensdimensionen (8 Faktoren) erhoben.

Mit den gewonnenen Informationen kann die Übereinstimmung (Passung) einer Person und einer Arbeitsstelle abgeglichen werden. Darüber hinaus lässt sich eventueller Trainingsbedarf feststellen und Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen können abgeleitet werden.

Bei der zweiten Version, der INSIGHTS-TriMetrix Arbeitsstellen Analyse *Plus*, werden zusätzlich Interviewfragen zu jedem der drei Abschnitte im Report formuliert, basierend auf den erhobenen Informationen.

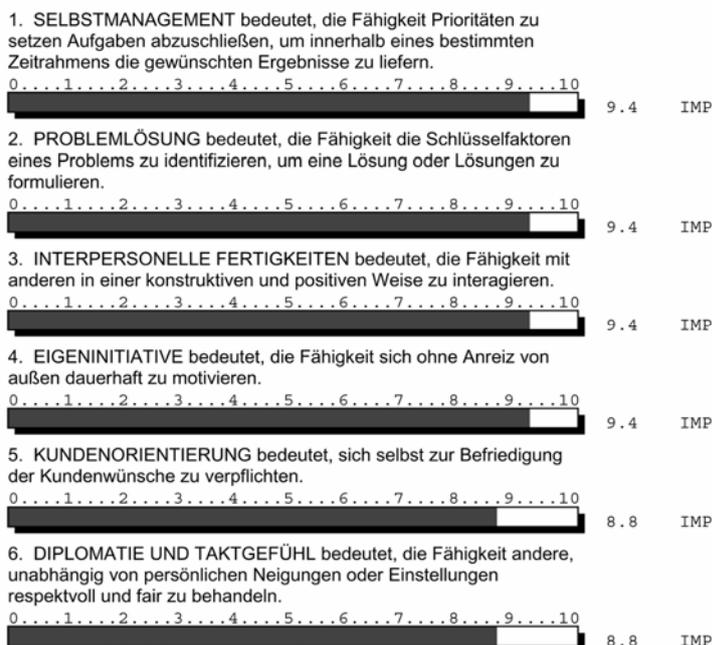


Abb. 1: Auszug TriMetrix Arbeitsstellen Report Jobmerkmale

4. Beschreibung des Verfahrens INSIGHTS MDI®

Das Verfahren setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Neben der Darstellung der vier Farb-Quadranten (Rot – Gelb – Grün – Blau) gemäß dem Modell nach Marston¹, werden die persönlichen Verhaltenstile in acht Grund-Verhaltenstypen (Jung - MBTI²) unterteilt.

Diese acht gemessenen Verhaltenstypen sind:

- Direktor: ergebnisorientiert, zielstrebig
- Motivator: marktorientiert, unabhängig
- Inspirator: kontaktorientiert, flexibel
- Berater: teamorientiert, kooperativ
- Unterstützer: beziehungsorientiert, geduldig
- Koordinator: produktorientiert, diszipliniert
- Beobachter: qualitätsorientiert, präzise
- Reformier: kontrollorientiert, perfektionistisch

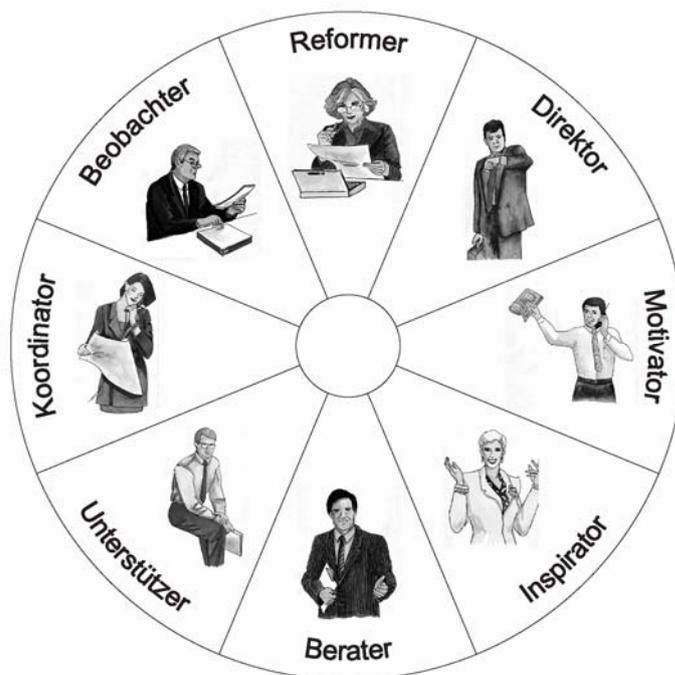


Abb. 2: Acht INSIGHTS-Typen

Diese acht Grundtypen werden in 60 Mischtypen verfeinert, die auf dem INSIGHTS Rad dargestellt werden. Die Feststellung der jeweiligen Verhaltenseigenschaften erfolgt auf zweierlei Weise. Einmal werden persönliche Präferenzen und Ressourcen ermittelt, über die eine Person verfügt. Zum anderen kann festgestellt werden, in welchem Umfang jemand diese Ressourcen bei seiner aktuellen Arbeitstätigkeit einbringt.

Anhand der festgestellten vorhandenen Ressourcen können für Zwecke der Personalauswahl die wahrscheinliche Arbeitszufriedenheit und – damit zusammenhängend – der voraussichtliche Arbeitserfolg festgestellt werden.

Für Zwecke der Personalentwicklung wird aufgezeigt, wo Bedarf an Coaching- oder Trainingsmaßnahmen besteht und ganz konkret, in welchen Bereichen dieser Bedarf liegt.

¹ Siehe dazu auch Beschreibung des DISG Modells in diesem Buch.

² Siehe dazu Beschreibung MBTI in diesem Buch.

Die Erfahrung zeigt, dass bei einem Mitarbeiter der sich voll in seine Arbeit einbringt, mit hoher Arbeitszufriedenheit, hoher Gesundheit, geringen Fehlzeiten und geringer Fluktuation gerechnet werden kann.

Basisstil und Adaptierter Stil

Das Verfahren identifiziert zwei grundlegende Verhaltensstile. Im Report wird einerseits der „Basisstil“ und andererseits der „Adaptierte Stile“ abgebildet.

Dieses „Basisverhalten“ oder auch der „Basis-Stil“, ist das natürliche Verhalten, das ein Mensch von seiner Anlage her – ohne äußere Einflussnahme – in seinen Beruf einbringen könnte. Der „Adaptierte Stil“ hingegen beschreibt das Verhalten in einem definierten Umfeld und erhebt diejenigen Verhaltensweisen, die man selbst momentan in seinem Beruf für zweckmäßig hält und praktiziert. Die Kenntnis der eigenen natürlichen Präferenzen ermöglicht es, sich ein Arbeitsumfeld zu schaffen bzw. zu suchen, in der man seine volle Leistungsfähigkeit ausschöpfen kann. Damit lässt sich eine wesentliche Grundlage für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit schaffen.

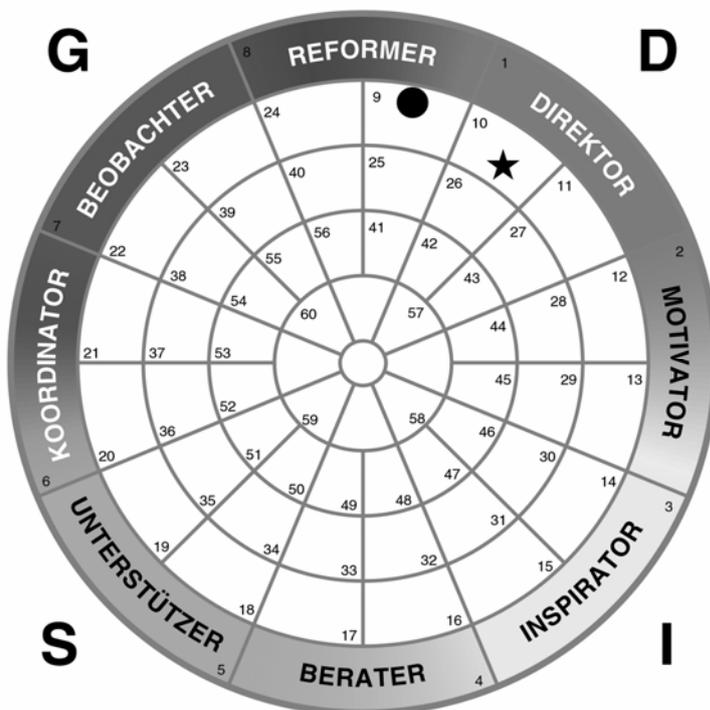


Abb. 3: INSIGHTS Rad mit Positionierung des Basis und des adaptierten Stils. Die Abbildung zeigt die Ergebnisse der einheitlichen Testperson dieses Buches.

Jobmerkmale

Der Bereich Jobmerkmale nimmt einen eigenen Teil in den INSIGHTS Reports ein, er gibt Auskunft über Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen, über die eine Person verfügt. Die für eine berufliche Tätigkeit wichtigsten 23 Jobmerkmale (s. u.) wurden herausgefiltert und finden sich zum Beispiel im TriMetrix Report einzeln grafisch dargestellt. Es handelt sich hierbei um Faktoren, die im Unterschied zu anderen Persönlichkeitsbereichen gelernt und trainiert, und somit ausgebaut, werden können.

Ziel der Erhebung der Jobmerkmale ist es, die bei einer Person vorhandenen Ressourcen sichtbar zu machen und gleichzeitig diese verfügbaren Persönlichkeitseigenschaften mit den spezifischen Arbeitsplatzanforderungen abzugleichen. Maßnahmen der Personalentwicklung können dadurch gezielt auf die Ressourcen einer Person zugeschnitten werden. Bei Stellenbesetzungen ist es das Ziel, die Positionen so passgenau wie möglich zu besetzen.

Im zugrunde liegenden Kompetenzmodell wurden aus 280 ermittelten Jobmerkmale die 23 herausgefiltert, die die größte Relevanz für den Arbeitsbereich besitzen. Je nach Tätigkeitsfeld entsteht ein bestimmtes Ranking der geforderten Eigenschaften. Diese 23 Kernkompetenzen sind:

- Zielorientierung
- Kundenorientierung
- Kreativität und Innovation
- Kontinuierliches Lernen
- Überzeugen
- Teamwork
- Schriftlicher verbaler Ausdruck
- Management
- Persönliche Effektivität
- Diplomatie
- Führung
- Soziale Fertigkeiten
- Entscheidungen treffen
- Selbstführung
- Präsentieren
- Flexibilität
- Konfliktmanagement
- Verhandlungskompetenz
- Mitarbeiterförderung
- Planen und organisieren
- Empathie
- Zukunftsorientiertes Denken

Passung von Persönlichkeit und Anforderungen

Die Feststellung und Herstellung einer möglichst hohen Übereinstimmung von Persönlichkeit eines Mitarbeiters oder zukünftigen Mitarbeiters und den Anforderungen einer Arbeitsstelle ist eine zentrale Aufgabe des Unternehmens und eine notwendige Voraussetzung für Arbeitserfolg und Arbeitszufriedenheit. Fehlen diese beiden Komponenten, ist in den meisten Fällen die Ursache bei mangelnder Übereinstimmung zwischen Potenzial und Anforderungen zu finden. Dabei wären sowohl eine Über- als auch eine Unterforderung einer Person kontraproduktiv.

INSIGHTS MDI® versetzt ein Unternehmen in die Lage, diese Passung herzustellen. Wurde zum Beispiel die Ausprägung der 23 Jobmerkmale mittels TriMetrix festgestellt, können Unternehmen diese sofort mit den gewünschten Persönlichkeitseigenschaften abgleichen und somit die Passung einer Person in Bezug auf eine bestimmte Position auf objektive Weise beurteilen.

Mitarbeiter bei denen eine hohe Passung vorliegt werden eine sehr wahrscheinlich langfristig eine hohe Arbeitszufriedenheit empfinden, was dazu beiträgt die Fluktuation zu vermindern und Kosten zu reduzieren. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für Unternehmens- und Arbeitserfolg gegeben.

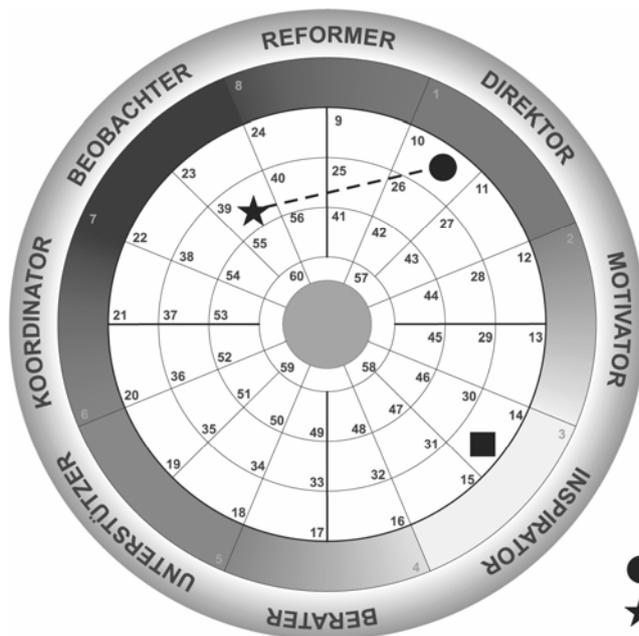


Abb. 4: INSIGHTS MDI®-Arbeitsplatzanalyse

Die Person im Beispiel bewegt sich in ihrem „Adaptierten Stil“ weg von der Arbeitsstelle. Diese Diskrepanz ist nicht wünschenswert im Hinblick auf Arbeitsplatzzufriedenheit und Übereinstimmung von Anforderungen und vorhandene Fähigkeiten.

Persönliche Interessen, Einstellungen und Werte (PIW)

Mit dem INSIGHTS Verfahren PIW werden sechs grundlegende Handlungsmotive von Menschen erfasst: Sie beschreiben, welche Ziele für eine Person handlungsleitend sind und wie sie motiviert werden kann, etwas zu tun.

- Theoretisches Motiv: intellektuelle Prozesse und hohe Fachkompetenz
- Ökonomisches Motiv: Unternehmertum und Nutzenorientierung
- Ästhetisches Motiv: Selbsterfüllung und Harmonie
- Soziales Motiv: Selbstlosigkeit und anderen helfen wollen
- Individualistisches Motiv: Führung und Leadership
- Traditionelles Motiv: Sinn im Leben finden

Diese Typologisierung basiert auf den Arbeiten und Entdeckungen des Motivationsforschers Eduard Spranger. Sinn im Leben finden, Motive und Wertestrukturen haben großen Einfluss auf unser Verhalten. Man kann so weit gehen zu sagen, dass Verhalten nur zu verstehen ist, wenn man über fundierte Kenntnis der dazugehörigen Motivstruktur eines Menschen verfügt. So erscheint es zum Beispiel wenig sinnvoll, einen Verkäufer mit nur gering ausgeprägtem ökonomischem Motiv einzustellen, auch wenn er von seinen Verhaltenspräferenzen scheinbar ideal auf die Tätigkeitsbeschreibung passen würde.

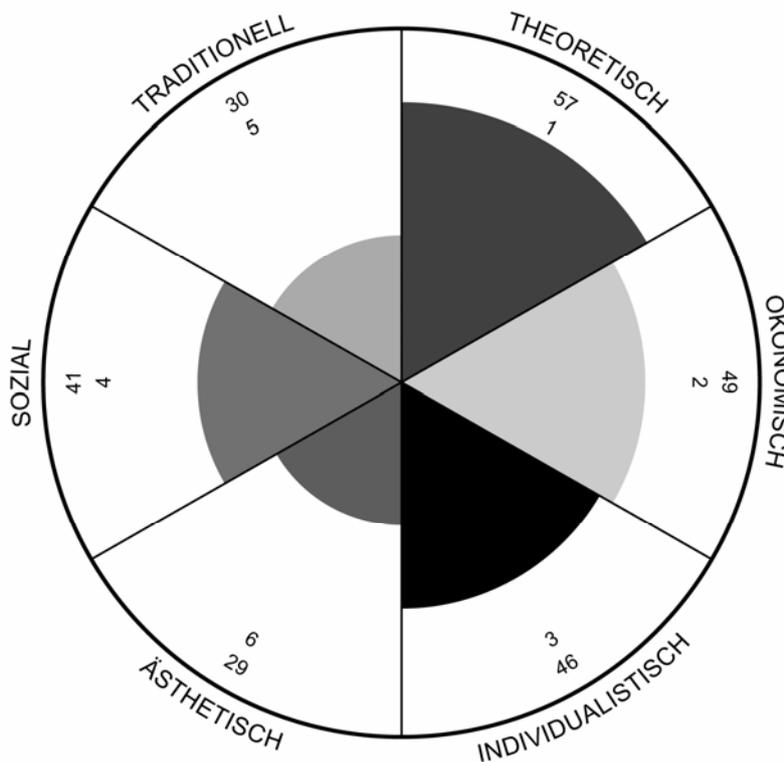


Abb. 5: PIW (Persönliche Interessen, Einstellungen und Werte)
Die Abbildung zeigt die Ergebnisse der einheitlichen Testperson dieses Buches.

5. Das Insights MDI® Verfahren in der Praxis

INSIGHTS MDI® erfasst, wie auch alle anderen Messverfahren, nicht die gesamte Persönlichkeit, sondern nur einen definierten Verhaltensausschnitt. Persönlichkeits-Messverfahren, die für sich in Anspruch nehmen, eine Persönlichkeit ganzheitlich zu messen, sind als unseriös einzustufen. Es gibt mehrere Tausend Messverfahren für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche. Die meisten dieser Verfahren erfassen diverse Eigenschaften. Ein einzelnes Verfahren, das mehrere Zehntausend Eigenschaften misst, dürfte weder entwickelbar noch durchführbar sein.

Es kommt daher darauf an, denjenigen Verhaltensausschnitt aus der Gesamtpersönlichkeit zu messen, der für einen bestimmten Anwendungszweck relevant ist. INSIGHTS MDI® beschränkt sich dabei auf Eigenschaften, die für berufliche Tätigkeiten wichtig sind. Daher enthält die Interpretation keine Aussagen zu anderen Bereichen oder zu Eigenschaften, die keinerlei berufliche Relevanz haben.³

Die von INSIGHTS MDI® gelieferten Informationen sind nicht Selbstzweck. Sie sollen Personen Hilfestellungen geben, ihr Verhalten so zu steuern, dass sie ihre Ziele unter verschiedenen Bedingungen erreichen.

Menschen agieren dann am Besten, wenn ihr Handeln bzw. Verhalten mit ihren persönlichen Präferenzen im Einklang steht. Dies kann geschehen, indem sie sich entweder bestimmte „zu ihnen passende“ Situationen (z. B. Arbeitsstelle) suchen oder indem sie sich Ressourcen aneignen, die ihnen das erfolgreiche Bewältigen von bisher zu schwierigen Anforderungen erlauben, oder indem eine Arbeitsstelle personenorientiert umgestaltet wird.

Diese Ziele werden erreicht, indem der Ist-Zustand mit Hilfe von INSIGHTS MDI® erfasst und durch Beratung, Coaching und oder Training entsprechende Optimierungsprozesse in Gang gebracht werden.

³ Dies sind zum Beispiel therapeutische Fragestellungen, Rehabilitationszwecke, Schuleignungsdiagnostik und forensische Aussagen.

Die Kenntnis einer bestimmten Eigenschaft sagt über das beobachtbare Verhalten zunächst noch wenig aus. Eine Bewertung, ob eine Eigenschaft für sich genommen „gut“ oder „schlecht“ oder ein Mensch „geeignet“ oder „ungeeignet“ ist, ist nicht sinnvoll und wäre ethisch auch nicht zu verantworten.

Menschliches Verhalten hängt sowohl von der Person als auch von der Situation ab. Daher sollte auch die Situation bekannt sein, um Verhaltensvorhersagen machen zu können. Jemand, der sehr introvertiert ist, würde daher in der Situation „Verkauf von Werbemitteln“ wahrscheinlich nicht optimal platziert sein. In der Situation „Reparatur technischer Anlagen“ ist Introversion hingegen ein Faktor, der Erfolg sogar begünstigen könnte. INSIGHTS MDI® kann beides auf neutrale Weise feststellen und Vorschläge machen, welcher Arbeitsplatz (= Situation) am besten zu einer bestimmten Person passt und umgekehrt. Solche Personen auszuwählen, deren Verhaltenseigenschaften in definierten Situationen Erfolg bedingen, ist eine Hauptaufgabe des Unternehmens.

Die Interpretation der Analysen kann durch Mitarbeiter der INSIGHTS GmbH oder von akkreditierten Partnern durchgeführt werden. Die Partner wurden dafür in entsprechenden Seminaren geschult und sind mit allen Komponenten des Verfahrens vertraut.

Einsatz der INSIGHTS-MDI® Verfahren in unterschiedlichen Situationen

Mit INSIGHTS MDI® kann festgestellt werden, über welche Ressourcen im Bereich der Fertigkeiten und Erfahrungen ein Mitarbeiter verfügt. Dem wird gegenübergestellt, welche Fertigkeiten für eine bestimmte Fähigkeit (im Sinne von Kompetenz) erforderlich sind. Somit stellt das Instrument eine wichtige Entscheidungshilfe in folgenden Bereichen dar:

- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Stellenbesetzung
- Arbeitsplatzdefinition
- Potenzialfeststellung
- Teamzusammenstellung
- Karriereberatung
- Trainings und Coachings

Die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter können optimal eingesetzt werden und Defizite gezielt abgebaut werden.

Nutzen von INSIGHTS MDI®

Selbstselektion - Arbeitsplatzwahl

Am Anfang eines Tätigkeitsprozesses steht die Entscheidung einer Person, sich bei einem Unternehmen zu bewerben oder nicht. Diese erste Entscheidung hängt von der Person des Bewerbers oder der Bewerberin ab, weniger vom Unternehmen, daher spricht man auch von Selbstselektion. Unternehmen sind bestrebt, diesen Selbstselektionsprozess zu beeinflussen, indem sie sich so präsentieren, dass sich nur geeignete Personen bewerben und nicht geeignete davon absehen. Kandidaten erhalten in Bewerbungsgesprächen jedoch häufig nur wenig relevante Informationen, um ihre Interessen und Fähigkeiten mit den Anforderungen der Arbeitstätigkeit entsprechend vergleichen zu können. Tritt eine Bewerberin oder ein Bewerber mit einer ungenauen, eventuell falschen Erwartungshaltung in ein Unternehmen ein, sind damit Bedingungen für geringe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Fluktuation geschaffen. Das ist weder im Sinne der Unternehmen noch der Bewerber. Studien bei denen die INSIGHTS Arbeitsstellenanalyse eingesetzt wurde, wie zum Beispiel bei der im Jahre 2000 durchgeführten Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei Beratern eines

Finanzdienstleisters, haben gezeigt, dass es spezifische Erfolgsprofile für diese Tätigkeit gibt, die wiederum mit bestimmten Ausprägungen bei den Ergebnissen korrespondieren.

Verkauf

Speziell zur Feststellung von vorhandenen Verkaufsfertigkeiten kann der Verkaufs-Strategie-Indikator (VSI) eingesetzt werden. Der VSI wurde über einen Zeitraum von zwei Jahren entwickelt und ausgestaltet. Die erste Entwicklungsphase diente dazu, aktuelle Verkaufssituationen zu identifizieren, die als Basis zur Messung des Verkaufswissens in jedem einzelnen Teil des Verkaufsprozesses dienen sollten. Zu Beginn wurden 64 Situationen identifiziert und mit mehr als 600 Verkäufern getestet. Die gewonnenen Ergebnisse führten zur Entwicklung der endgültigen Version, die über 54 Fragen verfügt. Der VSI hat sich seit Jahren bewährt zur Selektion von Verkaufstalenten. Der Nutzer erhält ein klares Bild im Hinblick auf die Kenntnisse der erfolgreichen Strategien in Verkaufsprozessen einer Person. Diese wichtige Information macht dabei nur eine Komponente des Verkaufserfolgs aus: Das Verhalten, die Einstellung, persönliche Motive und Werte sind ebenfalls wesentlich für langfristigen verkäuferischen Erfolg.

Personalauswahl

Auch im Bereich der Personalauswahl spielen Verhaltensstile und Werte des Individuums eine wesentliche Rolle. Die Bedeutsamkeit dieser Faktoren für die Personalauswahl kann umso mehr zum Tragen kommen, je klarer ein Unternehmen seine Ziele formuliert hat. An dieser Stelle überschneiden sich Organisationsentwicklung, Personalauswahl und -entwicklung. Der Grad der Übereinstimmung von Interessen des Individuums mit den Organisationsinteressen kann mit INSIGHTS-MDI[®] festgestellt werden. Auch hier ist als Konsequenz von einer verminderten Fluktuation und hoher Arbeitsleistung auszugehen.

Personalentwicklung

Die Kenntnis der Verhaltenspräferenzen, der treibenden Werte und Handlungsmotive von Mitarbeitern kann hier eine wertvolle Hilfe zur Integration in und Bindung an das Unternehmen sein. Ebenso stellt sie wesentliche Eckpfeiler für die Verzahnung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung dar. Diese Bereiche werden in der Praxis nach wie vor häufig getrennt betrachtet. In vielen Fällen wird zwar von der Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg und somit - der Bedeutung der Personalauswahl - gesprochen. Bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch erkennen, dass es sich hierbei vorwiegend um ein nach außen transportiertes Bild handelt, das der Imagepflege dient, aber Unternehmensintern davon zu wenig umgesetzt wird.

Arbeitstätigkeit

Die neuere arbeitspsychologische Forschung ist bestrebt, Arbeitszufriedenheit und Leistung nicht als nebeneinander stehende, sondern als zusammenhängende Konstrukte zu integrieren. So soll die Leistungsmotivation nicht per se als hoch oder niedrig gemessen werden, vielmehr hängt die Höhe ihrer Ausprägung bei einem Individuum davon ab, ob die Tätigkeit einer Person den Interessen und Fertigkeiten derselben entspricht. Mit den INSIGHTS-MDI[®]-Tools: Arbeitsplatzanalyse, Potenzialanalyse und Persönliche Interessen und Werte lässt sich diese angestrebte ganzheitliche Sicht der Personalentwicklung erreichen.

7. Auswertung

Die Auswertung erfolgt durch die Software. Somit sind Auswertungsfehler ausgeschlossen und Interpretationseindeutigkeit geschaffen. Je nach durchgeführtem Verfahren wird ein Report generiert, der zwischen 10 und 30 Seiten textliche und grafische Erläuterungen enthält.

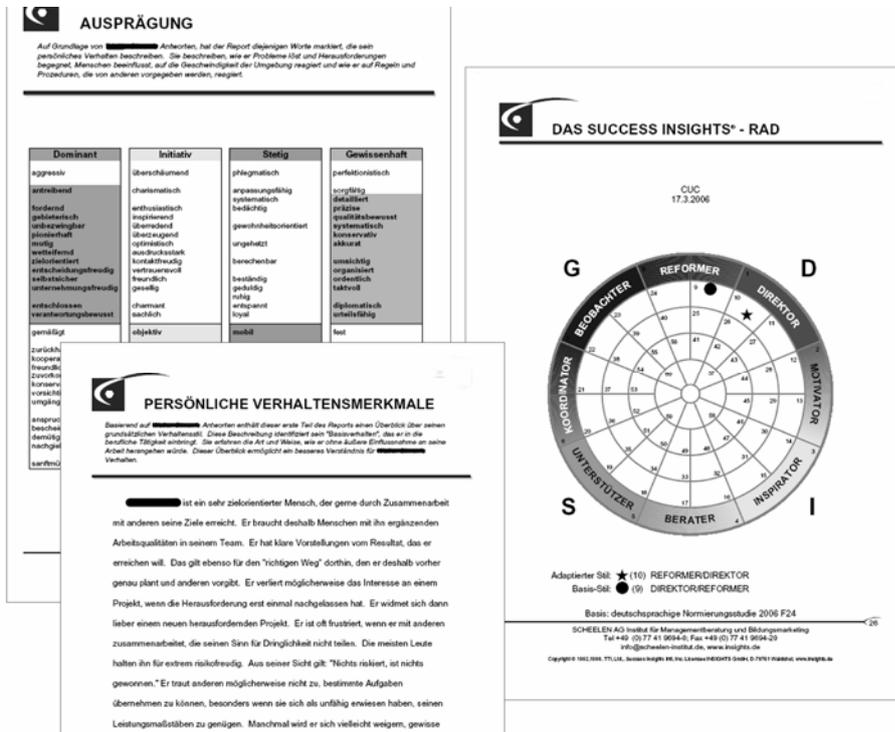


Abb. 7: Auszug aus Ergebnisreport der einheitlichen Testperson dieses Buches.

Die Ergebnisinterpretation (Feedback an den jeweiligen Probanden) wird außerdem durch die telefonische Hotline der INSIGHTS GmbH unterstützt.

Die Akzeptanz der INSIGHTS MDI® Verfahren bei den Probanden ist außerordentlich hoch. Dieser Faktor ist Voraussetzung für eine partnerschaftlich orientierte Beratung und nur unter dieser Bedingung kann maximaler Nutzen erzielt werden.

8. Qualitätskriterien

Die wissenschaftlichen Hauptgütekriterien für psychologische Testverfahren sind:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität

Die Werte können zwischen 0 und 1 liegen, wobei gilt: je näher bei 1 desto besser.

Objektivität

Gibt das Ausmaß an, in dem ein Testergebnis in Durchführung, Auswertung und Interpretation vom Testleiter nicht beeinflusst werden kann.

Die Erfüllung der Gütekriterien ist Voraussetzung, um Aussagen oder Vorhersagen mit INSIGHTS MDI® machen zu können, die in der Praxis zutreffen bzw. zutreffen werden. Soll z. B. bei demselben Bewerber oder Mitarbeiter von unterschiedlichen Personalberatern oder -verantwortlichen die Eignung für eine bestimmte Arbeitsstelle festgestellt werden, so sollten beide Berater nach Einsatz eines bestimmten Verfahrens zu den gleichen Ergebnissen gelangen.

Die Objektivität der INSIGHTS MDI® Verfahren ist als sehr hoch einzuschätzen, die Durchführung erfolgt nur durch eigens dafür geschulte Berater, die Auswertung und Interpretation erfolgt computergestützt.

Reliabilität

Das zweite Gütekriterium ist die Zuverlässigkeit (Reliabilität). Sie beschreibt, wie präzise bestimmte Verhaltenseigenschaften oder Merkmale von einem Diagnoseverfahren gemessen werden. Seit dem Einsatz des Verfahrens im deutschsprachigen Raum wurde dieses Kriterium in verschiedenen Studien erhoben.

Die INSIGHTS-Potenzial Analyse® V3 wurde zuletzt Ende 2005 neu normiert. Dazu wurden fast 17.000 Datensätze aus dem deutschsprachigen Raum ausgewertet. Die Zuverlässigkeit der Messung liegt im Durchschnitt bei 0.8. Der höchstmögliche Zahlenwert lautet 1. Damit ist belegt, dass dieses Verfahren eine hohe Messzuverlässigkeit besitzt.

Validität

Die Validität bzw. Gültigkeit beschreibt das Maß an Genauigkeit, mit dem ein Test das Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst, das er messen soll oder zu erfassen vorgibt. Ein Diagnoseinstrument, das Extraversion messen soll, aber in Wirklichkeit Zielstrebigkeit erfasst, misst nicht valide.

In den vergangenen Jahren wurden Validierungsstudien durchgeführt, deren Ziel es war, die INSIGHTS Verhaltensaussagen anhand verschiedener Stichproben auf ihre Gültigkeit zu überprüfen. In Warburtons Studie (1995/2000) wurde die Vorhersagefähigkeit des Verhaltens von 92 Mitarbeitern aus dem mittleren Management durch die INSIGHTS Analyse bestätigt. Auch wurde die Übereinstimmung mit anderen bewährten eignungsdiagnostischen Verfahren überprüft und bestätigt. In einer dritten Untersuchung mit einer Stichprobe von 150 Managern konnte mit INSIGHTS Analysen das Auftreten oder Ausbleiben bestimmter Reaktionen (Arbeitszufriedenheit, körperliche Gesundheit, psychische Gesundheit, Fluktuation) vorhergesagt werden. Eine umfassend dokumentierte Studie (n= 132) die in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche durchgeführt wurde, ergab eine prognostische Validität von .42 in Bezug auf die Jobperformance (=Umsatzzahlen) der Finanzberater.

Diese und weitere Untersuchungen zur Validität sind im INSIGHTS „Handbuch zur empirischen Forschung und praktischen Anwendung“ dokumentiert.

Normierung

Die INSIGHTS MDI® Verfahren sind alle deutsch normiert und validiert. Insbesondere die Normierung wird kontinuierlich – im Abstand von 2 – 3 Jahren – erneuert. (s. a. oben unter Reliabilität).

Aufgrund dieser Werte ermöglicht INSIGHTS MDI® die objektive, zuverlässige und gültige Messung bestimmter Verhaltenseigenschaften und Handlungsmotive und stellt damit ein leicht handhabbares und treffsicheres Diagnoseverfahren dar.

9. Ausbildung und Akkreditierung

In einer 3-tägigen INSIGHTS MDI® Akkreditierung (Ausbildung) erwerben Personalberater, Personalentwickler, Trainer und Berater die Fähigkeiten die Verfahren für Rekrutierung, Personalentwicklung, und Trainings usw. einzusetzen.

In den Akkreditierungseminaren wird an realen Analysen und Fallbeispielen die Interpretation eingeübt. Ergänzend dazu werden umfangreiche Handbücher zur Verfügung gestellt.

Auch nach der erfolgreichen Teilnahme an einem Akkreditierungskurs wird fortlaufend Unterstützung bei der Ergebnisinterpretation durch die telefonische Hotline der INSIGHTS GmbH angeboten.

Zusätzlich bietet die INSIGHTS GmbH noch spezielle Ausbildungsmodule, wie zum Beispiel, Train The Trainer Ausbildungen zu den Themen: Management Kompetenz -11 Schritte, Beziehungszintelligenz - die Sieben Schritte zum Verkaufserfolg und Teambildung an. Die Lehrinhalte werden abhängig vom jeweiligen Modul an 3 bis 10 Tagen unterrichtet und geübt. Zu diesen Inhalten werden jeweils umfangreiche Powerpointpräsentationen und audiovisuell aufbereitete Arbeits- und Schulungsunterlagen ausgehändigt.

10. Preise

Die Einzelpreise einer Analyse sind je nach Komplexität des Verfahrens unterschiedlich.

INSIGHTS MDI® - Potenzialanalyse pro Analyse 140 EUR

INSIGHTS MDI®-Leadership-Check V3 Basic pro Analyse 210 EUR

INSIGHTS MDI®- Persönliche Einstellungen, Interessen und Werte (PIW) pro Analyse 98 EUR

INSIGHTS MDI®- Verkaufs Strategie Indikator (VSI) pro Analyse 98 EUR

INSIGHTS MDI®- Arbeitsstellen Analyse (ASA) pro Analyse 112 EUR

INSIGHTS MDI®- Trimetrix Arbeitsstellenanalyse pro Analyse 280 EUR

INSIGHTS MDI®- Trimetrix Arbeitsstellenanalyse PLUS pro Analyse 350 EUR

Individuelle unternehmensspezifische Angebote können bei der Insights GmbH direkt angefragt werden.

Die Teilnahmegebühr an einer dreitägigen Akkreditierung inklusive Materialien und Coachingunterlagen beträgt 1.995 EUR

11. Schnuppertest

Bei der INSIGHTS GmbH können von allen Verfahren Musteranalysen angefordert werden. Es besteht auch die Möglichkeit ein INSIGHTS MDI® Verfahren persönlich zu Testzwecken durchzuführen. In diesem Fall nehmen sie bitte Kontakt mit einem Mitarbeiter des Scheelen Instituts auf.

Unter www.insights.de finden sich alle notwendigen Informationen.

12. Vertrieb

Marktpräsenz und Lizenzierung

INSIGHTS MDI® ist seit 1990 auf dem deutschen Markt im Einsatz und seit 1984 bereits auf dem internationalen und amerikanischen Markt vertreten.

Es gibt ca. 350 lizenzierte INSIGHTS-MDI®-Berater in Deutschland, der Schweiz, Österreich, weltweit etwa 3000. Bisher wurden weltweit fünf Millionen Analysen erstellt, davon 500.000 im deutschsprachigen Raum. Die Verfahren sind in zwölf Sprachen erhältlich.

Für Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen besteht die Möglichkeit sich akkreditieren zu lassen und die Verfahren direkt ihren Kunden anzubieten.

Es können jedoch auch Kunden (HR-Verantwortliche, Recruiter, etc.) eine Akkreditierung absolvieren und die INSIGHTS MDI® autonom und direkt anwenden.

Literatur

- Christiani, A.; Scheelen, F. M. (2002): Stärken stärken. München.
- Detroy, E. N., Scheelen, F. M. (2004). Jeder Kunde hat seinen Preis. Metropolitan.
- Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital, Frankfurt/Main.
- Fank, M. (2004): Kompetenzmanagement. Köln.
- Fitzek, D. (2002): Kompetenzbasiertes Management. St. Gallen.
- Jacobi, J. (1977). Die Psychologie von C. G. Jung. Eine Einführung in das Gesamtwerk. Fischer.
- Jung, C. G., Jung, L. (2001). Typologie. DTV Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Marston, W. (1999). Emotions Of Normal People. Routledge.
- Rosenstiel, L. v., Pieler D., Glas P. (2004). Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Organisationsentwicklung in der Praxis. Gabler Verlag.
- Spranger, E. (1966). Lebensformen. M. Niemeyer.
- Spranger, E. (1983). Maßstäbe: Perspektiven des Denkens. Schwann.
- Scheelen, F. M. (1999). Das Rätsel des Erfolgs. Cash 3, 110.
- Scheelen, F. M. (2000). Menschenkenntnis auf einen Blick. Landsberg am Lech: mvg.
- Scheelen, F. M. (1996). Verkaufsmanagement - Die richtigen Mitarbeiter einstellen. Sales Profi 12,
- Scheelen, F. M. (2005). So gewinnen sie jeden Kunden. Redline Wirtschaftsverlag
- Scheelen, F. M., Butler, J. (2000). Managementkompetenz. Landsberg am Lech: mvg.
- Scheelen, F. M. (2006). Wer passt auf welchen Platz. Top Job. S.66-70. Landsberg am Lech: Redline.
- Tracy, B., Scheelen, F. M. (2005). Personal Leadership. Landsberg am Lech: mvg.

Autoren:

Regina J. Euteneier

Ist Dipl.-Psychologin (Universität Wien) mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Zuständig für Qualitätssicherung bei der SCHEELEN® AG. Davor mehrjährige Tätigkeit als Personalberaterin für ein internationales Unternehmen. Konzeption und Durchführung von Management Audits und Potenzialbeurteilungen, Karriereberatung, Coachings zur Entwicklung beruflicher Perspektiven.

Seit mehreren Jahren freiberufliche Trainerin und Coach.

Frank M. Scheelen

ist erfolgreicher Unternehmer, Business Coach, Bestseller-Autor und Speaker. Als Gründer und Kopf der SCHEELEN AG und INSIGHTS GmbH stellt er seine eigene unternehmerische Kompetenz seit mehr als fünfzehn Jahren unter Beweis. Basis der individuellen Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme sind die in Europa exklusiv vertriebenen Diagnosetools INSIGHTS MDI® und das neue kompetenzbasierte Persönlichkeitsmessverfahren ASSESS by Scheelen®. Frank Scheelen hilft dabei die Lücken zwischen Unternehmensanforderungen und berufsrelevanten Kompetenzen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu agieren. Namhafte Unternehmen nutzen seit Jahren sein Know-how zur langfristigen Erfolgsoptimierung.

Seit Mai 2005 ist er Präsident des Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater; sowie Mitglied zahlreicher Organisationen, u. a. im Club 55, Gemeinschaft europäischer Marketing- und Verkaufsexperten; DGAT Deutsche Gesellschaft für Angewandte Typologie.

Als Herausgeber publiziert er die deutschsprachige Ausgabe von „Executive Excellence“, einem weltweit renommierten Business-Newsletter. Als Autor zahlreicher Bücher, teilweise in mehr als 5 Sprachen übersetzt, hat er sich in der Fachpresse einen Namen gemacht.