

Menschheitswissens zu verstehen. Eines der Modelle, das international im Personalbereich für Recruiting, Assessment sowie Personal- und Teamentwicklung genutzt wird, stellen wir hier exemplarisch vor: Big Five.

Fünf Persönlichkeitsdimensionen

Die Amerikaner Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert haben 1936 eine Liste von Eigenschaftsworten erstellt, mit denen sich Persönlichkeiten beschreiben lassen, und auf dieser Basis charakteristische Persönlichkeitsfaktoren herausgearbeitet. Nach jahrzehntelanger Forschung und Experimenten in verschiedenen Ländern wurde diese Liste auf fünf grundlegende Faktoren, die eine Persönlichkeit charakterisieren, reduziert – die sog. Big Five. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über diese sog. Dimensionen. Die Buchstaben in der linken Spalte sind die gängigen Abkürzungen, die auf den englischen Bezeichnungen beruhen.

The Big Five: Dimensionen der Persönlichkeit			
<----- Dimension ----->			
E	Extraversion	versus	Introversion
O	Offenheit für neue Erfahrung (Openess)	versus	Konservatismus, Konventionalität
A	Verträglichkeit (agreeableness)	versus	(kompetitive) Konkurrenz, Aggression
C	Gewissenhaftigkeit (conscientiousness)	versus	Nachlässigkeit, Lockerheit
N	Neurotizismus (neuroticism)	versus	Emotionale Stabilität

Diese fünf Persönlichkeitsdimensionen sind noch einmal durch verschiedene Merkmale genauer aufgeschlüsselt, die bei der Einordnung helfen, ob beispielsweise jemand eher introvertiert oder extravertiert ist oder wie stark neurotizistische Züge ausgeprägt sind. Wenn Sie diese Maßstäbe an sich selbst anlegen, kann es durchaus sein, dass Sie bei drei oder vier Merkmalen eher zu Extraversion oder Neurotizismus neigen, bei zwei oder drei eher zu Introversion oder emotionaler Stabilität. Sie werden jedoch auch Typen kennen, deren Verhalten ganz klar in eine Richtung geht.

Dimension	Charakteristische Merkmale
Extraversion	Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Glückserleben
Offenheit	Fantasie, Sinn für Ästhetik, Offenheit für Gefühle, Unternehmungslust / Neugier, intellektuelles Interesse / Offenheit für Ideen, Offenheit des Normen- und Wertesystems / Liberalismus
Verträglichkeit	Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Kompromissbereitschaft, Bescheidenheit, Gutherzigkeit

Gewissenhaftigkeit	Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit
Neurotizismus	Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit

BEISPIEL:

Introvertierte Menschen sind tendenziell eher reserviert im Kontakt mit anderen. Sie sind gerne für sich oder in kleinen vertrauten Runden, halten sich in Auseinandersetzungen eher zurück, schätzen Ruhe und müssen nicht dauernd durch andere unterhalten werden, um zufrieden zu sein. Sie neigen nicht zu euphorischen Gefühlen und sind im Umgang eher nüchtern. Extravertierte treten herzlicher auf, suchen die Gesellschaft von anderen, setzen sich in Diskussionen für ihre Interessen ein, sind aktiver, lieben Abwechslung und Neues, können sich schnell begeistern und teilen ihre Gefühle freimütig.

Ein Persönlichkeitsprofil erstellen

Um ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen, werden alle Untergruppen der fünf Dimensionen abgefragt und bewertet. Wenn eine Person dies für sich selbst ausfüllt, erfahren wir, wie sie sich selbst einschätzt. Am Ende des Tests ergibt sich ein Profil (siehe die folgende Abbildung). Das Selbstbild entspricht jedoch oft nicht dem, wie andere sie erleben. Deshalb ist es aufschlussreich, dass auch Menschen die Person einschätzen, die sie gut kennen.

Dimension	++	+	0	-	--
Extraversion					
Offenheit					
Verträglichkeit					
Gewissenhaftigkeit					
Neurotizismus					

Beispiel für ein Profil aus Big Five

Eine Person mit diesem Profil zeigt eine sehr große Offenheit, gepaart mit Kontaktfreudigkeit, aber wenig Sinn für gewissenhafte, ordnungsorientierte Arbeit. Um in ihrem Job glücklich zu werden und wirklich gute Ergebnisse zu bringen, sollte sie Aufgaben bekommen, bei denen sie ihre Neugier, Flexibilität, Offenheit und Kontaktstärke nutzen kann, während von ihr weniger erwartet wird, regelkonform und gewissenhaft zu arbeiten. Für diese Person wäre ein Teampartner ideal, der ihre Schwächen beim systematischen, strukturierten und ordnungsorientierten Arbeiten ausgleicht und eine ähnliche Verträglichkeit aufweist.

Ein Schema für die Dimension »Neurotizismus – emotionale Stabilität«

Mit dem folgenden Schema von Merkmalen können Sie selbst ausprobieren, ein Profil zu erstellen, am Beispiel der Dimension »Neurotizismus – emotionale Stabilität«. Damit wird abgebildet, wie anfällig jemand für belastende Einflüsse, Gedanken und Gefühle ist. Stellen Sie sich ein Mitglied aus Ihrem Team vor und kreuzen Sie an, wie Sie es in Bezug auf die unten genannten Eigenschaften im Arbeitsleben einschätzen. Als Vergleichsgruppe können Sie die anderen Kollegen im Sinn haben. Also: Wie empfindlich ist Frau X im Vergleich zu anderen? ++ heißt, sie ist sehr empfindlich, -- bedeutet, gar nicht, das heißt, sie kann auch gut mit Kritik umgehen. Verbinden Sie anschließend die Kreuze. Bewegt sich die auf diese Weise entstehende Linie links von der Mitte, würden Sie der Person hohe neurotizistische Werte zuschreiben, das heißt sie so einschätzen, dass sie emotional leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen oder unabhängig von Vorkommnissen emotional labil ist. Bewegt sich die Linie eher rechts, scheint die Person emotional recht stabil zu sein, auch dann, wenn die Umstände belastend sind.

Merkmale von »Neurotizismus – Emotionale Stabilität«					
	++	+	0	-	--
launisch					
ängstlich					
empfindlich					
eifersüchtig					
nervös					
neidisch					
besorgt					
schnell entmutigt					
reizbar					
häufig traurig					
selbstunsicher					
nachtragend					
verschämt					
stressanfällig					

Praxistauglichkeit der Tests

Bei Tests arbeitet man oft nicht mit einzelnen Worten wie in der obigen Tabelle, sondern mit Sätzen, die man mit mehrstufigen Skalen bewerten kann, z. B.: »Oft werde ich von meinen Gefühlen hin- und hergerissen«, »Ich grübele viel über

meine Zukunft«, »Ich bin gern mit anderen Menschen zusammen«, »Ich will immer neue Dinge ausprobieren«, »Ich habe schon immer ein Bedürfnis nach Sicherheit und Ruhe verspürt«, »Ich bin sehr pflichtbewusst«. Aus den Antworten schließt man dann auf die Big-Five-Dimensionen.

Bei professionellen Tests sollten die Tester über repräsentative Vergleichsdaten aus ähnlichen Branchen und Berufsgruppen verfügen. Im beruflichen Einsatz macht es wenig Sinn, eine Person mit der Normalbevölkerung zu vergleichen. Liegt ein Controller in der Dimension »Gewissenhaftigkeit« etwas über dem Bevölkerungsdurchschnitt, kann es trotzdem sein, dass er im Vergleich zu anderen Controllern deutlich unter dem Durchschnitt abschneidet und so für diese Position eher nicht geeignet ist. Die Werte in solchen Tests sind folglich nicht absolut zu sehen, sondern haben nur Aussagekraft im Vergleich zu anderen. Im Internet finden Sie kostenlose Tests (z. B. wenn Sie nach den Stichwörtern »big five test kostenlos« suchen), mit denen Sie das Verfahren ausprobieren und Ihr Profil erstellen können. Sie werden merken, dass Sie je nach Fragestellung unterschiedliche Ergebnisse bekommen.

Für Sie als Vorgesetzte ist es hilfreich zu wissen, dass es diese Dimensionen gibt. Damit haben Sie Kriterien an der Hand, die Ihnen helfen, einen Mitarbeiter auch ohne Test schneller einzuschätzen und besser zu verstehen. Um typgerecht zu führen, müssen Sie die Mitarbeiterinnen nicht testen. Es ist jedoch sinnvoll, dass Sie sich darüber Gedanken machen, welche Dimensionen bei Ihren Teammitgliedern wie stark ausgeprägt sind und welche Konsequenzen das für die Aufgabenverteilung haben könnte.

Seelische Heimatgebiete: das Riemann-Thomann-Kreuz

Das in der Praxis bewährte Modell des Riemann-Thomann-Kreuzes ist kein Testmodell, sondern eine Analysehilfe, um Persönlichkeiten und deren Beziehungen untereinander zu verstehen. Sie können es auch nutzen, um Konflikte besser zu begreifen und Ansatzpunkte für Lösungen zu finden. Sie erkennen dabei das »seelische Heimatgebiet« von Mitarbeitern und können ihnen das geben, was sie brauchen, um sich sicher zu fühlen und ihren Job gut zu machen. Das Kreuz besteht aus zwei sog. Achsen. Die erste Achse bezeichnet den Raum und zeigt den Spannungsbogen zwischen Nähe und Distanz.

Achse Nähe – Distanz

Jeder Mensch ist in seinem Leben herausgefordert, eine Balance herzustellen zwischen dem Wunsch, in einer Gemeinschaft aufgehoben und emotional geborgen zu sein (Nähe), und dem Bedürfnis, sich als unabhängiges Individuum zu verwirklichen und intellektuell-analytische Distanz zum Geschehen zu wahren. Beide Bedürfnisse sind widerstreitend. Manche Menschen orientieren sich auf dieser Achse mehr in Richtung Nähe, andere mehr in Richtung Distanz.



Merkmale auf der Achse »Nähe – Distanz«

Der Nähe-Typ

Sie erkennen Mitarbeiter, die auf der Achse weit links positioniert sind, an folgenden Eigenschaften und Verhaltensweisen:

- Eine gute Atmosphäre in der Gruppe ist Nähe-Typen sehr wichtig. Sie leiden, wenn es Spannungen gibt. Das beeinträchtigt ihre Arbeitsfähigkeit.
- Sie haben Empathie für andere. Sie merken, wenn es jemandem nicht gut geht, und sie versuchen zu helfen.
- Sie reagieren emotional auf Themen, Personen, Dinge und können ihre Gefühle nicht einfach übergehen.
- Konflikte belasten sie. Oft setzen sie ihre Interessen um des lieben Friedens willen nicht durch. Es fällt ihnen leichter, für andere zu kämpfen, als für sich selbst.
- Statt klar zu sagen, was sie (nicht) wollen, bevorzugen sie eine weiche Sprache: »Ich fände es gut, wenn ...«, »Ich würde mich freuen ...«, »Wir könnten ja mal ...« »Wäre es vielleicht nicht besser, wenn ...?«. Sie nutzen viele Weichmacher wie ‚eigentlich‘, ‚vielleicht‘, ‚eher‘, ‚ein bisschen‘.
- Sie bringen sich aktiv in die Gruppe ein, sowohl inhaltlich als auch atmosphärisch. Wahrscheinlich sind sie es, die Kompromisse vorschlagen oder jemanden, der lange nicht gesprochen hat, fragen, was er denkt. Sie planen das Sommerfest, bringen Kuchen für alle mit und organisieren Geburtstagsgeschenke.