

# Praxis-Check: Symbolon nutzt die Sprache der Bilder

Verfahren der Potenzialanalyse erleichtern die Einschätzung und Auswahl von Mitarbeitern. Doch selbst erfahrenen Experten fällt es schwer, in der Fülle der Angebote das geeignete Instrument zu finden. In unserem Praxis-Check testen Leserinnen und Leser etablierte und neue Verfahren auf ihre Tauglichkeit für die HR-Arbeit. Diesmal im Test: das Verfahren Symbolon.

Symbolon ist seit dem Jahr 2000 auf dem Markt und mittlerweile in acht Sprachen verfügbar. Zertifizierte Anwender leben im gesamten deutschsprachigen Raum sowie in Italien, Russland, der Tschechei und der Slowakei. Rund 80 Fachkräfte arbeiten mit dem Verfahren, darunter Personalisten, Mitarbeiter des Arbeitsmarktservice, Trainer und Assessment-Spezialisten.

Entwickelt wurde das Verfahren von den Beraterinnen Christine Kranz und Eveline Taylor, aufbauend auf Studien der Symbolsprache und Archetypen-Lehre von Carl Gustav Jung. Das Testverfahren arbeitet vor allem mit Bildern und Symbolen. Die Teilnehmer betrachten Werke der Kunstgeschichte und reflektieren, davon ausgehend, ihre persönlichen Vorlieben und Einschätzungen. So wählen sie unter den vier Primärfarben und den vier Elementen die sympathischsten aus – oder markieren den eigenen Lieblingsstandort in Landschaftsbildern von Claude Monet, Claude Lorrain oder Peter Paul Rubens.

Von den Antworten schließt Symbolon auf individuelle Präferenzen, Stärken und Potenziale. Angelehnt an das Jungsche Konzept der Archetypen geht Symbolon von der Grundannahme einer universell gültigen Symbolsprache aus. So steht die Farbe Rot in der Logik des Systems für neue Ideen, Begeisterung und Enthusiasmus, Hektik, Arbeitsdruck und Extrovertiertheit, während die Farbe Blau auf Kühle und Distanz, Beruhigung und Sachlichkeit, Ruhe und Konzentration verweist. Wer sich von der roten Farbe besonders an-

gesprochen fühlt, erlebt demnach ein „Zuviel“ oder ein „Zuwenig“ jener Verhaltensmuster, für die das Farbsymbol steht. Daher könnte es hilfreich sein, für einen Ausgleich zu sorgen.

Auch der präferierte Standort auf einem Gemälde sagt laut Symbolon viel über die Präferenzen eines Testteilnehmers aus. Wer in einer Landschaftsansicht von Joseph Bidault den Platz am Wasserfall wählt, mag Veränderung und Dynamik, ist abenteuerlustig und steht eingefahrenen Prozessen tendenziell kritisch gegenüber. Der Platz am Turm bietet den besten Überblick und die Möglichkeit, alles Herannahende in Ruhe zu bewerten.

Neben den Bildbetrachtungen setzt Symbolon auch Aufgaben ein, die sich um Sprache drehen. So sollen die Testpersonen unter Gegensatzpaaren wie „Gefühl“ versus „Analyse“ jene Begriffe wählen, die ihnen am ehesten zusagen. Anschließend bestimmt das Verfahren die Grundeinstellungen der Kandidaten nach der Typologie von Jung. Dabei unterscheidet es zwischen Extraversion und

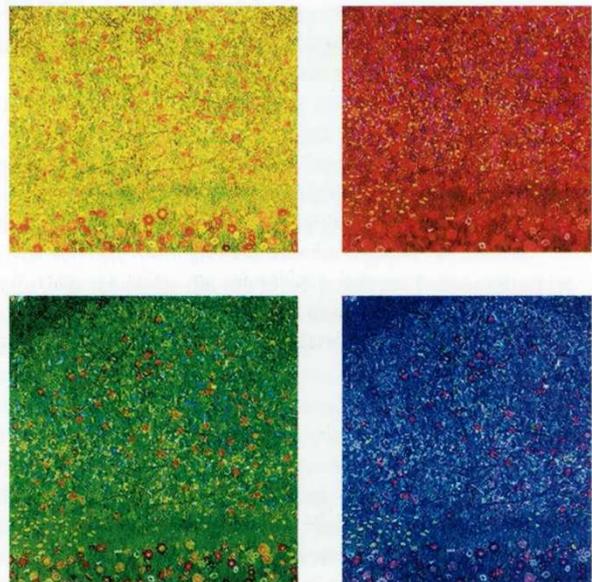


Abbildung 1: Die Teilnehmer müssen unter den vier Farben diejenige wählen, die ihnen am sympathischsten ist.

Intraversion, Denken und Fühlen sowie Intuition und Konkretem. Von den individuellen Ausprägungen schließt Symbolon auf den Arbeits- und Führungsstil der Teilnehmer, ihr Kommunikationsverhalten, den Umgang mit Konflikten und Teamsituationen. Die wissenschaftliche Qualität dieser Auswertungen hat die Symbolon AG überprüfen lassen: Das Institut für Psychologie der Universität Innsbruck hat das Verfahren validiert.

Symbolon analysiert Präferenzen und Ausrichtungen der Teilnehmer. Das Verfahren verzichtet jedoch weitgehend auf standardisierte Antworten. Stattdessen zielt es darauf



Abbildung 2: Wo möchten Sie in diesem Bild von Joseph Bidault gerne sein?

ab, die Selbstreflexion der Kandidaten anzuregen. Wichtige Impulse gibt das Auswertungsgespräch mit einem zertifizierten Symbolon-Berater, das bis zu zweieinhalb Stunden in Anspruch nehmen kann. In diesem Gespräch erläutert der Berater den Auswertungsbericht

und stellt Bezüge zur Arbeitspraxis dar. Um diese besser einschätzen zu können, bitten die Symbolon-Berater die Teilnehmer vor dem Gespräch, ein Formblatt auszufüllen, das einige Fakten rund um die berufliche Situation abfragt, zum Beispiel die Funktion der

Kandidaten oder die Zahl der Mitarbeiter, die ihnen unterstellt sind.

### Varianten und Ablauf

Symbolon ist in verschiedenen Varianten verfügbar. Das Onlineverfahren „Symbolon-Profil“, das unsere Testerinnen und Tester näher unter die Lupe genommen haben, umfasst fünf Aufgabenbereiche, die sich in wenigen Minuten ausfüllen lassen. Die Teilnehmer erhielten einen 30-seitigen Bericht und ein rund eineinhalbstündiges Auswertungsgespräch mit einem Symbolon-Berater. Die umfangreichere Printvariante ist das „Symbolon-Profil Intensiv“. Das silberfarbene Booklet beinhaltet 17 Aufgaben, die den Teilnehmer rund 30 Minuten beschäftigen. Das dazugehörige Auswertungsgespräch dauert etwa zweieinhalb Stunden. Zusätzlich dazu bietet Symbolon eine Teamauswertung an. Dafür müssen alle Teammitglieder das „Symbolon-Profil“ oder das „Symbolon-Profil Intensiv“ bearbeiten. Darauf aufbauend analysiert Symbolon die Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale der gesamten Gruppe.

### WEBTIPP

Weitere Informationen unter

[www.symbolon.at](http://www.symbolon.at)

Ich habe mit dem Symbolon-Profil vor zwei Jahren schon mal gearbeitet – und die aktuellen Ergebnisse haben sich fast genau mit den damaligen gedeckt. Veränderungen gab es nur bezogen auf jene Aspekte der Arbeit, die ich am wenigsten mag. Das ließ sich aber sehr schön dadurch erklären, dass ich mittlerweile in einem anderen Umfeld tätig bin. Wäre ich nicht beraten worden, hätte ich mit den Ergebnissen vermutlich nicht so viel anfangen können. Denn der reine Report ist nicht hundertprozentig auf die Person abgestimmt. Erst im Gespräch wurde deutlich, warum was wie gut ist und wo man selbst noch ein bisschen arbeiten muss. Der Beraterin ist es sehr gut gelungen, meine Stärken herauszuarbeiten. Sie hat mich aber auch durch gezieltes Nachfragen dazu gebracht, Handlungen oder Einstellungen zu hinterfragen. Das Verfahren hat mich teilweise in

dem, was ich tue, bestätigt, mir aber auch Anregungen für meine persönliche Entwicklung gegeben. Der Onlinetest ist sehr bedienerfreundlich und lässt sich rasch ausfüllen. Für das Coaching danach sollte man sich intensiv Zeit nehmen. Denn sonst macht es keinen Sinn.

Ich würde Symbolon für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung nutzen – zum Beispiel um zu prüfen, ob die Work-Life-Balance passt oder ob Fremdbild und Selbstbild übereinstimmen. Allerdings eignet es sich nur für die Arbeit mit Mitarbeitern oder Führungskräften, die offen dafür sind. Wer dem Verfahren skeptisch gegenübersteht, wird nicht viel davon mitnehmen. Insgesamt ist Symbolon aus meiner Sicht ein „Nice to have“ für Unternehmen, die sich für die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter interessieren. Es ist kein Tool, mit dem man



**Angelika Haiderer,**  
Leiterin  
Personalmanagement,  
BDO Auxilia  
Treuhand GmbH

Foto: Haiderer

gezielt fachliche Kompetenz oder Leadershipqualität weiterentwickelt. Wer sich allerdings darauf einlässt, kann einiges über sich selbst lernen.

Aussagekraft	****
Bedienerfreundlichkeit	****
Nützlichkeit für die HR-Praxis	**
Qualität der Beratung	****

Ich habe nur fünf bis sieben Minuten benötigt, um das Symbolon-Profil auszufüllen. Der zeitliche Aufwand ist wirklich gering. Anfangs war ich ein bisschen überrascht, dass das Verfahren gar nicht mit so vielen Bildern arbeitet, wie ich erwartet hätte. Ich kann mich an vier Aufgaben mit Bildern erinnern, die fünfte setzte Sprache ein. Es ging darum, unter Wortpaaren wie „Sprache“ und „Zahl“ den Begriff auszuwählen, der einen am meisten anspricht. Ich fand diese Aufgabe zunächst ziemlich durchschaubar. Denn es wurde recht schnell deutlich, dass sie auf den Gegensatz zwischen Denken und Fühlen abzielte. Es könnte daher durchaus sein, dass jemand bei dieser Aufgabe bewusst in die eine oder andere Richtung antwortet, sodass sich die Aussagekraft insgesamt mindert. Nach Aussage der Anbieter sorgt der Abgleich mit den Bilder-Aufgaben, die nicht wirklich durchschaubar sind, aber dafür, dass sich bewusst gesteuerte Antworten schnell herauskristallisieren, was auch meinen persönlichen Wahrnehmungen entspricht. Ich selbst habe mich hundertprozentig in den Ergebnissen wiedergefunden. Im Unterschied

zu anderen Verfahren der Potenzialanalyse beschränkt sich Symbolon auf einige wenige Aspekte der Persönlichkeit, regt aber dafür in besonderem Maß die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit an. Es ist ein wunderbares Tool für die Selbstreflexion, ich war erstaunt über die Tiefe der Ergebnisse. Der Ergebnisbericht ist sehr gut. Aber die Qualität des Verfahrens hängt vor allem mit dem Auswertungsgespräch zusammen, das ich als intensiv und professionell wahrgenommen habe. Das Gespräch fand nicht völlig losgelöst vom Unternehmen statt, sondern beleuchtete auch meine konkrete Arbeitssituation, was die Aussagekraft noch mal erhöht hat. Vor dem Gespräch musste ich der Beraterin Informationen über unser Unternehmen und meine Position innerhalb der Organisation schicken. Außerdem sollte ich beziffern, wie viel Arbeitszeit ich für bestimmte Tätigkeiten wie zum Beispiel Mailen, Telefonieren oder die Arbeit im Team verwende. Symbolon hat mir einige Anregungen mit auf den Weg gegeben, die ich weiterverfolgen will. Die Herausforderung besteht natürlich darin, konkrete Umsetzungsschritte zu defi-



**Michael Metz,**  
Leiter Personal und Organisation,  
redmail, Logistik & Zustellservice GmbH

Foto: Metz

nieren. Denn es reicht nicht aus, das Verfahren einfach zu durchlaufen. Entscheidend ist, ob man anschließend an sich arbeitet. Meiner Ansicht nach lässt sich Symbolon am besten im Mittel- und Topmanagement einsetzen. Denn Führungskräfte müssen ihr eigenes Verhalten reflektieren, wenn sie andere führen möchten. In der Arbeit mit Mitarbeitern ohne Führungsposition würde ich Symbolon eher nicht nutzen.

Aussagekraft	★★★★☆
Bedienerfreundlichkeit	★★★★★
Nützlichkeit für die HR-Praxis	★★★★☆
Qualität der Beratung	★★★★★

Mir gefiel sehr gut, dass man über Symbolon sehr viel über sich selbst erfährt und sein eigenes Verhalten und Tun reflektiert und verstehen lernt. In die persönliche Beratung fließen nicht nur die Ergebnisse des Onlineverfahrens ein, sondern auch die Aussagen, Reaktionen und Gefühle der Teilnehmer. Das führt auf der einen Seite zu einem sehr individuellen Ergebnis, auf der anderen Seite sind die Ergebnisse dadurch nicht so objektivierbar. Ich konnte mich mit den Ergebnissen sehr gut identifizieren, im Beratungsgespräch wurden sowohl Bereiche meiner Persönlichkeit berücksichtigt, die noch Entwicklungspotenzial haben, als auch festgehalten, in welchen Bereichen meine Stärken sind und wo ich mich vielleicht ein bisschen zurücknehmen kann. Es gab lediglich zwei oder drei kleinere Punkte in der Auswertung des Onlineverfahrens, mit denen ich nicht einverstanden war. Sehr positiv finde ich, dass das Symbolon-Profil absolut nicht wertet. Ein kleiner Kritikpunkt ist viel-

leicht, dass es nur einen Teil der Persönlichkeit widerspiegelt, was in gewisser Weise aber natürlich für alle Potenzialanalyseverfahren gilt. Im Unterschied zu anderen Tools geht Symbolon sehr stark auf die persönliche und emotionale Ebene des Verhaltens ein. Daher ist es enorm wichtig, dass die Teilnehmer dies zulassen können und wollen. In der HR-Praxis könnte das problematisch sein, wenn es darum geht, wem die Ergebnisse zugänglich gemacht werden sollen und zu welchen Zwecken die Ergebnisse verwendet werden. Ich bin mir nicht sicher, ob alle Mitarbeiter und Führungskräfte damit einverstanden wären, ihr Symbolon-Profil mit ihrem Vorgesetzten zu teilen. Ich könnte mir grundsätzlich vorstellen, das Verfahren in der Arbeit mit Führungskräften einzusetzen und Symbolon zum Beispiel als Basis und Anregung für Einzelcoachings zu verwenden. Allerdings würde ich nie auf das Auswertungsgespräch mit einem zertifizierten Symbolon-Berater verzichten. Den



**Maria Musel,**  
Human Resources Generalist,  
Western Union Bank

Foto: Musel

Onlinetest isoliert anzubieten, wäre nicht sinnvoll – und die Beratung war jede Minute wert. Sie hat den Bezug der Ergebnisse zur eigenen Tätigkeit und Aufgabe hergestellt und bot interessante Anregungen für meine berufliche Zukunft. Ich konnte einiges für meine Praxis mitnehmen.

Aussagekraft	★★★★☆
Bedienerfreundlichkeit	★★★★★
Nützlichkeit für die HR-Praxis	★★☆☆☆
Qualität der Beratung	★★★★★