



Wenn es um Persönlichkeitsanalysen geht, dann kann es schnell unübersichtlich werden. Als Fachgruppe „Coaching – quo vadis?“ interessiert uns: „Wann macht der Einsatz welchen Tools Sinn?“ „Was bietet das eine Tool – was ein anderes?“ und vieles mehr.

Also haben wir gefragt! Wen? Die jeweiligen Lizenzgeber\*innen oder ihre Partner\*innen. Herausgekommen ist eine Interviewreihe, die wir nun Schritt für Schritt seit dem 19.02.2020 in den News & Facts veröffentlichen. Ist diese Reihe vollständig? Sicherlich nicht, daher freuen wir uns auf Anregungen und Impulse, wer denn noch als Interviewpartner\*in berücksichtigt werden kann. Mit der Reihenfolge der Veröffentlichung beabsichtigen wir keine Wertung, dies überlassen wir Ihnen als Leser\*in selbst. Die Vielfalt der Analysen ist so heterogen wie die jeweiligen Interviewpartner\*innen, sehen Sie selbst. Jetzt wünschen wir eine anregende Lektüre mit dem Interviewpartner **Klaus Haddick**, Geschäftsführer der DNLA GmbH, zum Tool **DNLA**. Die bisherigen Interviews finden Sie / findet Ihr hier:  
<https://www.bdvt.de/fach-und-berufsgruppen/coaching-quo-vadis/>



**Interview mit Klaus Haddick,  
Geschäftsführer der DNLA GmbH**



DNLA ist die englische Kurzbezeichnung für „Discovering Natural Latent Abilities“ und dient zur Aufdeckung der natürlich vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern. Grundlage für die Konstruktion des DNLA-Fragebogens sind wissenschaftliche Überlegungen zum Zustandekommen von „Leistung“ als wesentliche Determinante des Berufserfolges. Das Potentialanalyseverfahren bietet mit unterschiedlichen Varianten des Fragebogens zahlreiche Anwendungsfälle für verschiedene Zielgruppen bzw. Branchen:

- Potenzial und die Performance des Managementteams messen und verbessern
- Personalauswahl
- Personalbilanz (Kompetenzniveau der Belegschaft)
- Nachwuchsführungskräfteentwicklung
- Stressprävention
- Teamentwicklung
- Personalwirtschaftliche Analyse (Mitarbeiterbefragung)

Klaus Haddick ist Inhaber und Geschäftsführer der DNLA GmbH. Die DNLA GmbH ist Lizenzgeber für die DNLA-Verfahren und alleinige Inhaberin der Rechte an den DNLA-Verfahren weltweit

### **1. Wann haben Sie das Modell entwickelt und was war der Anlass?**

Die Geschichte der DNLA beginnt mit den Fragen:

- „Was - abgesehen von Fachkompetenz und einer entsprechenden Berufserfahrung - brauche ich, um beruflich erfolgreich zu sein?“
- „Was ist die Grundlage für den beruflichen Erfolg? Welche Faktoren spielen hier die größte Rolle?“
- „Was macht bei fachlich vergleichbarer Qualifikation und Berufserfahrung den Unterschied zwischen Menschen, die ihre Arbeit sehr gut und sehr gerne machen, die ihre Ideen einbringen, die voll engagiert und voller Leidenschaft bei der Sache sind und Menschen, die einfach nur ihren Job machen bzw. Menschen, die aus verschiedenen Gründen aktuell keine gute Arbeit leisten können oder wollen, die frustriert, unter- oder überfordert, oder nicht gut eingebunden sind und im Extremfall schon „innerlich gekündigt“ haben?“

Die DNLA, insbesondere das „Erfolgsprofil Soziale Kompetenz (ESK)“, beschäftigt sich genau mit diesen Faktoren, die hier den größten Unterschied ausmachen.

Dazu hat ein Forscherteam um Prof. Dr. Dr. Dr. Johannes C. Brengelmann und Dr. W. Strasser, damals am Max-Planck-Institut für Psychologie in München, Grundlagenforschung betrieben. Sie haben auf der einen Seite Kriterien des beruflichen Erfolgs definiert und auf der anderen Seite für eine ganze Reihe von Soft Skills Messungen und Skalen aufgestellt und diese dann mit verschiedenen Teilnehmergruppen getestet sowie Korrelationsanalysen gemacht. Dadurch konnten sie feststellen, welche Soft Skill Faktoren die größte Erklärungskraft und den größten Zusammenhang zu den verschiedenen Kriterien des beruflichen Erfolgs haben. Aus diesen Ergebnissen ist ein wissenschaftlich abgesichertes Modell entstanden, das alle wesentliche Faktoren im Bereich sozialer Kompetenz, die den Berufserfolg beeinflussen, beinhaltet. Das war dann die Grundlage, auf der das DNLA-Verfahren entwickelt wurde, um ein praxisnahes Instrument zu haben, mit dem die Ausprägung dieser Faktoren gemessen und gezielt entwickelt werden kann.

**a. Wann wurde es erstmals veröffentlicht?**

Die Grundlagenstudien wurden in den 80ern / Anfang der 90er-Jahre durchgeführt. Auf Basis dieser Studien haben danach eine Reihe von Experten, wie Psychologen, Personalfachleute, Trainer, Coaches, Unternehmensberater und IT-Spezialisten, die ersten Versionen der DNLA-Verfahren auf den Markt gebracht. Nach verschiedenen Entwicklungsstufen, kann man sagen, so wie die DNLA heute im Kern inhaltlich durchgeführt wird, gibt es diese seit 1993. In diesem Jahr ist auch DNLA GmbH gegründet worden.

**b. Wann war das letzte Update?**

Die Fragen und Inhalte werden kontinuierlich weiterentwickelt für Themen, die damals noch nicht so im Fokus waren, wie z. B. Gender und Diversity. Ebenso wurde Anfang letzten Jahres das Thema „Agilität“ noch in die Messung mit aufgenommen.

Die DNLA ist ein Benchmark-basiertes Verfahren mit einem Vergleichsdatenpool, der maximal 5 Jahre zurück geht und kontinuierlich fortgeschrieben wird, so dass die ältesten Datensätze immer durch die neuesten ersetzt werden. So werden geänderte Anforderungen in der Praxis direkt in der Messung widerspiegelt.

**2. Welche Zielgruppe sprechen Sie mit Ihrem Tool vorzugsweise an?**

Grundsätzlich kann man sagen, die DNLA kommt überall dort zum Einsatz, ...

... wo Menschen miteinander arbeiten,

... wo Menschen im beruflichen Bereich für sich selbst oder gemeinsam Ziele erreichen wollen.

Da es bei diesem Tool um ganz grundlegende Themen, wie Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Auftreten, Selbstvertrauen, Systematik, Flexibilität, Motivation, Eigeninitiative, geht, findet die DNLA in allen möglichen Unternehmen und Organisationen jeglicher Branche oder Größe statt (z. B. von Kleinunternehmen bis zu Großkonzernen, Krankenhäusern, Schulen, Hochschulen, Bildungszentren, Bildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung oder non-Profit Unternehmen, wie die Caritas).

DNLA ist also nicht nur etwas für hochbezahlte Führungskräfte. An den Programmen zur Standortbestimmung und Entwicklung nehmen auch Schüler, Auszubildende, Langzeitarbeitslose oder Menschen, die wieder in den beruflichen Bereich finden wollen, teil. Aktuell führen wir z.B. seit mehreren Jahren schon in Berlin auch große Integrationsprojekte mit hunderten Teilnehmern, wie

Schul- und Studienabbrechern und Arbeitslosen durch. Selbstverständlich gehören zu unserer üblichen Klientel aber auch Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte und Vorstände.

Entsprechend der verschiedenen Anwendungsbereiche und Zielgruppen, ist auch der Kreis der Coaches und Berater, die die DNLA einsetzen, sehr vielfältig – vom Executive Search Experten und systemischen Coach bis zum Organisationsentwickler können alle die DNLA anwenden.

**Ein Zusatzhinweis an dieser Stelle:** Die Fragenkataloge sind in über 20 Sprachen verfügbar. Dementsprechend gibt es auch ein großes internationales Netzwerk von Kollegen, die mit DNLA arbeiten.

### **3. Welchen Nutzen bietet das Modell im Coaching – für den Coaching-Nehmer – für den Coach?**

Der Coach profitiert auf vielerlei Weise davon. Zuerst einmal bei der Situationsanalyse. Die Auswertung zeigt Felder mit Handlungs-, Trainings-, Coachings- oder Beratungsbedarf auf.

Die Analyseergebnisse sind daher zunächst einmal eine objektive Gesprächsgrundlage. Die DNLA bietet dem Coach eine Übersicht der Handlungsfelder, um schnell auf die relevanten Themen zu kommen und einzugrenzen, wo er tiefer gehen muss.

Der Coach hat mit DNLA ein wissenschaftlich fundiertes Instrument in der Hand, das hilft, blinde Flecken aufzudecken und Trainingsbedarf aufzuzeigen.

Es steigert auch die Akzeptanz bei den Teilnehmern, da sie ihre Handlungsfelder erstmal schwarz auf weiß auf Basis ihrer eigenen Antworten erhalten und nicht nur vom Coach vermittelt bekommen. Dieser muss also keine „Bewerterrolle“ einnehmen, sondern ist mehr „Vermittler“.

Ebenso hat der Coach mit der DNLA ein Bildungscontrolling-Tool in der Hand. Der Standard-Coachingprozess mit Hilfe der DNLA verläuft nämlich grundsätzlich so, dass der Coach nach Auswertung der Ergebnisse, gemeinsam mit seinem Coaching-Nehmer bestimmte Handlungsschritte und Maßnahmen ableitet und dann, nach einer gewissen Zeit der Umsetzung, mit einer erneuten Analyse sehen kann, was sich verbessert hat und wo es ggf. noch neue Handlungsfelder gibt. Der Coach hat somit mehrere Zyklen mit dem Coaching-Nehmer, um nachhaltig Potenzial aufbauen zu können.

Außerdem werden dem Coach für die Analyse sehr viel Wissen und Erfahrungswerte mit an die Hand gegeben, was der Hintergrund oder eine mögliche Ursache für ein geringer ausgeprägtes Potenzial sein könnte. Die Ableitung der Handlungsschritte und Maßnahmen sind daher nicht standardisiert, sondern werden für den Coaching-Nehmer individuell erarbeitet, um Potenzial nachhaltig wieder aufbauen zu können.

Der Fokus der DNLA liegt immer auf dem nachhaltigen Aufbau und auf der (Wieder-)Entwicklung der gering ausgeprägten Potenziale. Das ist auch der Nutzen für den Coaching-Nehmer.

### **4. Wie hoch ist die Akzeptanz in Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10?**

9! Die Akzeptanz des Modells ist sehr hoch. Es gibt zahlreiche Referenzprojekte. Die Kunden und Unternehmen, die das Verfahren kennengelernt haben, sind sehr schnell davon überzeugt und nutzen es auch über mehrere Jahre hinweg.

Warum 9 und nicht 10? Zum einen möchten wir nicht arrogant sein und zum anderen ist natürlich auch niemand perfekt. Es gibt immer noch Sachen, die man besser machen kann. Eine kleine Hürde kann bei den Anwendern am Anfang der etwas längere Fragenkatalog sein. Allerdings lässt sich

dies nicht vermeiden, wenn man eine wissenschaftlich saubere und valide Messung machen möchte. Wenn aber die Anwender erst einmal kennenlernen, was mit den Ergebnissen erreicht werden kann und welche Wirkung dies entfaltet, dann sind auch diese schnell von der DNLA begeistert.

### **5. Welche wissenschaftlichen Grundlagen sind die Basis für den Test?**

Wie bereits erwähnt, sind die Erkenntnisse der Analysen zu beruflichen Erfolgsfaktoren von dem Forscherteam um Prof. Dr. Dr. Dr. Johannes C. Brengelmann und Dr. W. Strasser die Basis der DNLA.

Wir haben auch eine Reihe von externen Evaluierungsstudien zu DNLA durchführen lassen, u. a. mit dem Institute of Business Psychology and Evaluation der Hochschule Lüneburg. Es gibt auch Hochschulen, wie die Hochschule Hannover oder die Hochschule Merseburg, die direkt mit der DNLA arbeiten.

Ebenso evaluieren wir auch immer wieder einzelne Projekte, wie beispielsweise ein Programm bei der Landespolizei Niedersachsen für weibliche Nachwuchsführungskräfte. Hier gab es eine externe Evaluation des Programms, die von einem Professor der Hochschule Leipzig durchgeführt wurde. Nähere Details und weitere Informationen zu den Studien, können auf der DNLA-Homepage nachgelesen werden (<https://www.dnla.de/qualitaet-und-sicherheit/>) und natürlich können Sie uns auch gerne direkt ansprechen.

### **6. Bitte nennen Sie empirische Untersuchungen**

Hier stellen wir alle Untersuchungen zum Nachlesen zur Verfügung:

<https://www.dnla.de/qualitaet-und-sicherheit/wissenschaftliche-grundlagen-und-entwicklung/>

### **7. Welche Persönlichkeitsschichten berührt der Test?**

Das Analyse-Tool berührt in erster Linie die Soziale Kompetenz (Soft Skills). Natürlich tangiert es auch das Verhalten. Denn wie bereits erwähnt, geht es bei der DNLA nicht nur um eine Bestandsaufnahme, sondern Ziel ist eine nachhaltige Veränderung, um Potenziale nutzen zu können. Dies hat natürlich auch Einfluss auf die Wirkung.

Wenn man es allerdings sehr genau nehmen möchte, ist die DNLA keine Persönlichkeitsanalyse, sondern eine Potenzialanalyse mit dem Fokus, wie die erfolgsrelevanten Sozialen Kompetenzen momentan ausgeprägt sind. Dies ist einerseits abhängig von den Erfahrungen, Prägungen und der derzeitigen Lebenssituation des Coaching-Nehmer. Andererseits aber auch von vielen Außenfaktoren, wie beispielsweise der Unternehmenskultur, oder der Art, wie jemand geführt wird.

### **8. Gibt es ein anderes Modell, das dieses Modell ergänzt?**

Die DNLA steht für sich allein. Es gibt keine anderen Modelle, die dieses Modell ergänzen.

### **9. Was kostet eine Auswertung?**

Die Preisstruktur ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Erstanalyse oder Folgeanalyse? Anzahl der Anwender? Welche DNLA-Verfahren werden eingesetzt? Um welche Kundengruppe handelt es sich? (Es gibt beispielsweise gesonderte, reduzierte Tarife für Unternehmen und Einrichtungen im sozialen Bereich). Daher ist es schwierig, einen festen Preis zu nennen. Bei der optimalen Preisgestaltung unterstützen wir auch unsere Partner individuell.

Als kleinen Anhaltspunkt kann man allerdings sagen, bei einem größeren und regelmäßigen Einsatz der DNLA im Bereich Personalentwicklung, kann man ungefähr mit einem Invest von ca. 100 EUR pro Jahr und Teilnehmer auf Basis eines Rahmenvertrags kalkulieren.

### **Können Privatkunden auch dieses Tool nutzen?**

Der Privatkundenbereich ist noch am Entstehen. Aktuell bieten wir fast ausschließlich B2B an. B2C ist noch in der Vorbereitung, zum Beispiel in Kooperation mit Karriereplattformen.

### **10. Wie lange benötigt der Endkunde für einen Fragebogen?**

Die DNLA bietet ja unterschiedliche Module an.

Der grundlegende Fragebogen für das „Erfolgsprofil Soziale Kompetenz“ (ESK) dauert 45 bis max. 60 Minuten. Für den umfangreichsten Fragebogen für den Bereich Management und Führung benötigt der Anwender 60 bis max. 90 Minuten.

Es sind sehr viele Fragen zu beantworten. Allerdings sind die Fragen auch sehr einfach gehalten, und man kann die Befragung auch unterbrechen, wenn nötig, und später wieder fortsetzen.

### **11. Welchen Aufwand habe ich als Coach dabei?**

Der Aufwand ist für den Coach sehr gering. Auf unserer Online-Plattform kann der Coach die Ergebnisse seiner Klienten abrufen und einsehen. Auf dieser Plattform können bei Bedarf noch Modifikationen durchgeführt werden, wenn beispielsweise die Unterlagen in einer anderen Sprache benötigt werden oder für die Zielgruppe angepasst werden muss. In der Vorbereitung auf das Analysegespräch kann der Coach sich einen kurzen Überblick verschaffen, ob es irgendwelche Auffälligkeiten in den Ergebnissen gibt oder erkennbar ist, dass die Datensätze als Gesprächsgrundlage nicht verwendbar sind, weil Antworttendenzen oder der Effekt der sozialen Erwünschtheit sichtbar sind. Ansonsten braucht es keine große Vorbereitungszeit. Das Auswertungsgespräch dauert dann in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten.

### **12. Gibt es eine kostenlose Testversion für Coaches?**

Coaches und Interessenten können eine kostenlose Testversion anfordern und erhalten dazu auch ein kostenloses Auswertungsgespräch.

Dazu können Sie entweder das Kontaktformular auf unserer Webseite nutzen

(<https://www.dnla.de/zielgruppe-anwender/dnla-selbst-erleben/>)

oder mit uns persönlich in Kontakt treten:

DNLA GmbH  
Münsterstraße 11 - 48282 Emsdetten  
Tel.: 02572 - 946896-0  
Fax: 02572 - 946896-68  
E-Mail: [info@dnla.de](mailto:info@dnla.de)  
Internet: [www.dnla.de](http://www.dnla.de)

### **13. Was muss an Zeit und finanziellen Mitteln investiert werden?**

Der Ausbildungsprozess beinhaltet drei Teile.

Im ersten Schritt schlüpfen die Coaches und Berater in die Rolle des Coaching-Nehmers und absolvieren ein Eigengutachten mit den Modulen der DNLA, mit denen sie dann danach arbeiten möchten. Danach folgt eine theoretische Schulung. In der Regel dauert eine Schulung pro DNLA-Modul 1 Tag. Anschließend findet eine Praxisphase statt. Hier bekommen die Coaches und Berater eine Reihe von DNLA-Zugängen freigeschaltet, die sie an freiwillige Übungskandidaten weitergeben.

Die neuen Kollegen und Kolleginnen führen dann die Auswertungsgespräche mit den Übungskandidaten zu deren Ergebnissen durch. Die Übungskandidaten geben zusätzlich Feedback über das DNLA-Verfahren an sich, und über das Gespräch, das sie von den neuen Beratern bekommen haben. Diese Feedbacks werden bis zum Ende der Übungsphase gesammelt. Wir gehen dann mit den Beratern in ein persönliches Gespräch, lassen alles Revue passieren und schauen gemeinsam, wo es evtl. Schwierigkeiten gab, was gut lief und wo noch Hürden in der Gesprächsführung liegen. Wenn am Ende wir, als Lizenzgeber, sowie die neuen Kollegen und Kolleginnen selbst einig sind, dass sie bereit für die Anwendung der DNLA in der Praxis sind, dann erhalten sie die Zertifizierung für dieses Tool.

Der Regelsatz für ein Schultag beträgt 600 EUR. Die meisten Berater und Coaches interessieren sich zu Beginn für die beiden Module DNLA-ESK und DNLA-Management. Das sind dann 1.200 EUR Invest für die beiden Module. Für die Praxisphase empfehlen wir mindestens 6 Auswertungsgespräche mit Übungskandidaten. Ein Auswertungsgespräch dauert zwischen 60 bis 90 Minuten. Der zeitliche Aufwand ist daher überschaubar. Uns ist aber die Qualität unserer Partner auch sehr wichtig.

#### **14. Wie hoch ist der Return on Investment?**

Für die Coaches kann sich die Investition recht schnell rechnen, da in der Regel Unternehmen oder Institute nicht für Einzelanwender, sondern immer für größere Zielgruppen anfragen. Ein kleines Projekt reicht also schon und die Investition in die Schulung ist amortisiert.

In Bezug auf die Unternehmen sieht der Return on Investment so aus: Hier führen wir regelmäßig Wertschöpfungsanalysen durch. Aus verschiedenen Projekten haben wir analysiert, dass der Kunde mindestens das doppelte an Produktivitätszuwachs erwarten kann, im Verhältnis zur für die Analysen und für die damit verbundene Beratung investierten Summe.

#### **15. Inwieweit unterstützt der Testhersteller bei der Kundenakquisition?**

Ja, auf jeden Fall. Insbesondere für die neuen Kollegen und Kolleginnen. Es gibt immer einen kontinuierlichen Austausch unter den Partnern. Wir veranstalten einmal im Jahr den DNLA-Kongress, wo auch Best Practices und ausgezeichnete Kundenprojekte vorgestellt werden sowie inhaltliche Neuerungen oder Impulse kommuniziert werden. Außerdem unterstützen wir unsere Partner bei der Öffentlichkeitsarbeit sowie bei Veröffentlichungen und Beiträgen in Fachbüchern. Wir bemühen uns ebenso, die Partner aktiv untereinander zu vernetzen, insbesondere regional und führen auch immer wieder persönliche Gespräche. Zusätzlich achten wir darauf, dass die DNLA eine sehr gute Online-Präsenz hat, zum Beispiel mit unserem YouTube-Kanal, der DNLA-Videos in Deutsch und Englisch bietet (<https://www.youtube.com/channel/UCduc2G6TvEQdUxfjmQTxdAQ>) und mit Videobeiträgen von unseren Kunden. Es gibt zudem einen DNLA-Kanal auf LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/dnla-gmbh>).

Ebenso nehmen wir gemeinsam mit unseren Partnern an Ausschreibungen teil. Wir stellen den Beratern und Coaches unsere Referenzen und Projektberichte zur Verfügung. Außerdem begleiten wir auch unsere Partner fallweise auch zu wichtigen Kundenterminen und erstellen mit ihnen gemeinsam Beratungskonzepte.

#### **16. Welchen Support gibt es?**

Wie bereits in der vorherigen Frage erwähnt, bietet die DNLA GmbH einen umfassenden Support für die Partner an. Egal ob es um inhaltliche Fragen, Unterstützung bei der Projektanbahnung, um technische Fragen oder um Fragen bezüglich des Datenschutzes geht. Die DNLA GmbH ist ein Fa-

milienunternehmen und auch inhabergeführt. Deshalb ist es uns wichtig, dass wir einen sehr guten Draht zu unseren Partnern pflegen und umfassend Unterstützung anbieten. Denn nur wenn die Partner erfolgreich sind, dann sind wir es als Unternehmen auch.

### **17. Gibt es Best Cases für die Kundenansprache?**

Wir haben einen wirklich großen Fundus an Referenzen, Projektberichte, Testimonials, Fachbeiträgen und Empfehlungsschreiben aus vielen Unternehmen und Branchen, die wir alle unseren Partnern zur Verfügung stellen. Außerdem empfehlen wir unseren Partnern, Interessenten die Möglichkeit zu geben, die DNLA selbst zu erleben. Gerade das eigene Erleben ist dann schon der Schlüssel, dass hier Türen aufgehen und eine positive Dynamik entsteht.

### **18. Wie wird der Aspekt der "sozialen Erwünschtheit" berücksichtigt?**

Bei der Auswertung der Fragenkataloge werden bestimmte Antwortmuster schon automatisch überprüft. Zu diesen Mustern bzw. Antwort-Tendenzen zählen u. a. neben der sozialen Erwünschtheit auch widersprüchliches Antwortverhalten oder die Tendenz zur Mitte. Dies wird durch Kontrollfragen überprüft. Sollten in der Analyse Antwortmuster erkennbar sein, dann empfehlen wir unseren Partnern die Ergebnisse nicht weiter für den weiteren Beratungsprozess oder als Gesprächsgrundlage zu nutzen, sondern mit dem Teilnehmer in den Dialog zu gehen und die Beantwortung des Fragenkatalogs ggf. wiederholen zu lassen.

**Lieber Herr Haddick, vielen Dank für dieses Interview!**

Das Interview wurde geführt von Karin Geiger (<https://www.linkedin.com/in/karin-geiger-b837055a/>).