



per|solog[®]

Persönlichkeit im Fokus

Basis | Führung

Thomas Timmers
Training-Beratung-Coaching
Muster Firmenname
Muster Abteilung
Muster Position
Am Arbeitsplatz
Max Mustermann
7. März 2016

■■■ Your logo could appear here ■■■ Your logo could appear here. ■■■ Your logo could appear here. ■■■ Your logo

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Online-Profil Persönlichkeit im Fokus und die Diagramme	3
1.1	Den Aufbau des persolog Online-Profiles „Persönlichkeit im Fokus“ verstehen	3
1.2	Beschreibung der Diagramme	4
1.3	Grafiken zu den Ergebnissen der Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profils	5
1.4	Ihre Ergebnisse: Diagramme von den von Ihnen ausgefüllten Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profils	6
2	persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“	7
2.1	Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?	7
2.1.1	Selbstbestätigung finden	8
2.1.2	Umgang mit Fehlern	8
2.1.3	Verfolgung von Zielen	9
3	Verhalten in Führungsverantwortung	11
3.1	Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er andere führt?	11
3.2	Wie kann Max Mustermann noch besser führen?	13
3.3	Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er von anderen geführt wird?	20
4	Allgemeine Informationen	23
4.1	Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell	23
4.2	Kurzbeschreibung	24
4.3	Über die Autoren	25
4.4	Haftungsausschluss	26

Muster

1 Einführung in das Online-Profil Persönlichkeit im Fokus und die Diagramme

1.1 Den Aufbau des persolog Online-Profiles „Persönlichkeit im Fokus“ verstehen

Das persolog Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ ermöglicht Ihnen, sich in bestimmten Berufsrollen, Umfeldern oder Beziehungen zu reflektieren. Auf Basis Ihrer Antworten in den Fragebogen werden Verhaltensweisen beschrieben und Interpretationen angeboten, die es für sich selbst zu personalisieren* gilt. So können Sie über Ihre Beziehungen nachdenken, seien es die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Partnern oder Familienangehörigen.

Im ersten Teil werden Sie in den Aufbau des Berichts eingeführt. Daneben werden die Diagramme beschrieben und gezeigt.

Im zweiten Teil lesen Sie Interpretationen zu Ihrem Verhalten in dem gewählten Umfeld (Fokus). Sie erhalten Informationen zu Faktoren, die Menschen mit diesem Verhaltensstil motivieren. Sie lesen über Strategien, wie Menschen mit ähnlichem Verhaltensstil die Aufgaben bewältigen, Probleme lösen und andere überzeugen. Des Weiteren wird über das Thema „Absichten“ reflektiert. Die Themen „Veränderung“, „Verhalten unter Druck“ und „Konflikte“ werden betrachtet. Außerdem werden Sie erfahren, mit wem Menschen mit diesem Verhaltensstil am effektivsten zusammenarbeiten und worauf sie positiv reagieren.

Führungsteil: Führen ist ein Zusammenspiel von Führen und geführt werden. In diesem Kapitel denken Sie über Ihre Führungsstärken nach. Außerdem erhalten Sie Informationen, wie sie sich selbst führen lassen.

Das persolog Online-Profil Persönlichkeit im Fokus „Basis, Verhalten, Führung, Kurzbeschreibungen und Stelle“ unterstützt Sie bei der Reflexion Ihrer aktuellen Situation. Sie können darüber nachdenken, wo Veränderungsbedarf besteht. Es fördert die Arbeit mit anderen und an sich selbst. In den einzelnen Interpretationsangeboten finden Sie Beschreibungen und Aufgaben, die Ihr Nachdenken über sich selbst unterstützen. Versuchen Sie, mit eigenen Beispielen die Beschreibungen des Berichts zu verifizieren und zu konkretisieren. Das Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ ist als ein Arbeitspapier zu verstehen. Denn erst in der Auseinandersetzung mit dem Text und mit sich selbst findet Persönlichkeitsentwicklung statt.

Beachten Sie! Das Ihnen vorliegende Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ versteht sich als Arbeitsunterlage, die verifiziert sein will!

*Personalisieren des Berichts meint, dass Sie zutreffende Beschreibungen markieren, nicht zutreffende streichen und bei Sätzen, die Ihnen unklar sind oder bei denen Sie Feedback brauchen, ein Fragezeichen setzen. Damit wird das Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ zu Ihrem ganz persönlichen Bericht.

1.2 Beschreibung der Diagramme

Die Auswertung des persolog Persönlichkeits-Profiles enthält bis zu vier Diagramme, je nachdem, welche Fragebogen Sie ausgefüllt haben. Die Auswertung bezieht sich auf zwei Fragebogen zum Persönlichkeits-Profil, aus denen drei Diagramme erstellt werden, und optional einem Fragebogen zum Stellen-Profil, aus dem ein Diagramm generiert wird.

Diagramm I: äußeres Selbstbild

Unser äußeres Selbstbild ist das Bild, das wir anderen gegenüber zeigen und damit das Bild, das andere von uns haben sollen. Zum großen Teil hat sich unser äußeres Selbstbild als Reaktion auf die Erwartungen anderer entwickelt. Bei der Anpassung an Veränderungen in unserem Umfeld entwickelt es sich weiter. Wir können verschiedene äußere Selbstbilder haben, je nachdem welches Verhalten bestimmte Personen und Situationen erfordern. Zusammenfassend kann gesagt werden: Diagramm I beschreibt, was andere und der Kontext von mir erwarten.

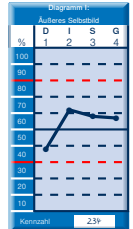


Diagramm II: inneres Selbstbild

Unser inneres Selbstbild gibt Auskunft über unsere persönlichen Überzeugungen, Werte und Einstellungen. Wer wir sind und was wir von uns erwarten. Diese persönlichen Überzeugungen wurden bereits früh in unserer Gefühlswelt angelegt. Trotz der Bedeutung dieser prägenden Jahre überprüfen wir unsere persönlichen Überzeugungen weiterhin, bejahen einige, ändern oder lehnen andere ab. Insbesondere unter Druck nutzen wir diese tief in unserer Persönlichkeit verankerten Verhaltensweisen. Zusammenfassend kann gesagt werden: Diagramm II beschreibt, was ich von mir im Kontext erwarte.

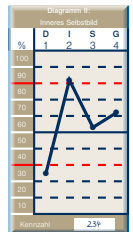
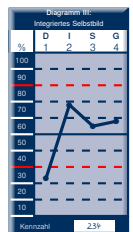
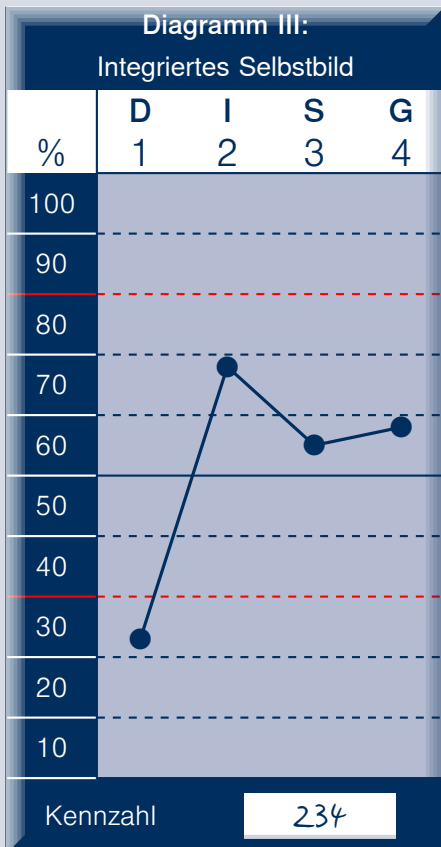
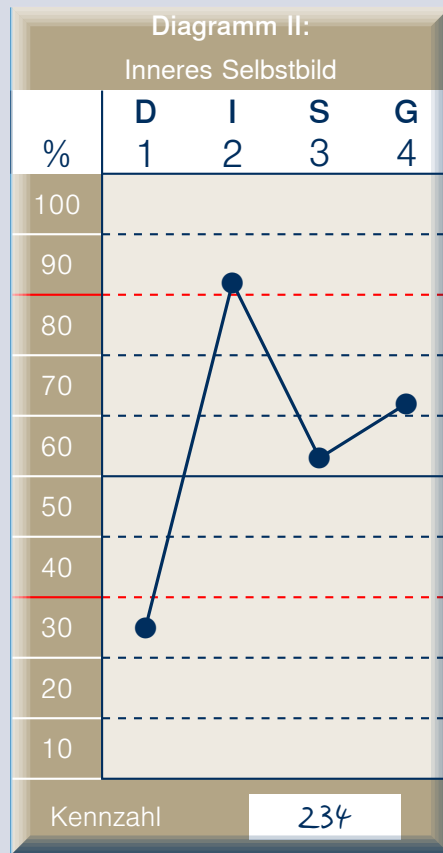
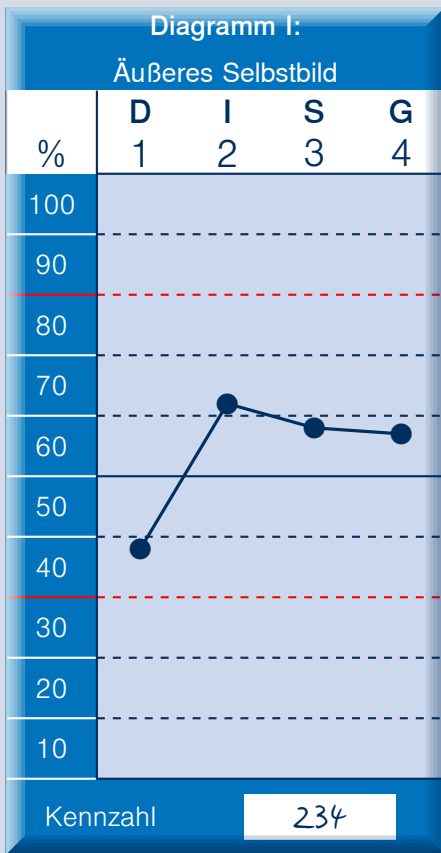


Diagramm III: integriertes Selbstbild

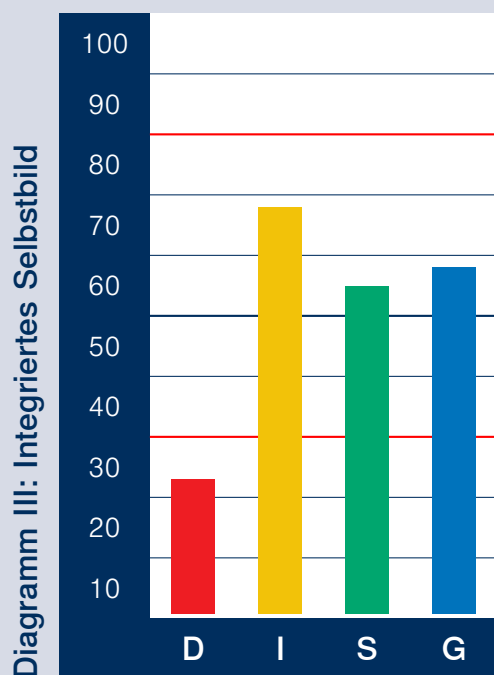
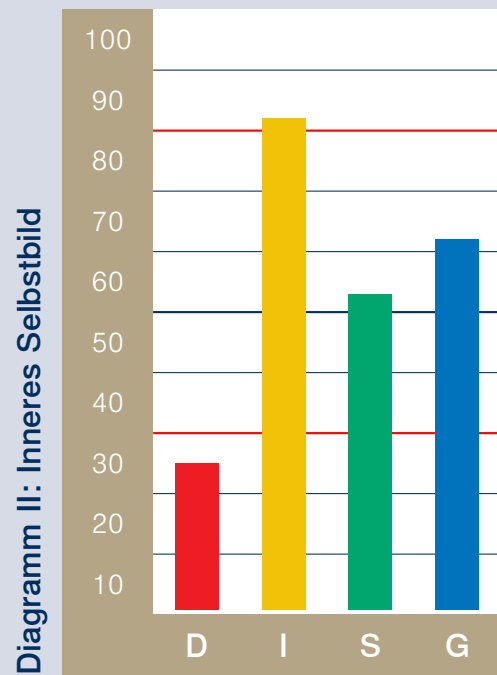
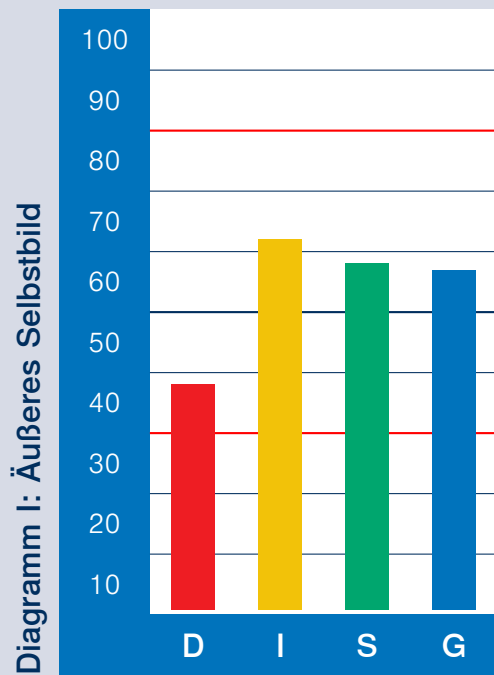
Diagramm III „integriertes Selbstbild“ zeigt, wie Sie sich selbst in dem gewählten Umfeld sehen. Es ist ein zusammenfassendes Diagramm, denn es beinhaltet zwei verschiedene Sichtweisen des eigenen Ichs. So gesehen ist es das Gesamtbild unseres Verhaltens. Einige Menschen beschreiben sich lieber mit der „Am ehesten“-Auswahl als mit der „Am wenigsten“-Auswahl. Andere haben das Gefühl, dass sie mit der „Am wenigsten“-Auswahl besser getroffen sind. Die Kombination der Antworten beider Wahlmöglichkeiten liefert ein umfassendes Bild davon, wie Sie sich selber sehen.



1.3 Grafiken zu den Ergebnissen der Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles



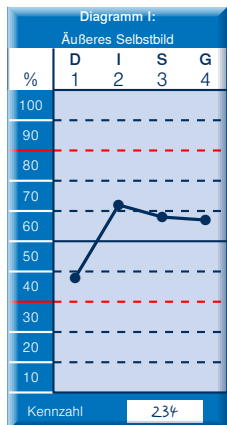
1.4 Ihre Ergebnisse: Diagramme von den von Ihnen ausgefüllten Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profils



2 persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“

2.1 Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?

Diese Einführung beinhaltet Interpretationen zu allen drei Diagrammen und gibt einen Überblick über das Verhalten von Max Mustermann.



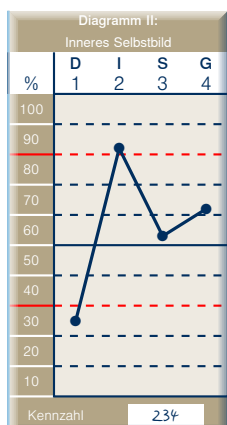
Aufgrund dessen, was Max Mustermann als Erwartung (gefordertes Selbstbild) an sein Verhalten in der beschriebenen Situation ausgefüllt hat, lassen sich folgende Verhaltensweisen beschreiben. Diese Interpretation basiert auf Diagramm I – Äußeres Selbstbild:

Max Mustermann kann bei gemeinsamen Aktivitäten gute Ideen von schlechten unterscheiden. Er gibt anderen das Gefühl, gebraucht zu werden und behandelt ihre Arbeit mit Respekt. Besonderen Wert legt er dabei auf Fähigkeiten in Spezialthemen. Seine Entscheidungen trifft er aufgrund von Erfahrung und Fakten, wobei Menschen stets einen zentralen Raum einnehmen. Manchmal hat er im Gespräch mit anderen die besten Ideen. Er fragt nach ihrer Meinung und zusätzlichen Fakten, mit denen sich das Nützliche vom Unnützlichen trennen lässt. Er ist zugänglich, will andere zufrieden stellen und erwartet das auch von ihnen. Begegnet man ihm gelegentlich ablehnend, macht ihn das befangen und unruhig.

Max Mustermann will mehr durch Taten als durch theoretische Überlegungen erfolgreich sein. Sein Verhalten ist durch Rücksicht und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Er leitet andere an und erwartet dafür messbare Ergebnisse. Er passt sich an, indem er seine persönlichen Fähigkeiten mit verschiedenen Aufgaben abstimmt. Seine Interessen sind umfangreicher als sein Wirkungskreis. Er sucht ständig nach neuen Ideen mit praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

Potenzielle Spannungsfelder in der Zusammenarbeit mit Max Mustermann

Um die Zusammenarbeit zu fördern, lassen sich Spannungsfelder beschreiben, die darüber entscheiden, wie die Zusammenarbeit gelingt. Mit den drei Spannungsfeldern „individualistisch vs. gruppenorientiert“, „beurteilend vs. fürsorglich“ und „argumentativ vs. kooperativ“, legen Menschen Schwerpunkte in der Zusammenarbeit.

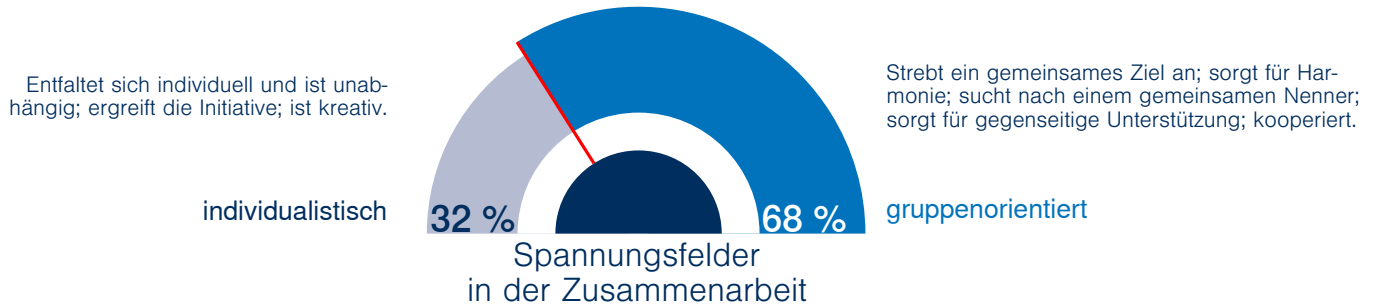


Je nachdem, wie Sie sich selbst in der Situation sehen, verwenden Sie Ihre Energie mehr für das eine oder das andere und erzeugen so Spannung. Einseitig eingesetzte Schwerpunkte des Verhaltens in der Zusammenarbeit bilden eine Schiefelage. Es geht also darum, eine Balance zwischen den Spannungsfeldern herzustellen und in der Zusammenarbeit flexibel auf die Erfordernisse einzugehen. In den folgenden Ausführungen lesen Sie, wie Sie die Spannungsfelder „individualistisch vs. gruppenorientiert“ einsetzen, um Zusammenarbeit zu erreichen. Ausserdem, wie Sie beurteilend vs. fürsorglich einsetzen, um mit Fehlern umzugehen, und wie Sie argumentativ vs. kooperativ einsetzen, um Ihre Ziele zu verfolgen. Diese Interpretation basiert auf Diagramm II.

2.1.1 Selbstbestätigung finden

Um Selbstbestätigung zu erreichen, arbeitet Max Mustermann wesentlich lieber in der Gruppe als alleine.

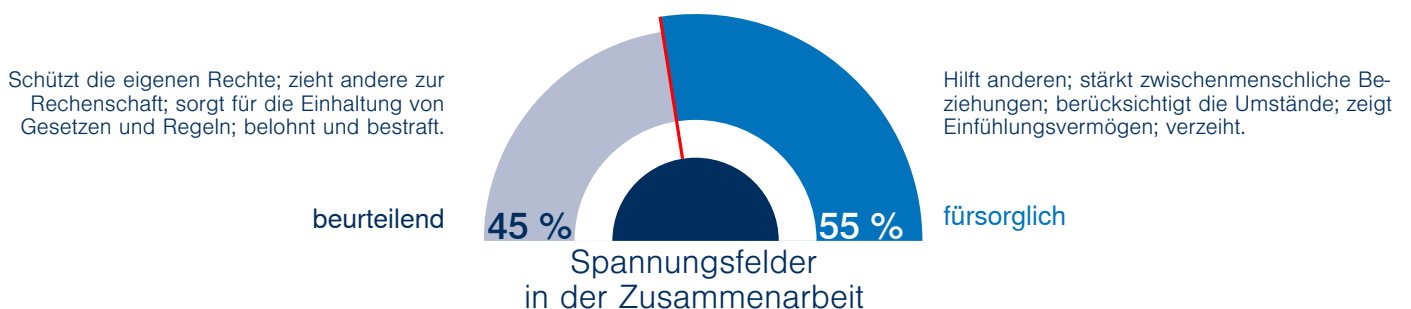
Max Mustermanns Selbstbewusstsein wird stark von den Meinungen und Äußerungen anderer über ihn beeinflusst. Instinktiv wendet er sich lieber der Teamarbeit zu, als alleine zu arbeiten. Einen Großteil seiner Kraft wendet er für die Erfüllung der Erwartungen anderer auf. Diese haben für ihn größere Bedeutung als seine eigenen. Geduldig und konsequent versucht er, ihr Vertrauen zu gewinnen. An Anzahl und Fähigkeiten der Menschen, die ihm vertrauen, misst er seinen eigenen Wert.



2.1.2 Umgang mit Fehlern

Im Umgang mit Fehlern ist Max Mustermann etwas mehr mitfühlend, als dass er andere bewertet.

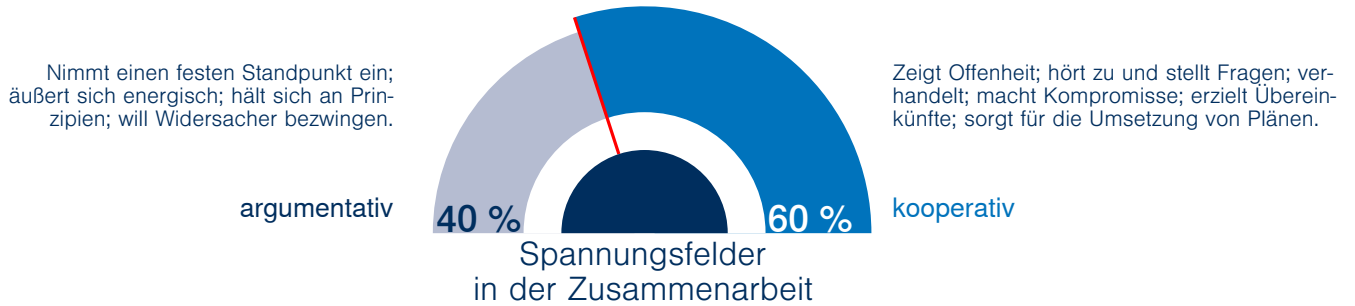
Max Mustermann ist davon überzeugt, dass offizielle Regeln einen notwendigen, aber ungenügenden Rahmen für die Steuerung des starken Wettbewerbs am Arbeitsplatz darstellen. Er wendet sich instinktiv einem inoffiziellen Beziehungsgeflecht zu, wenn er bei der Beurteilung von Richtig und Falsch Unterstützung benötigt. Höflichkeit, Ehre und Fairplay sind für ihn unverzichtbare Elemente. Max Mustermann versucht, Bewertung und Mitgefühl zu kombinieren. Er beurteilt Menschen anhand von Regeln, hat aber gleichzeitig Verständnis für deren Fehler. Er will eindeutig und verständnisvoll, gerecht und mitfühlend sein.



2.1.3 Verfolgung von Zielen

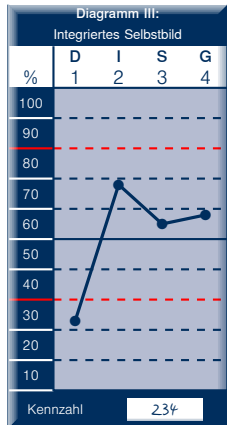
Bei der Verfolgung von Zielen verhält sich Max Mustermann wesentlich mehr kooperativ als argumentativ.

Die Übernahme von Verantwortung für die Ausarbeitung, Präsentation und Verteidigung einer sachkundigen Meinung sieht Max Mustermann als Voraussetzung einer guten Arbeit. Er glaubt, dass das Erzielen einer Einigung bei unterschiedlichen Meinungen den Aufwand wert ist. Max Mustermann hört zu, stellt Fragen, verhandelt und erzielt Kompromisse, von denen die Mehrheit profitiert. Andere freuen sich über seine Offenheit und bewundern seine Konsensbemühungen.



Muster

Max Mustermanns derzeit gezeigte Verhaltensweisen



Mit dieser Interpretation können Sie darüber nachdenken, wie Sie sich in der Situation verhalten. Diese Information basiert auf Diagramm III.

ARBEITSANLEITUNG:

Bitte personalisieren Sie die folgenden Texte. Kennzeichnen Sie die Aussagen, die auf Sie in der gewählten Situation zutreffen, mit einem Haken. Finden Sie Beispiele, in denen sich die Aussagen in Ihrer Situation widerspiegeln.

Wie äußert sich Max Mustermanns derzeit gezeigtes Verhalten?

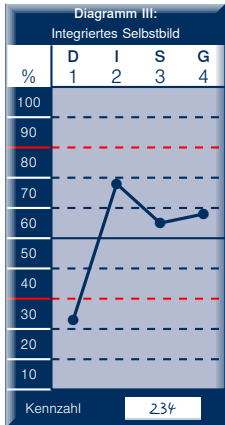
Max Mustermanns spontanes Verhalten kann sich wie folgt äußern:

- Er möchte rasch Lösungen finden und seinem eingeschlagenen Kurs stetig folgen, wenn er die Zustimmung dafür gewonnen hat.
- Er will zu einer Entscheidung kommen und langwierige Diskussionen möglichst vermeiden.
- Er will Probleme verhindern und unerwartete Komplikationen minimieren. Er arbeitet an der Aufrechterhaltung der Stabilität.
- Er wirkt eher extrovertiert als introvertiert.
- Er hält umstrittene Ideen zurück, bis er den richtigen Zeitpunkt für gekommen hält.
- Er wird nicht leicht ärgerlich, kann aber nachtragend sein.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

3 Verhalten in Führungsverantwortung

3.1 Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er andere führt?



Führen ist ein Zusammenspiel zwischen Führen und Folgen. Die meisten Menschen, die in Führungsverantwortung stehen, werden auch geführt. Deswegen enthält dieser Teil sowohl Ausführungen zum Verhalten in Führungsverantwortung als auch zum Verhalten beim geführt werden. Das derzeit gezeigte Verhalten in Diagramm III hat Auswirkungen darauf, wie andere geführt werden und wie Zusammenarbeit gelingt. Im Folgenden werden Führungsstärken beschrieben, die Ihrem Verhaltensstil zugeordnet werden.

- Er ist eine arbeitsame Führungskraft, die in Bezug auf Qualität und Zielstrebigkeit für das Team vorbildhaft ist.
- Er entwickelt Sachverstand in einem Bereich, der für das Funktionieren des Teams notwendig ist.
- Er begleitet ein Projekt von der Konzeption bis zur Vollendung.
- Er lässt sich nicht in Rivalitäten zwischen Konkurrenten verwickeln. Er spricht sich lieber positiv über beide Gegner aus.
- Er äußert seine Befürchtungen präzise. Er konzentriert sich auf die Lösung des Problems.
- Er setzt Rituale ein, die das gemeinsame Ziel des Teams stärken und ein Gemeinschaftsgefühl vermitteln.
- Gegen Fehlverhalten geht er ruhig und methodisch vor. Er macht klar, dass sich Lösungen nur bei gegenseitigem Respekt finden lassen.

ARBEITSANLEITUNG:

Denken Sie über Ihr Führungsverhalten nach. Schreiben Sie hinter den oben beschriebenen Verhaltensweisen folgende Buchstaben:

- „H“ für „häufig eingesetzte Führungsstärke“
- „G“ für „von anderen geschätzte Führungsstärke“

Erklären Sie, weshalb Sie die jeweilige Führungsstärke mit einem „H“ oder einem „G“ versehen haben. Nutzen Sie dazu ein konkretes Beispiel aus Ihrem Erfahrungsschatz. Kennzeichnen Sie besonders die Führungsstärken, die mit beiden Buchstaben versehen sind. Überlegen Sie sich bei den anderen Führungsstärken, wie Sie Rückmeldung Ihrer Kollegen/Mitarbeiter über diese Stärken erhalten können. Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um sich selbst besser im Führungsverhalten wahrnehmen zu können.

Bewertung der Führungsstärken:

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung dargestellt, bestimmte Verhaltensweisen in der Führung zu zeigen. Untersuchungen mit 1200 Personen haben ergeben, dass die Bereitschaft zu führen bei allen Verhaltenstendenzen zu mindestens 65% gegeben ist. D. h. es gibt keine Verhaltenstendenz, die nicht bereit wäre zu führen. In der untenstehenden Tabelle sehen Sie Führungsstärken. Die nebenstehenden Zahlen unter der Spalte „Einsatz“ zeigen, wie häufig Sie aufgrund Ihrer Verhaltensausrprägung im Diagramm III das jeweilige Führungsverhalten zeigen.

Verhalten	Einsatz	Eigenbewertung
Fördert Meinungsverschiedenheiten	3	
Nennt Gründe für Handlungen und Ziele	3	
Bittet alle Beteiligten um Ideen	4	
Macht aus Problemen Herausforderungen	3	
Unterstützt die Arbeit des Einzelnen	3	
Bewältigt Konflikte	3	
Vermeidet Schuldzuweisungen; sucht nach Lösungen	3	
Bestimmt Werte als Grundlage für notwendige Maßnahmen	4	
Bewertet Ideen	3	
Beeinflusst andere in Bezug auf Visionen/Zielsetzungen	3	
Teilt Führung mit anderen	4	

1 = sehr selten bis selten 2 = selten bis manchmal 3 = manchmal bis häufig 4 = häufig bis sehr häufig

ARBEITSANLEITUNG:

- Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit in regelmäßigen Abständen.
- Schätzen Sie in der Spalte „Eigenbewertung“ ein, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise in Ihrem Führungsalltag einsetzen. Tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- Diskutieren Sie anschließend mit einem Coach oder Kollegen, ob Sie die Verhaltensweisen häufiger oder weniger häufig einsetzen sollten, um situationsadäquater zu führen.
- Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht.
- Schreiben Sie einen Aktionsplan.

3.2 Wie kann Max Mustermann noch besser führen?

Max Mustermann kann seine Führungsstärken ausbauen, indem er

- unterdurchschnittliche Leistungen direkt rügt. Er nimmt nicht die Schuld anderer auf sich.
- seine eigenen Interessen und die des Teams berücksichtigt. Er ist realistisch: Manchmal ist es notwendig, dringende Bitten anderer abzulehnen. Entschuldigungen sind nicht immer angebracht.
- es vermeidet, zwischen zwei gegnerische Lager zu geraten, um einen Konkurrenzkampf zu verhindern. Er erkennt, dass er nicht für beide Seiten eintreten kann.
- Entscheidungen entschlossener vermittelt. Ankündigungen, die Auswirkungen auf die Teammitglieder haben, überlässt er keinem anderen.
- bei manchen Problemen nicht auf die Übereinstimmung aller wartet. Er streitet sich, wenn eine harte Haltung notwendig ist. Er gibt entschlossen eine Richtung vor.
- mehr Spontaneität zeigt. Er geht manchmal Risiken ein und hält sich nicht immer strikt an die Regeln. Sein Vertrauen in sich und seine Fähigkeiten wächst.

ARBEITSANLEITUNG:

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung. Verteilen Sie dabei hinter den Führungsstärken die Zahlen von 1 „sehr wichtig“ bis 7 „unwichtig“
- Wählen Sie den Vorschlag aus, bei dem Sie das meiste Verbesserungspotenzial sehen.
- Besprechen Sie die Umsetzung mit einem Freund, Arbeitskollegen oder Coach.
- Erarbeiten Sie eine Vorgehensweise und fassen Sie die wichtigsten Punkte der Vorgehensweise kurz schriftlich zusammen.
- Tragen Sie ein, wann und wo Sie das neue Verhalten ausprobieren wollen.

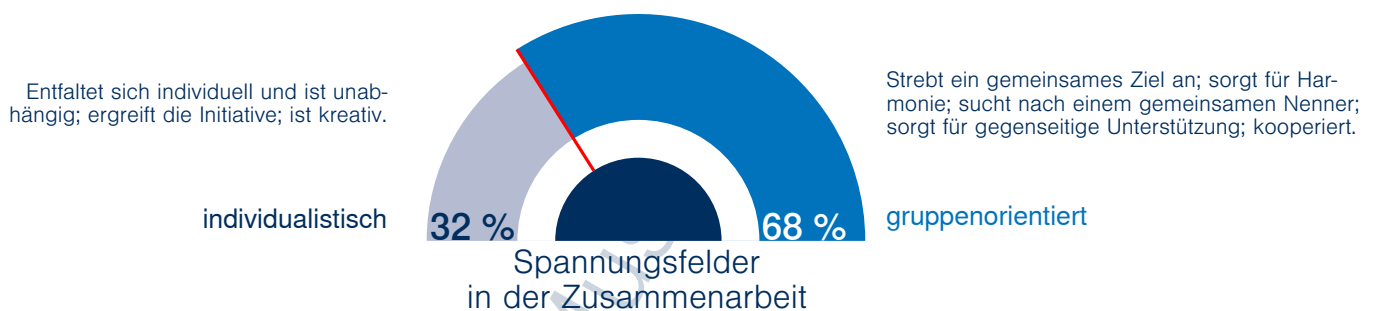
 <p>Das nehme ich mir vor:</p>	
---	--

Spannungsfelder des Führens

Zusammenarbeit fördern ist genuine Aufgabe der Führungsarbeit. Zusammenarbeit zu fördern braucht eine Fokussierung in der Ausrichtung auf die Zusammenarbeit. Wird einer der unten genannten Schwerpunkte zu stark favorisiert, können Spannungen zwischen Menschen mit Führungsverantwortung und Menschen, die geführt werden, entstehen. Deshalb werden hier die potenziellen Spannungsfelder aus der Übersicht von Seite neun nochmals mit der Fragestellung aufgegriffen, was ein Mensch, der führt, tun kann, um diese zu balancieren.

Selbstbestätigung in der Führung finden

In der Führungsarbeit sind Menschen herausgefordert, sich um andere zu kümmern. Darüber hinaus sind sie manchmal gefordert, Dinge mitzutragen, die sie so selbst nicht entschieden hätten. Deshalb ist es wichtig, zu reflektieren, was die Quelle der eigenen Selbstbestätigung ist. Wird hierbei die Selbstbestätigung durch den Fokus auf „individualistisch“ bezogen, bietet es die Möglichkeit zur Erhöhung der Ausdrucksstärke und für neue persönliche Erfahrungen. Das Führungspotenzial wird durch Unabhängigkeit und Innovation zum Ausdruck gebracht. Wird hingegen die Selbstbestätigung durch die „Gruppe“ erlangt, bietet es die Möglichkeit zur Anleitung, Evaluation und Validierung. Das Führungspotenzial liegt in der Bedeutsamkeit der persönlichen Verbindung untereinander.



Wird nun ein Spannungsfeld zu stark bewertet, gerät die Beziehung in einen einseitigen Fokus und sollte ausbalanciert werden.

Liegt der Fokus zu stark auf „individualistisch“, besteht die Gefahr, dass...

- die Führungskraft immer weiter vorausseilt.
- die Führungskraft stark wettbewerbsorientiert handelt oder ein stark wettbewerbsorientiertes Umfeld aufbaut.
- die Führungskraft sich Privilegien nimmt und diese einfordert.
- Mitarbeitern zu viel vorgeschrieben wird.
- das Engagement der Mitarbeiter begrenzt ist.
- andere stark kontrolliert werden.

Liegt der Fokus zu stark auf „gruppenorientiert“, besteht die Gefahr, dass...

- sich die Führungskraft der Gruppe gegenüber blind loyal verhält.
- Gruppenergebnisse nicht richtig hinterfragt werden.
- Veränderungen abgelehnt werden, weil nicht alle Gruppenmitglieder zustimmen.
- mit Fehlern ängstlich umgegangen wird, um niemand zu brüskieren (oder sogar verschwiegen werden).
- sich die Führungskraft abhängig von der Meinung anderer bis zur Freigabe macht.
- persönliche Bedürfnisse unterdrückt werden.

Setzen Sie sich nochmals mit Ihren Ergebnissen „individualistisch“ vs. „gruppenorientiert“ von Kapitel 2.1 auseinander. Diskutieren Sie diese hinsichtlich der Ausrichtung. Wo besteht Gefahr, eine Ausrichtung zu stark einzusetzen. Leiten Sie daraus Veränderungsbedarf ab?

Um Selbstbestätigung zu erreichen, arbeitet Max Mustermann wesentlich lieber in der Gruppe als alleine.

Max Mustermanns Selbstbewusstsein wird stark von den Meinungen und Äußerungen anderer über ihn beeinflusst. Instinktiv wendet er sich lieber der Teamarbeit zu, als alleine zu arbeiten. Einen Großteil seiner Kraft wendet er für die Erfüllung der Erwartungen anderer auf. Diese haben für ihn größere Bedeutung als seine eigenen. Geduldig und konsequent versucht er, ihr Vertrauen zu gewinnen. An Anzahl und Fähigkeiten der Menschen, die ihm vertrauen, misst er seinen eigenen Wert.

Ziel ist es, folgendes Verhalten zu zeigen:

Ein „individualistisches“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „gruppenorientiert“ handeln.

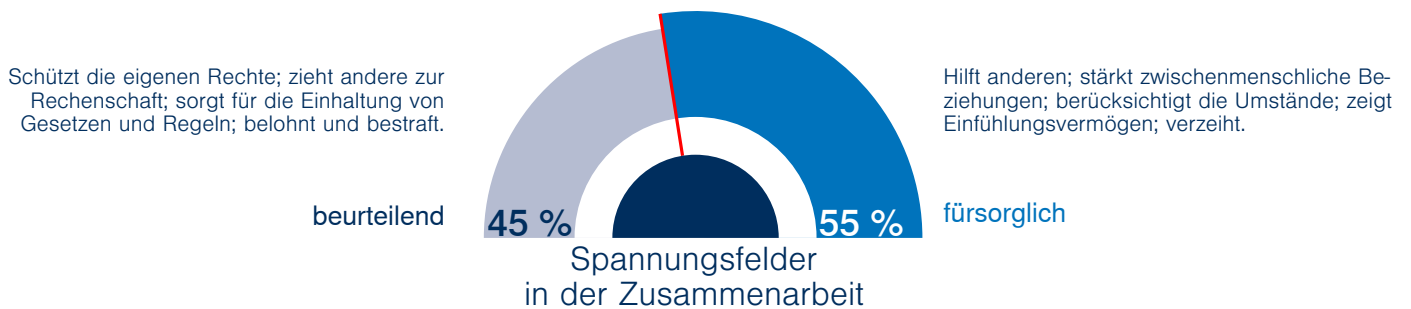
- Die eigene Einzigartigkeit ausbauen und darstellen.
- Unabhängigkeit einüben z. B. dadurch, dass die Gruppenmeinung wertgeschätzt wird, aber sich dennoch ein unabhängiges Bild von der Sache gemacht wird.
- Die Initiative übernehmen und Neues initiieren.
- Ideenreichtum und Kreativität aufzeigen und aufbauen.

Ein „gruppenorientiertes“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „individualistisch“ handeln ...

- Eine gemeinsame Ausrichtung, der die Gruppenmitglieder zustimmen können, entwickeln.
- Sich immer wieder bewusst machen, dass sie von den anderen abhängt und auch danach handeln.
- Im Team mit jedem kooperieren und jeden ernst nehmen.
- Die Bedeutung von Zusammengehörigkeitsgefühl erkennen und fördern.

Den richtigen Umgang mit Fehlern finden

Die Leistungsstände anderer oder die Ergebnisse anderer zu beurteilen ist wichtig in der Führungsarbeit. Es geht um den Umgang mit richtig oder falsch. Was tun, wenn man feststellt, dass Fehler unterlaufen sind? Einige Menschen in Führungsverantwortung neigen dazu, die Ergebnisse und Menschen sehr stark zu beurteilen, andere neigen dazu, dass sie mit Verständnis reagieren und fürsorglich sind. Kritik wird selten ausgesprochen. Bezieht sich die Führungskraft mehr auf die Ausrichtung „beurteilend“, bietet es die Möglichkeit, Distanz zu wahren, negatives Verhalten in der Gruppe zu benennen, rational, formal und abstrakt zu handeln und Gleichheit zu fordern. Wird hingegen die Ausrichtung fürsorglich präferiert, dann stehen die Beziehungen im Vordergrund und die Fehler sind zweitrangig, Unterstützung wird gewährt, Hilfe geleistet, auf Emotionen geachtet und die Dinge im Kontext bewertet. Die Führungskraft tendiert dazu, die Mitarbeiter zu schützen.



Wird nun ein Spannungsfeld zu stark bewertet, gerät die Beziehung in einen einseitigen Fokus und muss zentriert werden.

Wird der Fokus zu stark auf „beurteilend“ gelegt, besteht die Gefahr, dass ...

- die Führungskraft eine Politik „Auge um Auge“ fährt und Verfehlungen ahndet.
- die Führungskraft Bestrafung als Abschreckung sieht.
- die Führungskraft das Legale mit dem Richtigen gleichsetzt.
- die Führungskraft Recht und Ordnung mit den Begriffen „Recht“ und „Gerechtigkeit“ gleichsetzt.

Wird der Fokus zu stark auf „fürsorglich“ gelegt, besteht die Gefahr, dass ...

- Menschen für Fehlverhalten und andere Handlungen nicht zur Verantwortung gezogen werden.
- die Führungskraft versucht, für andere das zu tun, was diese selbst tun sollten.
- die Führungskraft unrealistische Erwartungen und Hoffnungen für andere hat.
- die Führungskraft Selbstbestätigung aus der Abhängigkeit von anderen zieht.

Setzen Sie sich nochmals mit Ihren Ergebnissen „beurteilend“ vs. „fürsorglich“ von Kapitel 2.1 auseinander. Diskutieren Sie diese hinsichtlich der Ausrichtung. Wo besteht Gefahr eine Ausrichtung zu stark einzusetzen. Leiten Sie davon Veränderungsbedarf ab.

Im Umgang mit Fehlern ist Max Mustermann etwas mehr mitfühlend, als dass er andere bewertet.

Max Mustermann ist davon überzeugt, dass offizielle Regeln einen notwendigen, aber ungenügenden Rahmen für die Steuerung des starken Wettbewerbs am Arbeitsplatz darstellen. Er wendet sich instinktiv einem inoffiziellen Beziehungsgeflecht zu, wenn er bei der Beurteilung von Richtig und Falsch Unterstützung benötigt. Höflichkeit, Ehre und Fairplay sind für ihn unverzichtbare Elemente. Max Mustermann versucht, Bewertung und Mitgefühl zu kombinieren. Er beurteilt Menschen anhand von Regeln, hat aber gleichzeitig Verständnis für deren Fehler. Er will eindeutig und verständnisvoll, gerecht und mitfühlend sein.

Ziel ist es, folgendes Verhalten zu zeigen:

Ein „beurteilendes“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „fürsorglich“ handeln.

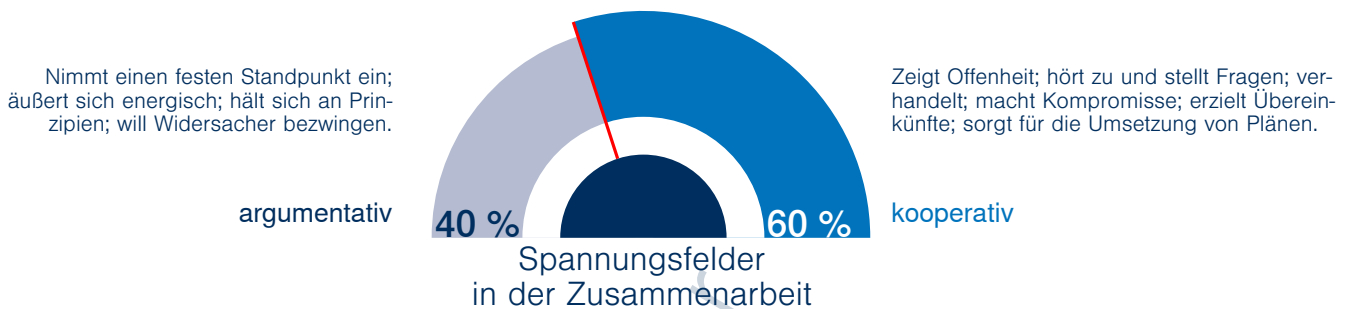
- Negatives Verhalten von Gruppenmitgliedern benennen, regulieren und gegebenenfalls sanktionieren.
- Regeln aufstellen, die für alle gelten und auf deren Einhaltung achten.
- Fördern und fordern; loben und kritisieren.
- Das Recht des Individuums schützen.

Ein „fürsorgliches“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „beurteilend“ handeln.

- Andere ganz bewusst unterstützen und ihnen beistehen.
- Die Verbindlichkeit des Einzelnen für das Gesamtergebnis stärken.
- Den Kontext, indem die Fehler passiert sind, beachten.
- Versuchen Fehler zu verstehen, sie nachzuvollziehen und zu vergeben.

Verfolgung von Zielen einüben

Ziele zu setzen und deren Einhaltung zu gewährleisten ist grundlegende Führungsarbeit. Nicht immer sind die Ziele einsichtig für alle Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, die Möglichkeiten auszuloten, wie die Ziele akzeptiert werden. Manche Führungskräfte beziehen sich in ihrer Überzeugungsarbeit auf Argumentieren, andere auf kooperatives Erarbeiten der Ziele. Beide Schwerpunkte bilden die zwei Seiten einer Medaille oder Pole ab. Bezieht sich die Führungskraft mehr auf die Ausrichtung „argumentativ“, dann werden in diesem Umfeld alle über die Ziele informiert sein, die Meinung der anderen wird in die Argumentation mit einbezogen, aber die Schritte zur Zielerreichung werden letztendlich von der Führungskraft entschieden. Die Führungskraft kommuniziert die Ziele klar und unantastbar. Wird hingegen die Ausrichtung „kooperativ“ beim Ziele setzen gewählt, dann werden die Möglichkeiten gemeinsam diskutiert, ein Kompromiss wird ausgehandelt, die vereinbarten Ziele werden eingehalten und es wird an einem gemeinsamen Ziel konsequent gearbeitet.



Wird nun ein Spannungsfeld zu „stark“ bewertet, gerät die Beziehung in einen einseitigen Fokus und muss zentriert werden.

Wird der Fokus zu stark auf argumentativ gelegt, besteht die Gefahr, dass ...

- die Führungskraft bei ihrer Meinung und Argumentation bleibt.
- die Führungskraft die eigenen Ziele durchdrückt.
- die Person einen Anspruch „ausstrahlt“, alleine die richtigen Ziele (Wahrheit) zu kennen.
- die Person nicht kompromissbereit ist.

Wird der Fokus zu stark auf „kooperativ“ gelegt, besteht die Gefahr, dass ...

- die unterschiedlichen Meinungen zugedeckt werden.
- „faule“ Kompromisse geschlossen werden.
- die Führungskraft Feindseligkeit oder Widerwillen erfährt.
- Mitarbeiter sich beschweren, nachdem alle Fakten diskutiert wurden.

Setzen Sie sich nochmals mit Ihren Ergebnissen „argumentativ“ vs. „kooperativ“ von Kapitel 2.1 auseinander. Diskutieren Sie diese hinsichtlich der Ausrichtung. Wo besteht Gefahr, eine Ausrichtung zu stark einzusetzen. Leiten Sie davon Veränderungsbedarf ab.

Bei der Verfolgung von Zielen verhält sich Max Mustermann wesentlich mehr kooperativ als argumentativ.

Die Übernahme von Verantwortung für die Ausarbeitung, Präsentation und Verteidigung einer sachkundigen Meinung sieht Max Mustermann als Voraussetzung einer guten Arbeit. Er glaubt, dass das Erzielen einer Einigung bei unterschiedlichen Meinungen den Aufwand wert ist. Max Mustermann hört zu, stellt Fragen, verhandelt und erzielt Kompromisse, von denen die Mehrheit profitiert. Andere freuen sich über seine Offenheit und bewundern seine Konsensbemühungen.

Ziel ist es, folgendes Verhalten zu zeigen:

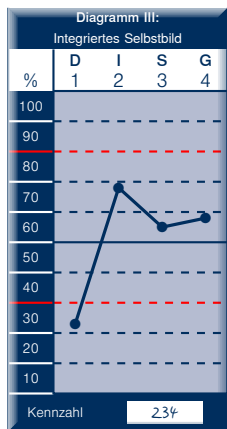
Ein „argumentatives“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „kooperativ“ handeln.

- Sich an eine Zielvereinbarung binden und diese für alle gültig festlegen.
- An den Prinzipien festhalten und alle darauf verpflichten.
- Andere mit fester Stimme überzeugen.
- Nicht den Eindruck erwecken, dass man selbst nicht hinter den Zielen steht.

Ein „kooperatives“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „argumentativ“ handeln.

- Offenheit zeigen für eine zielbezogene Diskussion.
- Zuhören und hinterfragen.
- Verhandeln, um die beste Zieleinheit herzustellen.
- Eine Vereinbarung erreichen, zu der alle zustimmen.

3.3 Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er von anderen geführt wird?



Die Mitglieder eines Teams bringen verhältnismäßig klar definierte Verhaltensmuster für eine Aufgabe mit. Jedes Verhaltensmuster enthält Tendenzen, die genutzt werden können, um die Aufgaben im Gruppenprozess auszuführen. Solche können sein: Streit schlichten, Abläufe organisieren oder Dinge und Prozesse kritisch hinterfragen. Die Bestimmung und die Bewertung der Teamstärken eines jeden Mitglieds erleichtern die Zusammenarbeit und die Aufgabenbewältigung. Diese Interpretation basiert auf Diagramm III.

Im Folgenden werden Stärken in der Zusammenarbeit beschrieben:

- Er übernimmt unter anderem folgende Aufgaben: Sammlung von Informationen, Faktenrecherche, Fragen stellen, Vorschläge machen, Verfahren verbessern, rechte Hand des Vorgesetzten sein.
- Er eignet sich gut für Aufgaben, die von Teams übernommen werden oder für strukturierte Projekte.
- Er hält die Unterlagen auf dem neuesten Stand und sorgt für eine planmäßige Ausführung.
- Er zieht Schlüsse vernünftig und logisch.
- Er entwickelt einen ruhigen, aber produktiven Ablauf für sich und andere.
- Er geht kritische Themen konventionell und berechenbar an und vermeidet extreme Experimente.
- Er kommt gut mit Einzelpersonen oder Gruppen zurecht. Pannen und kostspielige Fehler vermeidet er, indem er langsam vorgeht.

ARBEITSANLEITUNG:

Denken Sie über Situationen nach, in denen Sie selbst von anderen geführt werden. Tragen Sie hinter den Beschreibungen folgende Buchstaben ein. Gegebenenfalls können Sie dem gleichen Satz beide Buchstaben vergeben:

- „H“ für „häufig eingesetzte Stärke“
- „G“ für „von anderen geschätzte Stärke“

Erklären Sie, weshalb Sie eine Stärke mit einem „H“ oder einem „G“ gekennzeichnet haben! Nennen Sie ein konkretes Beispiel aus Ihrem Erfahrungsschatz! Markieren Sie die Stärken besonders, die mit beiden Buchstaben versehen sind! Überlegen Sie sich bei den anderen Stärken, wie Sie die Rückmeldung ihrer Kollegen/Vorgesetzten darüber erhalten können! Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um das eigene Verhalten besser wahrnehmen zu können.

Stärken beim Geführt werden

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung, bestimmte Verhaltensweisen als Geführter zu zeigen, in der Bewertungsskala von 1-4 aufgezeigt. In der Tabelle finden Sie Verhaltensweisen, die beim „geführt werden“ wichtig sind. In der Spalte „Einsatz“ wird die Häufigkeit dargestellt, mit der die jeweilige Verhaltensstärke von der Verhaltenstendenz basierend auf Diagramm III gezeigt wird.

Eigenbewertung

Verhalten	Einsatz	Eigenbewertung
Entschlossenheit vermitteln	2	
Diskussion von Ideen anregen	3	
Selbstkontrolle ausüben	3	
Klarheit über die Gefühle anderer	4	
Fairness zeigen	4	
Das große Ganze sehen	3	
Fakten zu einem logischen Ganzen zusammenfügen	3	
Humorvoll sein	3	
Mit komplexen Problemen umgehen	2	
Sich für praktische Details interessieren	3	
Eine andere Person gut einschätzen können	3	

1 = sehr selten bis selten

2 = selten bis manchmal

3 = manchmal bis häufig

4 = häufig bis sehr häufig

ARBEITSANLEITUNG:

- Bewerten Sie Ihre Tätigkeit als Mitarbeiter/Teammitglied in regelmäßigen Abständen.
- Schätzen Sie in der Spalte „Eigenbewertung“ ein, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise einsetzen. Tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- Diskutieren Sie anschließend mit einem Coach oder Kollegen, ob Sie die Verhaltensweisen häufiger oder weniger häufiger einsetzen sollten, um situationsadäquater zu führen.
- Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht.
- Schreiben Sie einen Aktionsplan.

4 Allgemeine Informationen

4.1 Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell

Diese Informationen beschreiben das persolog Persönlichkeits-Modell. Das Modell basiert auf den vier Verhaltensdimensionen D, I, S und G und wurde von Professor Geier entwickelt. Die Informationen bringen Ihnen die Grundlagen des Modells nahe und zeigen Ihnen welche anderen Verhaltensstendenzen es neben Ihren noch gibt. Dies soll Ihnen als Überblick dienen.

Das persolog Persönlichkeits-Modell beschreibt menschliches Verhalten mit dem Ziel, eigene Bedürfnisse und die anderer besser zu verstehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass menschliches Verhalten eine Folge zweier wesentlicher Einflüsse ist. A: Wahrnehmung des Umfeldes und B: Reaktion auf das Umfeld.

A: Ist die Wahrnehmung des Umfeldes eher:

- günstig (angenehm, nicht stressig) oder
- ungünstig (anstrengend, stressig)?

B: Reagiert jemand auf sein Umfeld:

- eher bestimmt (offensiv) oder
- zurückhaltend (defensiv)?

		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?			
		anstrengend/ stressig		angenehm/ nicht stressig	
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	bestimmt	1 Dominanz (direktiv) 124 14	12 13	21 Initiative (interaktiv) 123 24	2 23
	zurückhaltend	41 Gewissenhaftigkeit (korrigierend) 134 4	42 43	31 Stetigkeit (unterstützend) 234 34	32 3

4.2 Kurzbeschreibung

Auf dieser Grundlage lassen sich vier Verhaltenstendenzen beschreiben: Menschen mit **dominantem Verhaltensstil** handeln aktiv und entschlossen. Sie sind motiviert, Probleme zu lösen und schnelle Ergebnisse zu erreichen.

Menschen mit **initiativem Verhaltensstil** sind geschäftig und offen. Sie sind motiviert, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Sie drücken ihre Gedanken und Gefühle meist optimistisch aus.

Menschen mit **stetigem Verhaltensstil** zeichnen sich durch unterstützendes und kooperatives Verhalten aus. Sie sind motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen. Sie führen Pläne aus, sind geduldig und gute Zuhörer.

Menschen mit **gewissenhaftem Verhaltensstil** handeln diszipliniert und fürsorglich. Sie sind motiviert, hohe Standards zu erreichen. Weil diese Personen Ärger vermeiden möchten, achten sie auf Präzision und Genauigkeit.

Muster

4.3 Über die Autoren

Prof. John G. Geier hat an der University of Wisconsin, der University of Arizona und der University of Michigan gelehrt und war Leiter der Abteilung für Verhaltenswissenschaften an der University of Minnesota. Er ist Autor zahlreicher Bücher, darunter der Werke „Energetics of Personality“, „Career Fulfillment“ und „Behavior Personality Analysis“.

Prof. Geier entwickelte zahlreiche Bewertungsinstrumente und erarbeitete die Möglichkeiten, die Instrumente selbstständig auszufüllen, auszuwerten und zu interpretieren, die heute bei allen Bewertungsinstrumenten Standard sind. Prof. Geiers Instrumente und Forschungen haben viele Nachahmer gefunden, der Ausbau des theoretischen Wissens wurde jedoch wenig vorangetrieben.

Im Jahr 1980 war Prof. Geier mit den Schwächen der bestehenden Instrumente unzufrieden und begann mit der Professorin Dorothy Downey, seiner langjährigen Kollegin an der Universität, eine umfassende Theorie auszuarbeiten, die interpersonelle, intrapersonelle und soziale Informationen enthielt. Die 1989 als „Energetics of Personality“ veröffentlichte Theorie spornte Prof. Geier und Prof. Downey zur Entwicklung einer Reihe neuer Bewertungsinstrumente an. Ihre Erkenntnisse flossen in dem Ihnen vorliegenden Online-Bericht ein.

Muster

4.4 Haftungsausschluss

Für das PROGRAMM und das schriftliche Begleitmaterial gewähren wir keinerlei Haftung. Das gesamte Risiko in Bezug auf Inhalt, Ergebnis und Ausdruck übernimmt der Nutzer. persolog GmbH und Geier Learning International gewähren keine weiteren ausdrücklichen oder stillschweigenden Gewährleistungen, insbesondere hinsichtlich der Marktgängigkeit und Eignung für einen bestimmten Zweck und schriftliches oder gedrucktes Material. persolog GmbH oder Geier Learning International haften in keinem Fall für Gewinnausfälle oder andere gewerbliche Schäden, insbesondere für konkrete, sekundäre, mittelbare oder andere Schäden, die durch die Nutzung oder die Nutzungsunfähigkeit von Internet-Material, schriftlichen oder gedruckten Materialien dieses Produktes entstehen, auch wenn persolog GmbH oder Geier Learning International auf die Möglichkeit der Entstehung solcher Schäden hingewiesen wurde. (c) persolog GmbH 2004. Alle Rechte vorbehalten. Originalversion (c) 1995 - 1999 John G. Geier, Ph.D. Urheberrecht in den U.S.A. und Weltweit.

Die Vervielfältigung dieses Produkts in irgendeiner Form, elektronisch oder mechanisch, durch fotokopieren, aufzeichnen oder jegliches andere System zur Datenspeicherung oder auf andere Weise ist ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers nicht gestattet: Persolog GmbH, Postfach 11 25, D-75189 Remchingen/Deutschland.

Kontaktinformation: [Thomas Timmers](#)

