



# persolog<sup>®</sup>

## Persönlichkeit im Fokus

Basis | Integriertes Selbstbild | Verhalten | Führung

persolog GmbH  
Musterbericht  
VK/10-25  
Verkaufsassistenz  
Max Mustermann  
29. Oktober 2013

## 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-Profiles                           | 5  |
| 1.4   | Ihre Ergebnisse: Diagramme von den von Ihnen ausgefüllten Fragebögen des persolog Persönlichkeits-Profiles | 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  |
| 2.2   | Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?                                                          | 11 |
| 2.3   | Wodurch wird Max Mustermann zum Erfolg motiviert?                                                          | 13 |
| 2.4   | Welche Strategien setzt Max Mustermann ein, um Aufgaben zu bewältigen?                                     | 14 |
| 2.5   | Welche Strategien nutzt Max Mustermann, um Probleme zu lösen?                                              | 16 |
| 2.6   | Wie kann Max Mustermann andere Menschen überzeugen?                                                        | 17 |
| 2.7   | Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?                                                               | 19 |
| 2.8   | Wie reagiert Max Mustermann auf Veränderungen?                                                             | 22 |
| 2.9   | Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?                                                                   | 23 |
| 2.10  | Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?                                                                 | 25 |
| 2.11  | Mit wem arbeitet Max Mustermann am effektivsten zusammen?                                                  | 26 |
| 2.12  | Worauf reagiert Max Mustermann positiv?                                                                    | 28 |
| 3     | Verhalten in Führungsverantwortung                                                                         | 29 |
| 3.1   | Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er andere führt?                                                     | 29 |
| 3.2   | Wie kann Max Mustermann noch besser führen?                                                                | 31 |
| 3.3   | Wie verhält sich Max Mustermann, wenn er von anderen geführt wird?                                         | 38 |
| 4     | Allgemeine Informationen                                                                                   | 41 |
| 4.1   | Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell                                               | 41 |
| 4.2   | Kurzbeschreibung                                                                                           | 42 |
| 4.3   | Über die Autoren                                                                                           | 43 |
| 4.4   | Garantie                                                                                                   | 44 |

# 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.

\*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.

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 Online-Profil Persönlichkeits 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.

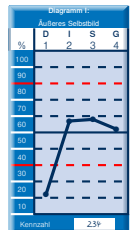
Beachten Sie! Das Ihnen vorliegende Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ versteht sich als Arbeitsunterlage, die verifiziert sein will!

## 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 Fragebögen zum Persönlichkeits-Profil, aus denen drei Diagramme erstellt werden, und optional einem Fragebogen zum Stellen-Profil, aus dem ein Diagramm generiert wird.

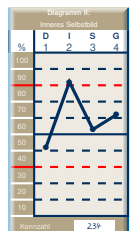
### Diagramm I: äußeres Selbstbild

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 1 beschreibt, was andere und der Kontext von mir erwarten.



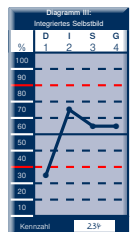
### Diagramm II: inneres Selbstbild

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 2 beschreibt, was ich von mir im Kontext erwarte.

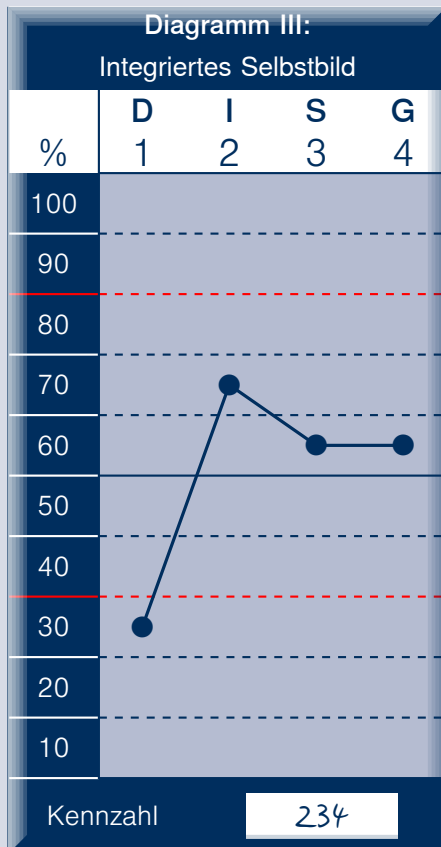
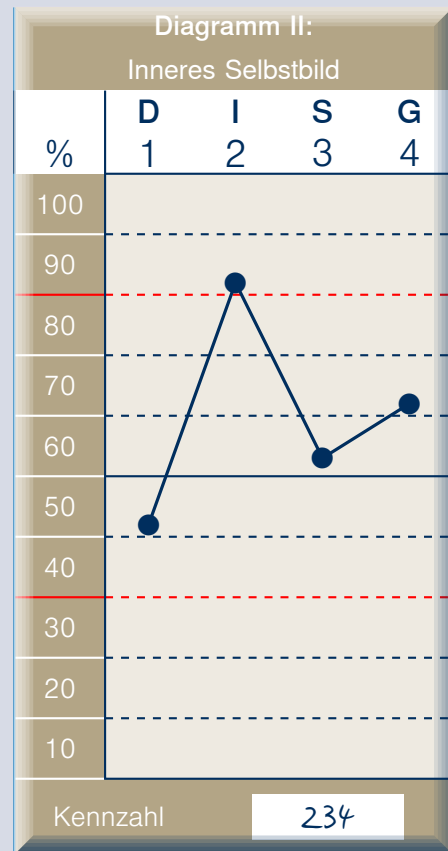
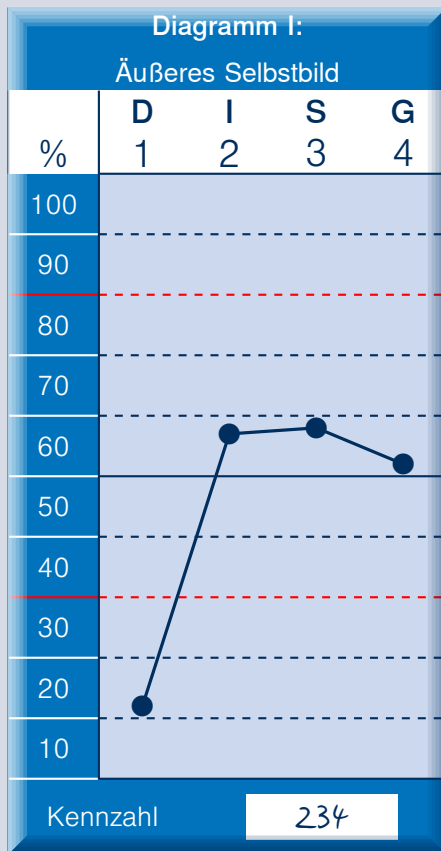


### Diagramm III: integriertes Selbstbild

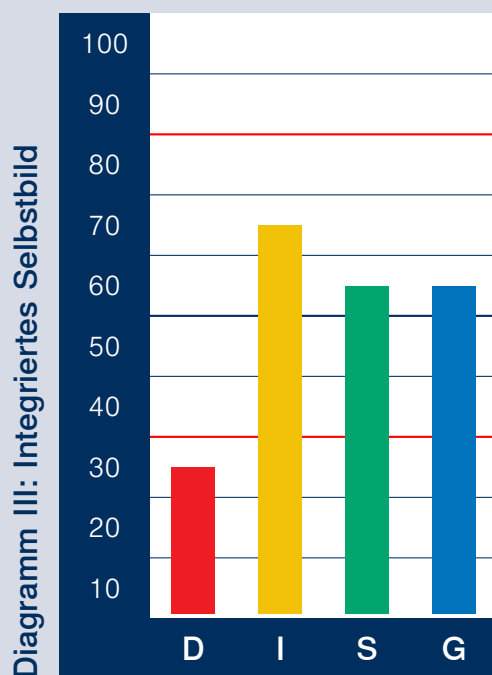
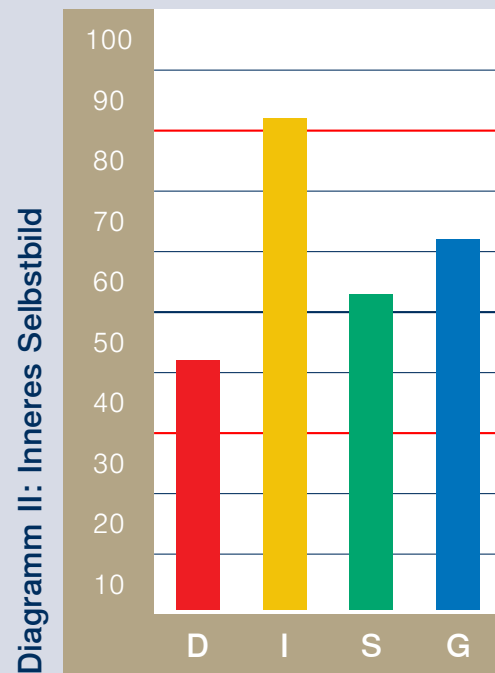
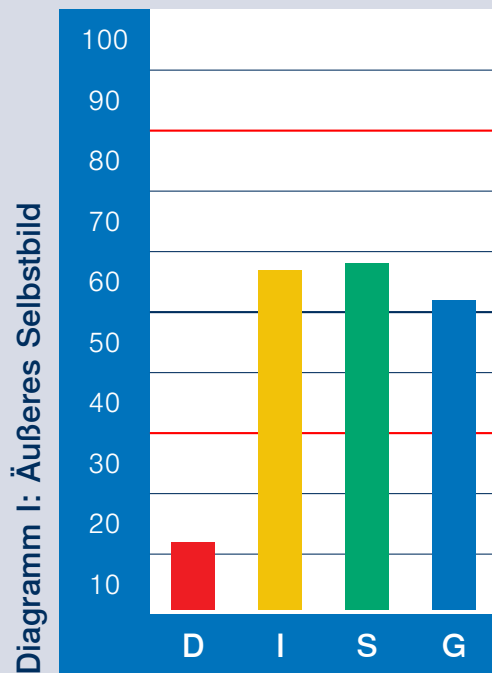
Diagramm 3 „integriertes Selbstbild“ zeigt, wie Sie sich selbst in dem gewählten Umfeld sehen. Es ist ein zusammenfassendes Diagramm, denn es beinhaltet zwei verschiedene Sichtweisen des eigenen Ichs. So gesehen ist es das Gesamtbild unseres Verhaltens. Einige Menschen beschreiben sich lieber mit der „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-Profils



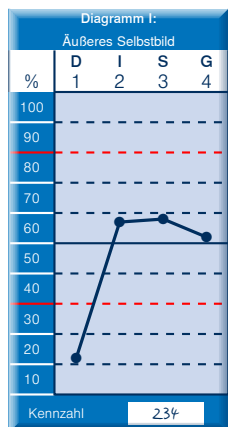
1.4 Ihre Ergebnisse: Diagramme von den von Ihnen ausgefüllten Fragebögen des persolog Persönlichkeits-Profils



## 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.



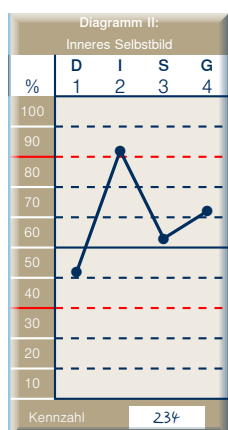
Aufgrund dessen, was Max Mustermann als Erwartung (gefordertes Selbstbild) an sein Verhalten in der beschriebenen Situation ausgefüllt hat, lassen sich folgende Verhaltensweisen beschreiben. Diese Interpretation basiert auf Diagramm I – Äußeres Selbstbild:

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.

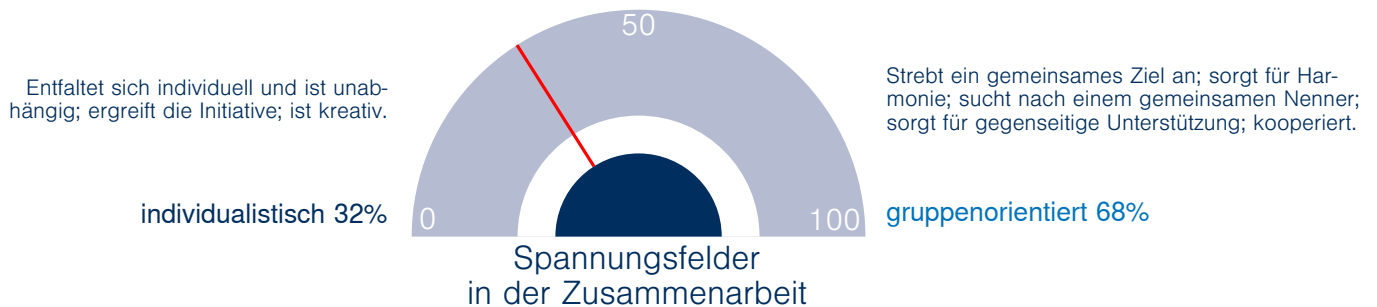


Je nachdem, wie sie sich selbst in der Situation sehen, verwenden Sie Ihre Energie mehr für das eine oder das andere und erzeugen so Spannung. Einseitig eingesetzte Schwerpunkte des Verhaltens in der Zusammenarbeit bilden eine Schieflage. Es geht also darum, eine Balance zwischen den Spannungsfeldern 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.

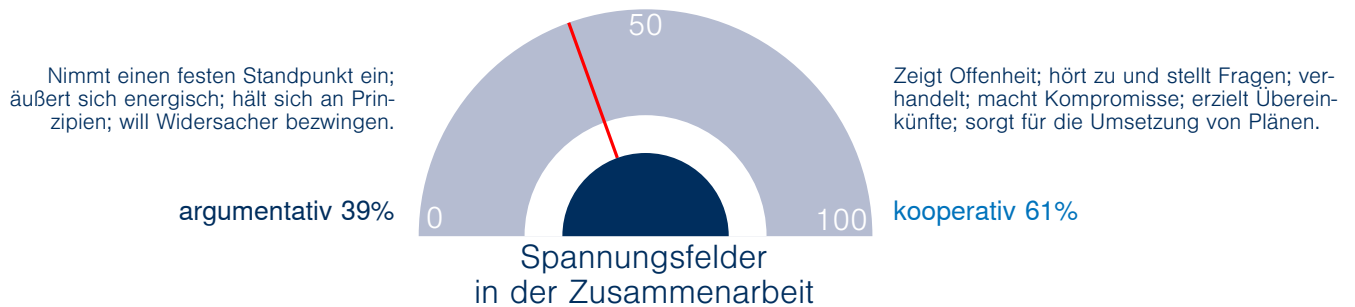
Max Mustermann ist davon überzeugt, dass offizielle Regeln einen notwendigen, aber ungenügenden Rahmen für die Steuerung des starken Wettbewerbs am Arbeitsplatz darstellen. Er wendet sich instinktiv einem inoffiziellen Beziehungsgeflecht zu, wenn er bei der Beurteilung von Richtig und Falsch Unterstützung 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.



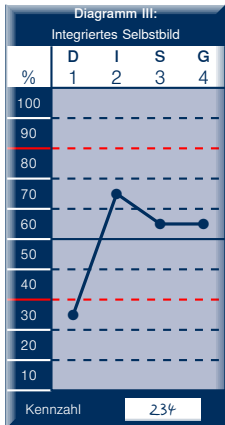
## 2.1.3 Verfolgung von Zielen

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.



## Max Mustermanns derzeit gezeigte Verhaltensweisen



Mit dieser Interpretation können Sie darüber nachdenken, wie Sie sich in der Situation verhalten. Diese Information basiert auf Diagramm 3.

### 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?

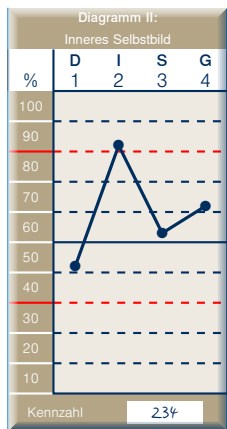
Max Mustermanns spontanes Verhalten kann sich wie folgt äußern:

- ☐ 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:

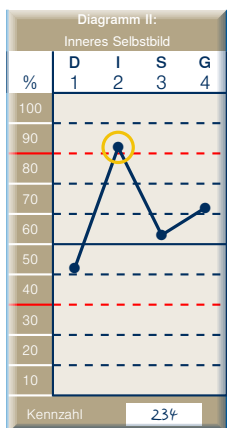
## 2.2 Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?



Jeder Mensch ist in der Lage, sich produktiv oder auch non-produktiv zu verhalten. Unter produktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, mit denen Sie Ihre Stärken zeigen - dort, wo andere Menschen durch das Verhalten unterstützt werden und Menschen sich beziehungsfördernd verhalten. Unter non-produktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, die Beziehungen verbauen und deswegen eher die Schwächen einer Person widerspiegeln. Mit der folgenden Interpretation werden Sie über Ihr Verhalten in Diagramm II nachdenken. Wie schon auf Seite drei erwähnt, kommen die Verhaltensweisen, die Diagramm II widerspiegelt, besonders unter Druck zum Vorschein.

### ARBEITSANLEITUNG:

Bitte bearbeiten Sie die unten stehenden Informationen wie folgt: Lesen Sie die Texte beziehungsweise die Interpretation, die sich aus Ihrem Diagramm II ergibt. Hierbei gilt: Ein Pluszeichen (+) zeigt die Tendenz zu beziehungsförderndem Verhalten an, ein Minuszeichen (-) die Tendenz zu beziehungshemmendem Verhalten. Daraus lässt sich Max Mustermanns allgemeine Neigung, sich in der aktuellen Situation produktiv oder non-produktiv zu verhalten, ablesen. Seine Tendenz hin zu oder weg von aktiven Handlungen und produktiven Verhaltensweisen. Reflektieren Sie die Aussagen und diskutieren Sie diejenigen, die mit einem (-) gekennzeichnet sind, mit der folgenden Fragestellung: Was brauche ich, damit ich in diesem Umfeld wieder beziehungsförderndes Verhalten zeigen kann? Diskutieren Sie bei den Aussagen mit einem (+), was passieren muss, damit Ihr beziehungsförderndes Verhalten stabilisiert wird. Erarbeiten Sie in beiden Fällen einen Aktionsplan, um beziehungsfördernd handeln zu können.



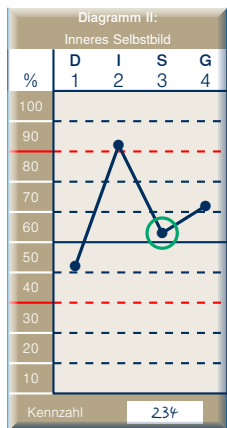
### Max Mustermanns Verhalten bei Widerstand gegen seine Ideen:

Er antwortet nicht direkt und macht seinen Standpunkt nicht deutlich. Er strebt nach Harmonie und wartet darauf, dass andere sich klar äußern, um damit Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg zu räumen.



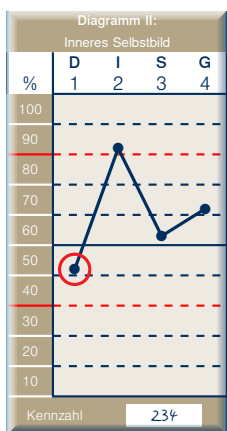
### Max Mustermanns Verhalten bei Widerstand gegen seine Ideen:

Er sagt seine Meinung deutlich und versucht bewusst, Pannen und teure Irrtümer zu vermeiden. Er ist zäh und tritt für seinen Standpunkt ein, der auf Logik und persönlicher Erfahrung beruht.



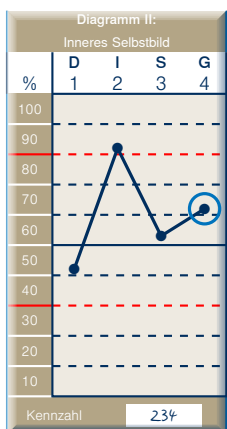
## Max Mustermanns Verhalten bei bedrohlichen oder nicht tolerierbaren Ereignissen:

Er legt Wert auf schnelle Problembeseitigung. Damit ist er in der Lage, auch ein schwieriges Umfeld zu verändern. Er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Er wirbt für gegenseitige Unterstützung und Schutz.



## Max Mustermanns Verhalten bei der Übernahme von Verantwortung:

Er minimiert eigenes und fremdes Risiko. Aufgaben geht er systematisch an und erarbeitet sich Fachkenntnisse in einem Bereich, bevor er andere um Unterstützung bittet.



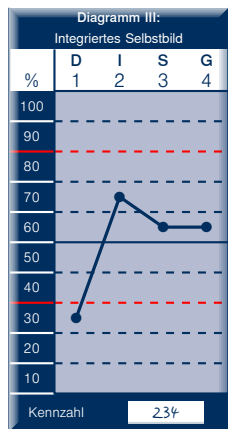
## Max Mustermanns Verhalten im Umgang mit Regeln:

Er akzeptiert Regeln, auch wenn die Gründe dafür unklar sind. Er bespricht positive und negative Folgen und überprüft die Quellen, bevor er eine Meinung über richtiges oder falsches Verhalten abgibt. Im Zweifel ist er für den Angeklagten.



Notieren Sie  
hier Ihre Ideen:

## 2.3 Wodurch wird Max Mustermann zum Erfolg motiviert?



Max Mustermann bevorzugt ein berechenbares Klima, in dem alles unter Kontrolle ist. Seine Motivation wächst, wenn er die Gelegenheit hat,

- andere durch kollegiale Beziehungen zu beeinflussen,
- Gemeinsamkeiten und Menschlichkeit hervorzuheben,
- andere beim Planen und Organisieren zu unterstützen und
- Probleme zu analysieren und Unstimmigkeiten aufzudecken.

Situationen, die gute Kommunikationsfähigkeiten erfordern wie Überzeugen, Beraten und Trösten sind für Max Mustermann motivierend. Er ist gerne Teil eines Teams und entdeckt dort sinnvolle Rollen für sich und andere. Er will in seinen Verantwortungsbereichen kompetent sein und erwartet eine klare Erläuterung der an ihn gestellten Erwartungen. Dadurch werden seine Bedenken zerstreut, zu oberflächlich zu sein und zu viele Aufgaben zu übernehmen. Max Mustermann will einige wenige Dinge gut machen. Ein wichtiger Motivationsfaktor ist für ihn, aufgrund seiner umfassenden Kenntnisse und Fähigkeiten ausgewählt zu werden. Dann übernimmt er Aufgaben, die anderen schwerfallen und sie aus dem Konzept bringen. Er freut sich über die Herausforderung, wenn er an seinen Erfolg glauben kann. Bei Max Mustermann ist die Motivation am größten, wenn er die gewünschten Ziele kennt und seine Energie für die Durchführung der Aufgabe nutzen kann. Diese Information basiert auf Diagramm 3.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

### 2.4 Welche Strategien setzt Max Mustermann ein, um Aufgaben zu bewältigen?

#### Max Mustermanns Arbeitsweise

Max Mustermann systematisiert seine Arbeit. Er organisiert Informationen und Material rechtzeitig. So kann er ein bestimmtes Tempo setzen und sich daran halten. Er will Ziele im vorgegebenen Zeitrahmen erreichen und die Arbeit planmäßig beenden. Da er gut mit Menschen umgehen kann, gehört es zu seinen obersten Prioritäten, andere an die richtige Stelle zu setzen. Er motiviert sich selbst, indem er andere durch guten Willen, exakte Planung und pünktliche Arbeitserledigung für die Kooperation gewinnt.

#### Max Mustermanns Einbindung anderer in den Arbeitsprozess:

Max Mustermann will eine kooperative Atmosphäre schaffen und anderen nicht seinen Willen aufdrängen. Er fördert eher die Entwicklung kollegialer Beziehungen, die alle Mitglieder des Arbeitsteams einschließen. An persönlichen Freundschaften, die auf bestimmte Personen beschränkt sind, ist er etwas weniger interessiert. Auf diese Weise will Max Mustermann ein geschlossenes, gut zusammenarbeitendes Team bilden. Durch diese Geschlossenheit entsteht Produktivität, wenn er sein Organisationstalent einsetzt und die Richtung vorgibt. Max Mustermann bündelt seine Energie, um ein Ziel zu erreichen. Diese Information basiert auf Diagramm 3.

#### ARBEITSANLEITUNG:

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

- ☐ Er organisiert und kümmert sich um Aktivitäten.
- ☐ Er gibt den anderen das Gefühl, wertvoll und wichtig zu sein.
- ☐ Er ermutigt Teammitglieder, enge, für beide Seiten zufrieden stellende Beziehungen aufzubauen.
- ☐ Er erleichtert die Arbeit durch Planung, Koordination und Bereitstellung der benötigten Ressourcen.
- ☐ Er akzeptiert die von der Gruppe befürwortete Lösung und setzt sie um.

Max Mustermann ist kontaktfreudig. Oft macht er den ersten Schritt, beginnt Gespräche mit Fremden und ist warmherzig und freundlich. Während er mit ihnen spricht, bildet er sich jedoch ein Urteil über sie. Distanz schafft er dadurch, dass er sich verschließt. Nur gegenüber wenigen Auserwählten öffnet er sich wirklich.

Max Mustermann strebt nach Harmonie. Er zeigt aufrichtiges Interesse, ist bei der Zusammenarbeit mit anderen taktvoll und unterstützt ihre Arbeit. Er erwartet, dass auch andere zu ihm kollegiale Beziehungen aufbauen und sagt ihnen sogar, wie sie dabei vorgehen sollen. Werden seine Erwartungen nicht erfüllt, weist er andere scharf zurecht. Ist er wirklich verstimmt, spricht er in ernsthaftem Ton und hört nicht zu. Das gilt insbesondere dann, wenn Ausreden oder gegensätzliche Meinungen vorgebracht werden.

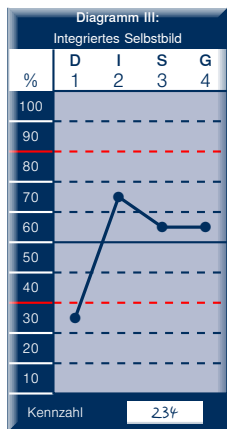
Meistens ist er jedoch weichherzig und mitfühlend, denkt an Jubiläen oder andere wichtige Ereignisse. Traditionen und Rituale tragen seiner Ansicht nach zur Festigung zwischenmenschlicher Beziehungen bei. Max Mustermann besitzt eine gewinnende Art, mit der er andere trotz Unterschiede zusammenbringt.



Notieren Sie  
hier Ihre Ideen:



## 2.6 Wie kann Max Mustermann andere Menschen überzeugen?



Jeder Mensch ist eigenmotiviert. Ob und wie ein Mensch motiviert ist, kann nicht beobachtet werden. Nur durch die Ergebnisse, die eine Person leistet, kann die Höhe der Motivation abgeschätzt werden. Ist ein Mensch motiviert, dann werden Entscheidungen schneller getroffen, ethische Grundlinien eingehalten und Aufgaben schneller erledigt. Fehlt dem Menschen die Begründung, warum Dinge so, wie vorgegeben, umgesetzt werden sollen, fällt es ihm tendenziell schwerer Motivation zu zeigen. Prozesse werden dann langsamer umgesetzt. Die Fähigkeit, mit den Unterschieden von Menschen (Kunden, Kollegen, Mitarbeitern) beim Begründen von Veränderungen, umzugehen, ist der wichtigste Schlüsselfaktor, um ein motivierendes Umfeld aufzubauen und andere zu überzeugen. (Diese Interpretation basiert auf Diagramm III.)

Um ein motivierendes Umfeld aufzubauen, verwendet Max Mustermann folgende Strategien

- ☐ Schafft ein Klima des guten Willens.
- ☐ Entwickelt bestehende Beziehungen.
- ☐ Identifiziert die Interessen der Zuhörer und bereitet entsprechende Aussagen/Beiträge vor.
- ☐ Ist spontan schmeichlerisch.
- ☐ Legt im Gesamtverfahren Kompetenz an den Tag.

Jede Bemühung, andere zu überzeugen, ist Motivationsarbeit. Jeden Tag geht es darum, andere von den eigenen Ideen, Produkten oder Dienstleistungen zu überzeugen. Dabei sind die Gründe vielfältig: Um die Aufmerksamkeit auf sich oder eine Sache zu ziehen, um verstanden zu werden, um andere zur Zusammenarbeit zu veranlassen, um Akzeptanz zu erreichen oder um etwas zu verkaufen. Kurz gesagt, die Überzeugungskraft ist das Erfolgsgeheimnis in unserer sozialen Welt: bei Kollegen, Kunden, Freunden oder in der Familie. Durch den Einsatz unserer Stimme, unserer Strategie und Taktik, vermitteln wir Botschaften. Diese Faktoren gilt es, der Situation und dem Gegenüber anzupassen. Jeder Mensch verfügt bei der Beeinflussung anderer über ein Grundmuster.

Max Mustermanns Strategie bei der Vorbereitung einer Präsentation:

Er rechnet mit einer Diskussion in freundschaftlicher Atmosphäre.

Max Mustermanns Präsentationstaktik:

Max Mustermann wendet sich während der Präsentation mehreren Personen zu, insbesondere dann, wenn mehrere am Entscheidungsprozess beteiligt sind. Er spricht über die Eigenschaften des Produkts oder Vorschlags, die die Sinne des Zuhörers ansprechen und ihm helfen, sich eine bessere Vorstellung zu machen. Oft beschränkt er seine fachspezifischen Erläuterungen auf die Funktionsweise des Produkts oder der Idee. Meist bemerkt er an seinen Zuhörern etwas, was eine positive Bemerkung wert ist und macht ihnen spontane Komplimente. Im Gegenzug erwartet er Unterstützung und positive Bemerkungen über seine Präsentation. Seine Leistung nimmt ab, wenn seine Zuhörer schweigen oder wenige Fragen stellen und Kommentare abgeben.

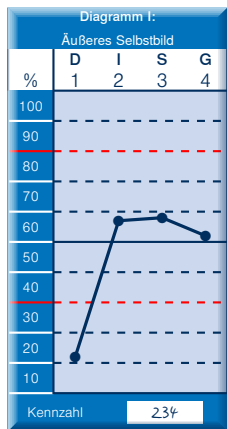
Max Mustermann kann mehr Überzeugungskraft gewinnen, indem er ...

- ☐ für extreme Ansichten offen ist, die dem eigenen Standpunkt zuwiderlaufen,
- ☐ sich Zeit nimmt, um zu überprüfen, ob der Kunde oder Kollege alles verstanden hat; wichtige, aber möglicherweise missverständliche Punkte erläutert,
- ☐ beim Thema bleibt; einen Themenwechsel vermeidet, durch den der Zuhörer abschaltet, verwirrt oder ärgerlich wird,
- ☐ anderen Zeit gibt, Fragen zu formulieren; zusätzliche Diskussionen nicht unterbricht oder behindert,
- ☐ nicht rechthaberisch ist; zugibt, dass ein Produkt oder eine Idee Schwächen haben kann.



Notieren Sie  
hier Ihre Ideen:

## 2.7 Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?



Oftmals spüren wir die Erfordernisse einer Situation und fragen uns, ob wir uns in dieser Lage angemessen verhalten. Um eine Situation besser meistern zu können, hat es sich bewährt, über die Veränderung der Absichten letztendlich das Handeln zu verändern. Menschen überlegen sich jedoch selten, wie sie in einer bestimmten Sache handeln wollen. Eine sorgfältige Begutachtung, beispielsweise unseres Arbeitsumfeldes, hilft uns festzustellen, ob unsere Absichten mit denen des Unternehmens/der Organisation übereinstimmen. (Diese Interpretation basiert auf Diagramm I.) Diese Information basiert auf Diagramm 1.

Diagramm 1: Max Mustermanns Absichten

- ☐ Sich an bewährte Regeln halten.
- ☐ Durch die Schaffung gut geplanter Routineabläufe und Verfahren für harmonische Beziehungen sorgen.
- ☐ Zugeben, wenn ihm die Befugnis fehlt, mit einer Situation fertig zu werden; die eigene Frustration in Grenzen halten.
- ☐ Sich Mühe geben, Kommunikationskanäle aufrechtzuerhalten und für andere zugänglich sein.
- ☐ Berechenbares Verhalten zeigen; Verpflichtungen einhalten.
- ☐ Klare Prinzipien haben und den eigenen Standpunkt darlegen.
- ☐ Verantwortungsbereiche übernehmen, auch solche, die die Führung anderer beinhaltet.
- ☐ Von Vorgesetzten eine konsequente und praktische Arbeitsweise erwarten.
- ☐ Die Traditionen des Unternehmens stärken und sie gemeinsam mit anderen aufrechterhalten.
- ☐ Sich durch Hinweis auf die eigene Effektivität und besondere Fähigkeiten gut darstellen können.

### ARBEITSANLEITUNG:

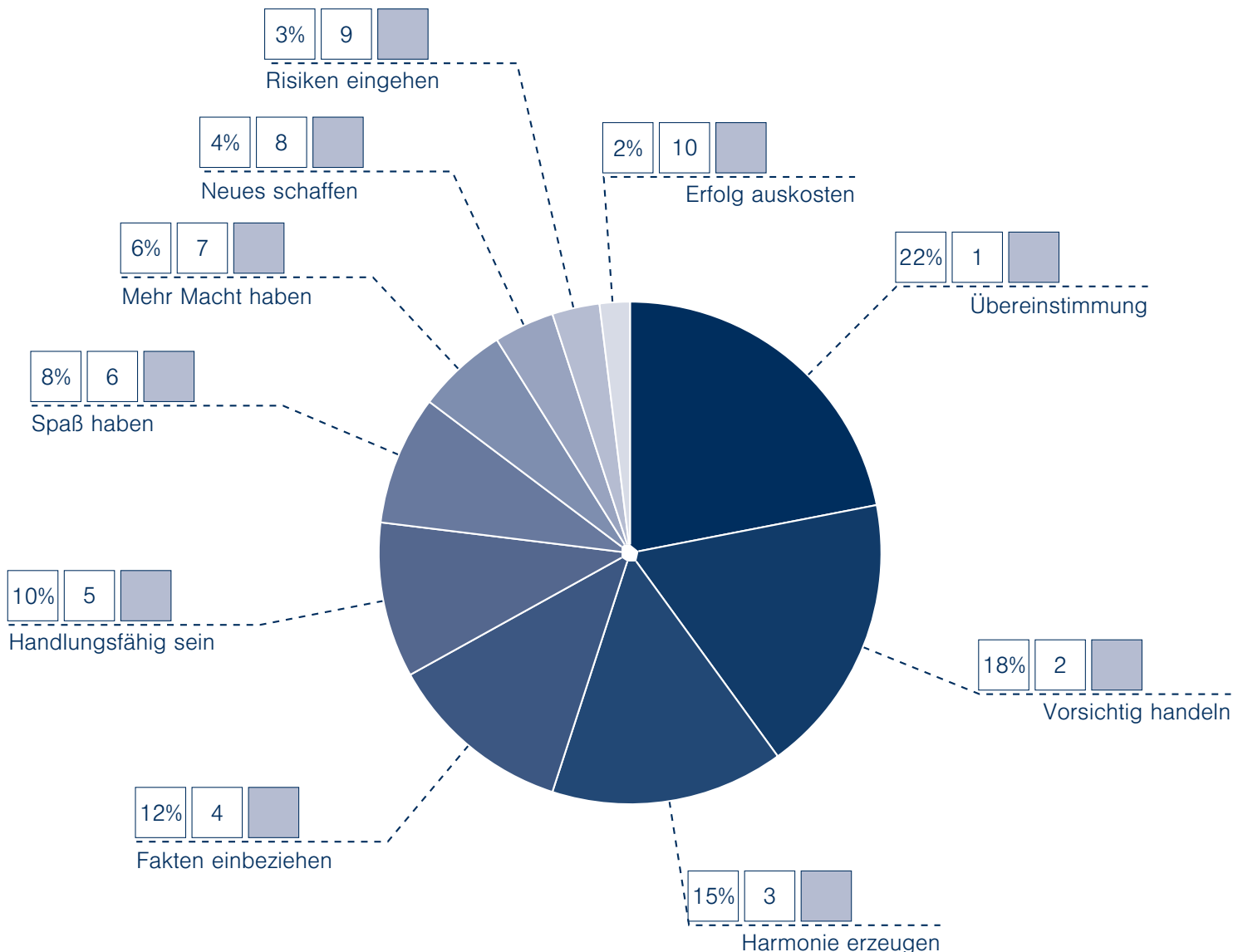
Lesen Sie sich die oben beschriebenen Absichten nochmals durch. Stellen Sie fest, ob Ihre Absichten in Ihr aktuelles Arbeitsumfeld passen, d. h., ob sie adäquat für die Erfordernisse Ihrer Arbeitssituation eingesetzt werden. Tragen Sie hinter den einzelnen Absichten die folgenden Buchstaben ein:

„J“ - ja, die Absichten beibehalten

„Ü“ - überdenken, über die Absicht neu nachdenken

„N“ - nein, die Absicht nicht weiter verfolgen

Max Mustermanns Absichten können sich mit der Zeit wandeln. Dies hat auch eine Änderung seiner Handlungen zur Folge. Zur Beobachtung dieses dynamischen Prozesses ist es notwendig, sich die Ausprägung seiner derzeitigen Intentionen klarzumachen. Die bei ihm am stärksten ausgeprägten sind in der Tabelle zuerst aufgelistet: 1. Übereinstimmung (22%), 2. Vorsichtig handeln (18%) und 3. Harmonie erzeugen (15%).



## ARBEITSANLEITUNG:

1. Das oben stehende Diagramm bietet Ihnen eine zweite Sichtweise auf das Thema Absichten. Es befinden sich Absichten im Diagramm, die in Prozenträngen und einer Rangordnung dargestellt werden. Dieses wurde statistisch bei einer Untersuchung mit insgesamt 1200 Menschen für die Verhaltenstendenz Diagramm I ermittelt. Sehen Sie sich die Reihenfolge Ihrer Absichten an, die aus Ihrer Verhaltenskennzahl resultieren.

2. Ordnen Sie nun die Absichten gemäß Ihrer eigenen Einschätzung. Denken Sie hierbei darüber nach, ob und wie wichtig die einzelnen Absichten in Ihrem momentanen Umfeld sind. Tragen Sie in das blaue Kästchen die Rangordnungszahl ein, je nachdem wie erforderlich die Absicht im Umfeld ist. Hierbei stellt 1 die wichtigste Rangordnungszahl dar und 10 die am wenigsten wichtige. Bewerten Sie jede einzelne Absicht. Beachten Sie, dass jede Rangordnungszahl nur einmal vergeben werden darf.
3. Stellen Sie fest, ob und in welchen beiden Bereichen die größten Unterschiede zwischen Ihrer und der vorgegebenen Rangordnung der Absichten auftreten.

a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_

Bewerten Sie, ob die Reihenfolge der von Ihnen im blauen Kästchen (links) gewählten Absichten in Ihrem Arbeitsumfeld zielführend ist. Denken Sie besonders über die Absichten nach, die den größten Unterschied zwischen Selbstbewertung und Bewertung resultierend aus der Verhaltenskennzahl aufweisen. Tragen Sie danach neben das Kästchen (rechts) folgende Buchstaben hinter die einzelnen Absichten ein:

☐ „Z“ für „zufrieden stellend“

☐ „E“ für „erhöhen“

## 2.8 Wie reagiert Max Mustermann auf Veränderungen?

Wir verändern uns ständig. Die Geschwindigkeit und die Richtung unserer Veränderungen unterscheiden sich in Abhängigkeit von den Einflüssen des sozialen Umfelds und des Arbeitsumfelds. Wann arbeiten wir ineffektiv, wann effektiv? Entspricht das erforderliche Arbeitsverhalten nicht unserem bevorzugten Arbeitsstil, müssen wir unsere Energie ständig bewusst einsetzen. Das kostet viel Kraft und tritt dann verstärkt ein, wenn wir eine neue Position oder Aufgabe annehmen. Es kann so lange anhalten, bis wir uns eingearbeitet haben oder bis wir unsere Überzeugungen ändern, unsere Absichten anpassen und die erforderliche Einstellung sowie notwendigen Fähigkeiten entwickeln. Wir können lernen, unsere Absichten so einzusetzen, dass wir schneller mit Veränderungen umgehen können. (Diese Information basiert auf Diagramm I.)

Wie passt Max Mustermann sein Verhalten bei Veränderungen an:

- ☐ Max Mustermann verhält sich verständnisvoll.
- ☐ Indem er seine Gefühle äußert, will er seinen Status verbessern und Respekt und Anerkennung für seine Leistungen gewinnen.
- ☐ Dennoch handelt er nicht entschieden.
- ☐ Um Entschlossenheit zu zeigen versucht er, weniger Zugeständnisse und Kompromisse zu machen, wenn sie nicht zu seinem Vorteil sind.
- ☐ Auf diese Weise bringt ihm seine Prinzipientreue letztlich neue Chancen.
- ☐ Er möchte anderen gegenüber flexibel erscheinen, auch wenn er aufgrund seiner Verantwortung Regeln durchsetzen muss oder Personen zurechtweist, die keine Verpflichtung eingehen möchten.
- ☐ Bei seinen Maßnahmen zeigt er gesunden Menschenverstand und versucht, kostspielige Fehler zu vermeiden.

Reflektieren Sie die oben stehenden Beschreibungen zu Ihrer Verhaltenstendenz. Diskutieren Sie mit Ihrem Coach oder Kollegen, welche Vor- und Nachteile diese Verhaltensweisen bei Veränderungen haben. Schreiben Sie wichtige Einsichten auf.

### ARBEITSANLEITUNG:

Wie stark bin ich momentan Veränderungen ausgesetzt?

Kreisen Sie eine Zahl auf der Skala ein und bestimmen Sie dadurch den Grad, wie stark Sie momentan Veränderungen ausgesetzt sind. Falls Sie von Veränderungen betroffen sind und die Zahl 5 höher markiert haben: Beschreiben Sie in einem Aktionsplan, wie Sie die Veränderungen positiv bewältigen können.

| K A U M |   |   | E T W A S |   | S T A R K |   |
|---------|---|---|-----------|---|-----------|---|
| 1       | 2 | 3 | 4         | 5 | 6         | 7 |
|         |   |   |           |   |           |   |

## 2.9 Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?

Sind wir starkem Widerstand ausgesetzt, werden wir einer Prüfung unterzogen. Wie viel Energie wir für die Verteidigung unseres Standpunktes aufwenden, hängt von der Stärke unserer Grundsätze und Überzeugungen ab. Hier äußern sich unsere Gefühle, Empfindungen und Leidenschaften. Diese Persönlichkeitsdynamik ist manchmal anderen und auch uns selbst nicht bewusst. Die folgenden Statements beschreiben Handlungsweisen unter Druck. Des Weiteren wird Max Mustermanns Verhaltensmuster in Drucksituationen analysiert. Diese Information basiert auf Diagramm 2.

### Max Mustermanns Verhalten unter Druck:

- ☐ Er versucht, Differenzen beizulegen.
- ☐ Er übernimmt den Standpunkt anderer.
- ☐ Er informiert andere über seine Ziele.
- ☐ Er nimmt andere, wie sie sind.
- ☐ Er geht Beziehungen ein, die ihm möglicherweise schaden.
- ☐ Er ist aufgeschlossen gegenüber Alternativen.
- ☐ Er bleibt ruhig und unterstützt andere.
- ☐ Er lässt andere die Richtung bestimmen.
- ☐ Er belastet sich mit den Problemen anderer.
- ☐ Er ist freundlich und warmherzig.

### ARBEITSANLEITUNG:

Überlegen Sie, ob Sie diese Verhaltensweisen unter Druck an sich beobachten können. Schreiben Sie hinter den Aussagen die folgenden Buchstaben:

- ☐ „J“ für ja
- ☐ „N“ für nein

### Beurteilen Sie Ihr Verhalten:

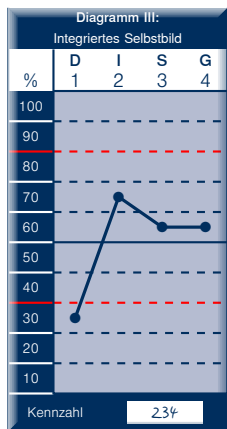
- ☐ „O.K.“ für trifft zu
- ☐ „Ü“ für überdenken

### Max Mustermanns Verhalten unter Druck:

Max Mustermann reagiert auf Druck durch Sofortmaßnahmen. Unter Druck neigt er dazu, die gleichen Methoden anzuwenden, die auch normalerweise funktionieren: Er ist aufgeschlossen und harmonisch. Die angespannte Situation entsteht jedoch oft durch seine hohen Erwartungen, die nicht immer mit den Wünschen anderer übereinstimmen.

In derartig anspruchsvollen Situationen lässt sich Max Mustermann von anderen leicht ausnutzen. Er macht sich übermäßig viele Gedanken über die Zukunft und lässt andere den Kurs bestimmen. Er mag zwar ruhig und beherrscht erscheinen. Um aber Selbstbeherrschung und Selbstsicherheit zu erhalten, muss er verschiedene Alternativen haben. Max Mustermann versucht, seine Lage zu verbessern, indem er sich oft zuerst entschuldigt oder Zugeständnisse macht, um Differenzen beizulegen. Nach und nach erkennt er jedoch seine Stärke beim Umgang mit Stresssituationen und seine Fähigkeit, sich gegen unangemessene Forderungen zu wehren. Mit unangenehmen Situationen wird er gut fertig, indem er die notwendigen Maßnahmen ergreift: er schätzt die Lage ein, handelt konsequent und überträgt seine Lösung auf ähnliche Probleme.

## 2.10 Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?



Die meisten Menschen haben sich im Laufe Ihres Lebens eigene Strategien im Umgang mit Konflikten angeeignet. Beispielsweise können Entscheidungen, die zuerst einmal positiv bewertet werden, später zu einer negativen Bewertung führen. Dadurch können innere Konflikte auslöset werden. Arbeiten nun Menschen zusammen, können Spannungen auftreten, die bei einer gegensätzlichen Bewertung während der Entscheidungsfindung entstehen. Oftmals werden diese erst bei einer Konfrontation deutlich. Dann bleibt wenig Energie für die Umsetzung der Entscheidung übrig, denn jeder will beweisen, dass die eigene Sichtweise die Beste ist. Bei zwischenmenschlichen Konflikten, insbesondere mit Kunden oder Kollegen ist es am effektivsten, wenn die Konflikte mit allen Beteiligten gelöst werden. Bei inneren Konflikten, also Konflikten mit sich selbst, hilft es oftmals von anderen Feedback zu erhalten, um so die Konflikte neu bewerten zu können. Lesen Sie die untenstehenden Texte durch und erarbeiten Sie Handlungsstrategien, wie Sie zukünftig mit Konflikten umgehen werden. (Diese Information basiert auf Diagramm III).

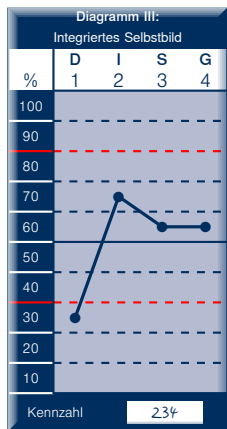
### Bei Konflikten mit anderen ...

widersetzt sich Max Mustermann nur zögerlich seinen Gegnern. Zunächst ist er enttäuscht von seinen Widersachern, dann versucht er, sie zu verstehen. Er ermutigt andere, sowohl negative als auch positive Gefühle zu äußern. Seine Offenheit ist sein größter Vorzug. Sie sorgt bei anderen für das notwendige Vertrauen, um dem Problem auf den Grund zu gehen. Anderen signalisiert er durch diese Offenheit seinen glaubwürdigen Umgang mit dem Konflikt.

### Bei inneren Konflikten ...

muss Max Mustermann häufig sein Bestreben nach korrekter Arbeitsausführung mit seinem Wunsch, andere zufrieden zu stellen, vereinbaren. Dieser Konflikt führt zu Unentschlossenheit. Max Mustermann wartet auf die Reaktionen und Vorschläge anderer und zögert Entscheidungen hinaus. Manchmal überlässt er es anderen, Maßnahmen zu ergreifen. Er wartet, aus welcher Richtung der Wind weht und gibt anderen sogar die Schuld, wenn die Entwicklung zu langsam vorangeht. Seine mangelnde Entscheidungsfähigkeit verärgert sie oftmals.

## 2.11 Mit wem arbeitet Max Mustermann am effektivsten zusammen?



Gute Zusammenarbeit besteht dann, wenn Ähnlichkeiten geschätzt und Unterschiede respektiert werden. Forschungen haben ergeben, dass verfahrenstechnische Probleme am besten gemeinsam von Menschen mit ähnlichem Verhalten gelöst werden. Kreative Lösungen hingegen erfordern Menschen mit unterschiedlichem Verhalten. Neue Ideen entstehen in der Zusammenarbeit mit anderen. In der folgenden Zusammenfassung wird aufgezeigt, welche Menschen mit ähnlichen oder unterschiedlichen Fähigkeiten Max Mustermann unterstützen können. Diese Information basiert auf Diagramm 3.

Die idealen Partner für Max Mustermann können die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ergründen. Sie haben ähnliche Verhaltenstendenzen wie Max Mustermann, sind aber weniger traditionsgebunden und etwas direkter. Aus folgenden Gründen können ihn diese Personen unterstützen:

- Sie legen Wert auf Gleichberechtigung. Sie schützen die Rechte anderer und ihre eigenen.
- Sie drücken offen ihre Unzufriedenheit aus. Sie werden erfolgreich mit unangenehmen Situationen oder Menschen fertig.
- Sie fordern von anderen, ihre Vorgehensweise zu überprüfen.
- Sie gehen problemlos und gelassen von einem Projekt zum nächsten über.
- Sie stehen Herausforderungen und Widerständen aufgeschlossen gegenüber. Sie wollen andere überzeugen.

Bei der Suche nach kreativen Lösungen wird Max Mustermann am besten von energischen Personen unterstützt, die ihn zum Beispiel unterstützen, Akzeptanz für seine Lösungen zu erhalten. Er verlässt sich meist auf bestehende Strukturen, die er modifiziert und neu ordnet, anstatt sie völlig zu verändern. Deshalb ist es ihm lieber, wenn andere in unbekannte Gewässer vorstoßen. Aus folgenden Gründen können ihn diese wagemutigeren Personen unterstützen:

- Sie genießen das Leben und haben wenig Zeit für unnötige Sorgen.
- Sie delegieren unangenehme Aufgaben, setzen ihre Taktik geschickt ein und überzeugen andere davon, Vertrauen in ihre Fähigkeiten zu haben.
- Sie handeln spontan, rationell und verschaffen sich geschickt einen Vorsprung.
- Sie engagieren andere, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen.
- Sie können komplexen Ausführungen folgen. Sie interpretieren Fakten für andere wichtige Entscheidungsträger.

Finden Sie mindestens eine Person in Ihrem Arbeitsumfeld, die über einige der genannten Eigenschaften verfügt. Was genau kennzeichnet diese Person?



Notieren Sie  
hier Ihre Ideen:

### 2.12 Worauf reagiert Max Mustermann positiv?

Die Handlungen von Menschen beruhen größtenteils auf ihren Sinneswahrnehmungen. Wir können andere viel besser beeinflussen, wenn wir ähnliche Sinneskanäle nutzen. Mit anderen Worten: Wir sind mit unserem Gegenüber auf einer Wellenlänge. Die folgenden Aussagen beschreiben, wie andere Max Mustermanns Aufmerksamkeit erlangen können. Diese Information basiert auf Diagramm 3.

Max Mustermanns Aufmerksamkeit können andere gewinnen durch ...

- ☐ einen sachlichen, aber freundlichen Ton,
- ☐ mäßig schnelles Sprechtempo,
- ☐ eher leises als lautes Sprechen,
- ☐ einen ausgewogenen Tonfall; monotones Sprechen vermeiden,
- ☐ ein freundliches Lächeln für ihn und Lob für seine Arbeit.

Andere können Max Mustermanns Interesse aufrechterhalten, indem sie ...

- ☐ zwei oder drei Vorschläge machen, statt viele Alternativen aufzählen,
- ☐ über seine vielfältigen Hobbys sprechen - Kunst, Sport usw.,
- ☐ ausführlich über Details sprechen, da er aktiv zuhört,
- ☐ Änderungen als Modifizierung von Bestehendem vermitteln, nicht als etwas völlig Neues.

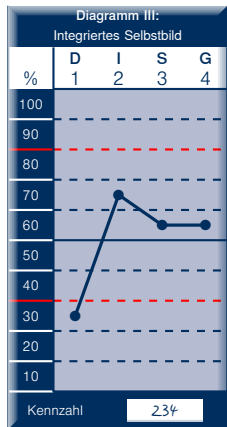
Andere können eine Beziehung zu Max Mustermann aufbauen, indem sie ...

- ☐ langsam vorgehen; akzeptieren, dass er nicht gerne gedrängt wird,
- ☐ Entscheidungen relativ schnell treffen,
- ☐ die treibende Kraft sind,
- ☐ Herausfinden, was ihn beschäftigt und ihm dadurch Anerkennung geben.

Denken Sie über Menschen in Ihrem Umfeld nach. Überlegen Sie, wer Ihre Aufmerksamkeit positiv gewinnt. Denken Sie danach über Menschen nach, denen es nicht gelingt, Ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Überlegen Sie sich Handlungsstrategien, wie Sie Menschen vermitteln können, was Sie brauchen, um aufmerksam sein zu können. Optional: Überlegen Sie sich auch, was die anderen brauchen, um Ihr Feedback annehmen zu können.

## 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 aber auch geführt. Deswegen enthalten diese Ausführungen auch einen Teil über 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.

## Eigenbewertung

| 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.

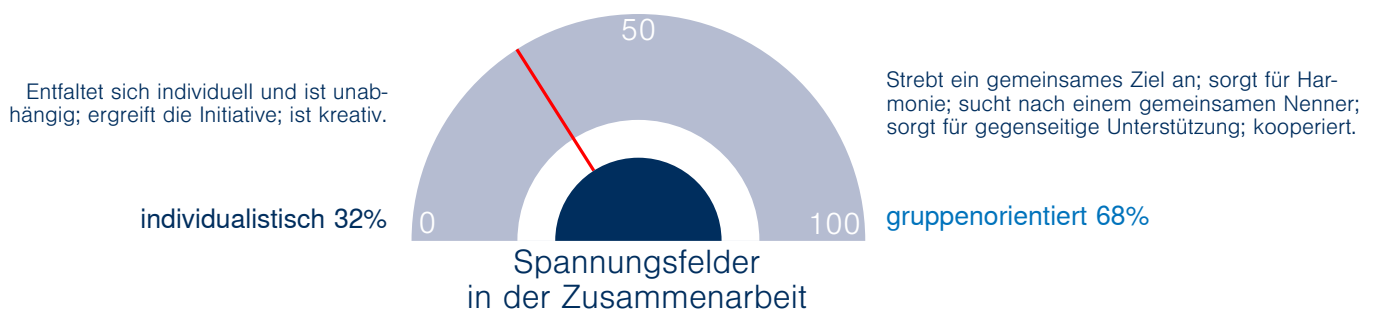


## Spannungsfelder des Führens

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 vorseilt.
- die Führungskraft stark wettbewerbsorientiert handelt, 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.

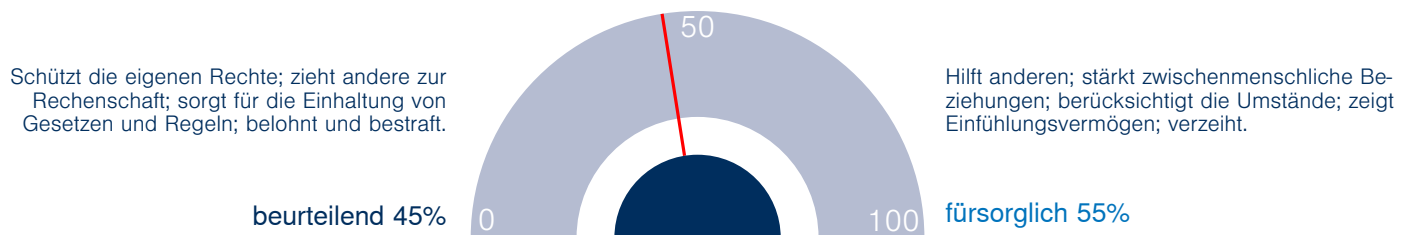
- Die eigene Einzigartigkeit ausbauen und darstellen.
- Unabhängigkeit einüben z. B. dadurch, dass die Gruppenmeinung wertgeschätzt wird, aber sich dennoch ein unabhängiges Bild von der Sache gemacht wird.
- Die Initiative übernehmen und Neues initiieren.
- Ideenreichtum und Kreativität aufzeigen und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

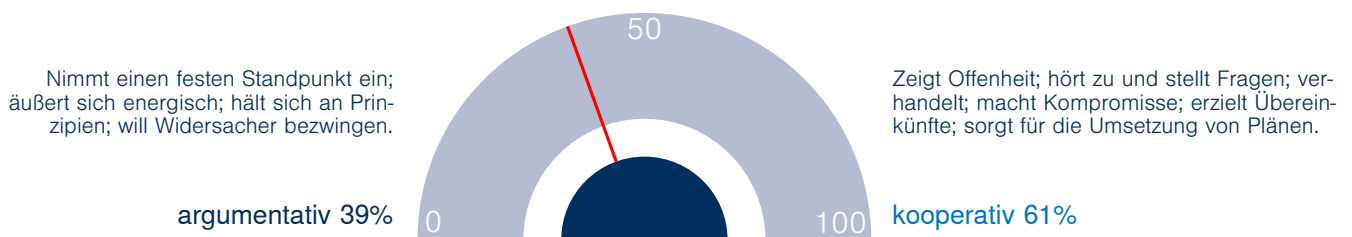
- Negatives Verhalten von Gruppenmitgliedern benennen, regulieren und gegebenenfalls sanktionieren.
- Regeln aufstellen, die für alle gelten und auf deren Einhaltung achten.
- Fördern und fordern; loben und kritisieren.
- Das Recht des Individuums schützen.

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 „astrahlt“, 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:

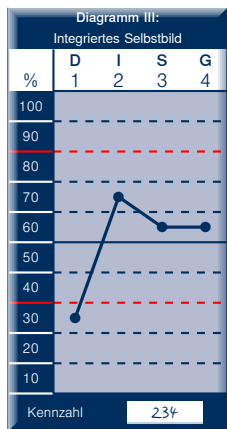
Ein „argumentatives“ Verhalten bei Menschen stärken, die zu stark im Spannungsfeld „kooperativ“ handeln.

- 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.

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. Bewerten Sie in der Spalte „Eigenbewertung“, wie häufig Sie nach Ihrer Meinung die Verhaltensstärke einsetzen und vergleichen Sie sie mit der Spalte Einsatz. Diskutieren Sie mit einem Coach oder Kollegen, ob der Einsatz der Verhaltensstärken für Ihre Situation als Geführter situationsadäquat ist oder nicht. Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht. Schreiben Sie einen Aktionsplan.

| 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

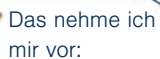
4 = häufig bis sehr häufig

## 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 häufig einsetzen sollten, um situationsadäquater zu führen.
- Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht.
- Schreiben Sie einen Aktionsplan.

- ☐ nach neuen Ideen sucht, die sich anderen gut vermitteln lassen. Er zeigt, dass diese Ideen auf traditionellen, bewährten Methoden aufbauen.
- ☐ schneller arbeitet. Er reagiert auf dringende Anforderungen, die an alle Teammitglieder gestellt werden.
- ☐ in die Zukunft blickt. Er traut sich, Visionen zu haben.
- ☐ den Vorgesetzten erklärt, weshalb manche Aufgaben mehr Zeit erfordern als andere. Er schätzt den Zeitbedarf realistischer ein.
- ☐ zu verstehen versucht, wie seine aktuelle Aufgabe in das Gesamtbild passt.
- ☐ die Risiken herausfindet, die seine Arbeit bedrohen. Max Mustermann erkennt, dass qualifizierte Leistung Sicherheit bietet.
- ☐ erkennt, dass mangelnde Qualität seine Arbeit bedroht. Qualifizierte Leistung bietet ihm Sicherheit und minimiert Risiken.

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung. Verteilen Sie dabei hinter den Stärken 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.



## 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.

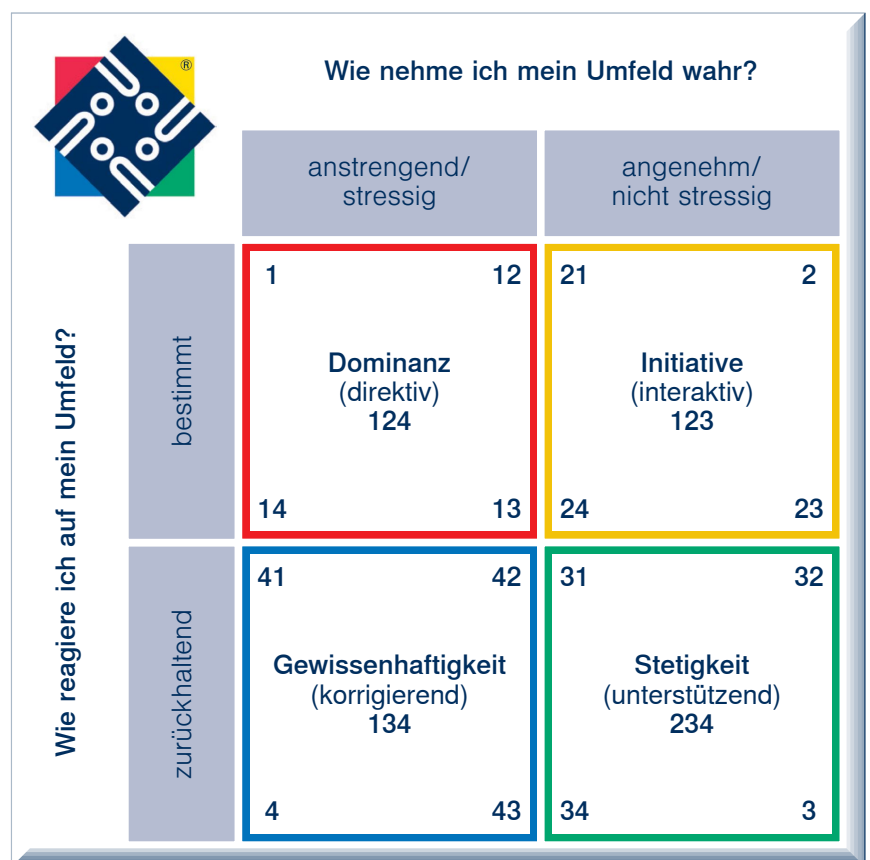
Das persolog Persönlichkeits-Modell beschreibt menschliches Verhalten mit dem Ziel, eigene Bedürfnisse und die anderer besser zu verstehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass menschliches Verhalten eine Folge zweier wesentlicher Einflüsse ist. A: Wahrnehmung des Umfeldes und B: Reaktion auf das Umfeld.

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)?



### 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 gesprächig 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 ehrliches 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.

### 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 verliehen einem wenig bekannten Werk aus dem Jahr 1928, *Emotions of Normal People*, und William Moulton Marstons Theorie über Dominanz, Einfluss, Unterordnung und Gefügigkeit, Glaubwürdigkeit. Prof. Geier, der die individuellen Unterschiede weiter untersuchen wollte, aktualisierte das Buch mit einer Einführung und veröffentlichte es neu. 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, darunter das persolog Persönlichkeits-Profil (Personality Factor Profile).

### 4.4 Garantie

Für das PROGRAMM und das schriftliche Begleitmaterial gewähren wir keinerlei Garantie. 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 Garantien, 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 im Ausland.

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: [Adminpersolog](#)