



# persolog Persönlichkeits-Profil Persönlichkeit und Stelle

Integriertes Selbstbild

%	D 1	I 2	S 3	G 4
100	+21 +11 +10	+18 +11 +8	+18 +12 +10	
90	+9 +8 +7	+7 +6 +5	+8 +6 +4	
80	+6 +5 +4	+4 +3 +2	+6 +5 +4	
70	+3 +2 +1	+2 +1 0	+4 +3 +2	+1 0 -1
60				

Sabine Mustermann  
Fokus: geschäftlich  
28. November 2011/de

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das persolog Persönlichkeits-Profil und die Diagramme	2
1.1	Den Aufbau des persolog Persönlichkeits-Profiles verstehen	2
1.2	Beschreibung zu den Diagrammen	3
1.3	Diagramme zu den Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles „Persönlichkeit, Führung und Stelle“	4
2	persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“	5
2.1	Wodurch zeichnet sich Sabine Mustermanns Verhalten aus?	5
2.2	Welche Tendenzen zeigt Sabine Mustermanns Verhalten?	8
2.3	Wodurch wird Sabine Mustermann zum Erfolg motiviert?	10
2.4	Welche Strategien setzt Sabine Mustermann ein, um Aufgaben zu bewältigen?	11
2.5	Welche Strategien nutzt Sabine Mustermann, um Probleme zu lösen?	13
2.6	Wie kann Sabine Mustermann andere Menschen überzeugen?	14
2.7	Welche Absichten hat Sabine Mustermann zurzeit?	15
2.8	Wie reagiert Sabine Mustermann auf Veränderungen?	17
2.9	Wie reagiert Sabine Mustermann unter Druck?	18
2.10	Wie geht Sabine Mustermann mit Konflikten um?	19
2.11	Mit wem arbeitet Sabine Mustermann am effektivsten zusammen?	20
2.12	Worauf reagiert Sabine Mustermann positiv?	21
3	persolog Stellen-Profil	22
3.1	Allgemeine Beschreibung der Stelle	22
3.2	Notwendige Fähigkeiten	23
3.3	Wie gut passt Sabine Mustermann zu der von ihr beschriebenen Stelle?	27
4	Allgemeine Informationen	28
4.1	Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell	28
4.2	Kurzbeschreibung	29
4.3	Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen	30
4.4	Informationen zu den 20 möglichen Verhaltenstendenzen	31
4.5	Über die Autoren	38
4.6	Garantie	39
	Kontaktinformation:	39

# 1 Einführung in das persolog Persönlichkeits-Profil und die Diagramme

## 1.1 Den Aufbau des persolog Persönlichkeits-Profiles verstehen

Es geht in dem persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit und Stelle“ darum, dass Menschen zu Meistern ihrer selbst werden. Sie sollen angeleitet werden, über die Beziehungen, in denen sie leben, nachzudenken, seien es die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden oder zu Partnern und Familienangehörigen.

Im ersten Kapitel werden Sie in den Bericht eingeführt. Es werden die Diagramme beschrieben und gezeigt. Im zweiten Kapitel 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 diesem Verhaltensstil die Aufgaben bewältigen, Probleme lösen und andere überzeugen. Desweiteren wird über das Thema Absichten nachgedacht. Das Thema Veränderung, Verhalten unter Druck und Konflikte werden betrachtet. Zum Schluß des Kapitels werden Sie lesen, mit wem Menschen mit diesem Verhaltensstil am effektivsten zusammenarbeiten und worauf sie positiv reagieren.

Falls Sie den Führungsteil bestellt haben: In diesem Kapitel denken Sie über Ihre Führungsstärken nach. Überlegungen zu Ihrem Verhalten als Mitarbeiter ergänzen das Kapitel.

Falls Sie das persolog Stellen-Profil bestellt haben: In diesem Kapitel werden Verhaltenseigenschaften beschrieben, die für die Stelle/Position, für die Sie den Fragebogen zum Stellen-Profil ausgefüllt haben, wichtig sind.

Falls Sie den allgemeinen Teil bestellt haben: Zu Ihrer allgemeinen Information enthält das letzte Kapitel, wenn Sie es denn ausgewählt haben, Beschreibungen zu den 20 verschiedenen Verhaltensstilen, auf die das persolog Persönlichkeits-Profil eingeht.

Das persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit und Stelle“ unterstützt Sie bei der Bestimmung Ihrer aktuellen Situation. Wo Veränderungsbedarf vorhanden ist, soll die Wunschsituation als Ziel der Veränderung benannt werden. Deshalb bezweckt das persolog Persönlichkeits-Profil Online die Arbeit mit und an sich selbst. In den einzelnen Interpretationsangeboten finden Sie Übungen, die es zu bearbeiten gilt. Anschließend sollen Sie die Interpretationen überprüfen und auf die eigene Person beziehen. Die Hinterlegung jeder Beschreibung mit persönlichen Beispielen wird Ihnen dabei helfen. Aufgrund dieses Vorgehens ist das persolog Persönlichkeits-Profil als ein Arbeitspapier zu verstehen. Denn erst in der Auseinandersetzung mit dem Text und sich selbst findet Persönlichkeitsentwicklung statt.

Die Bewertung der einzelnen Aussagen erfolgt durch Personalisieren. Damit ist gemeint, dass Sie Zutreffendes markieren, nicht Zutreffendes streichen und bei Sätzen, die Ihnen unklar sind oder bei denen Sie Feedback brauchen, ein Fragezeichen setzen. So wird das persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit und Stelle“ zu Ihrem ganz persönlichen Bericht.

Die im Bericht enthaltenen Übungen können in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und machen Sie zu einem Meister, der mit Freude zur Hochform aufläuft.

## 1.2 Beschreibung zu den Diagrammen

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 und einen Fragebogen zum Stellen-Profil (der letztere kann optional gewählt werden).

### **Diagramm 1: 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 2: 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.

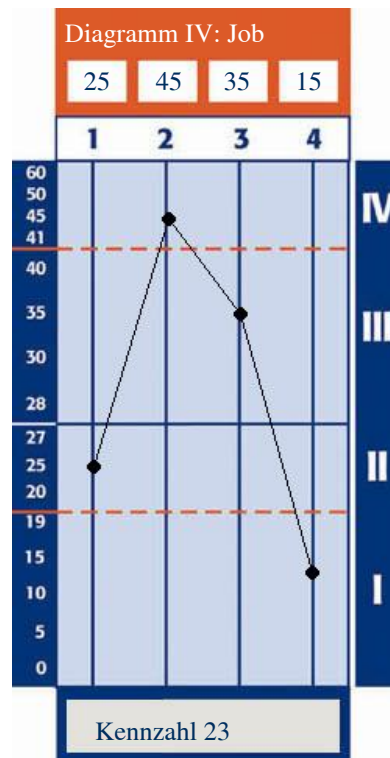
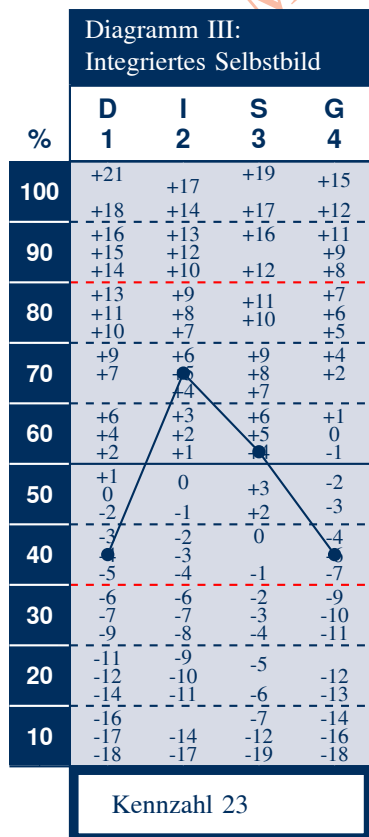
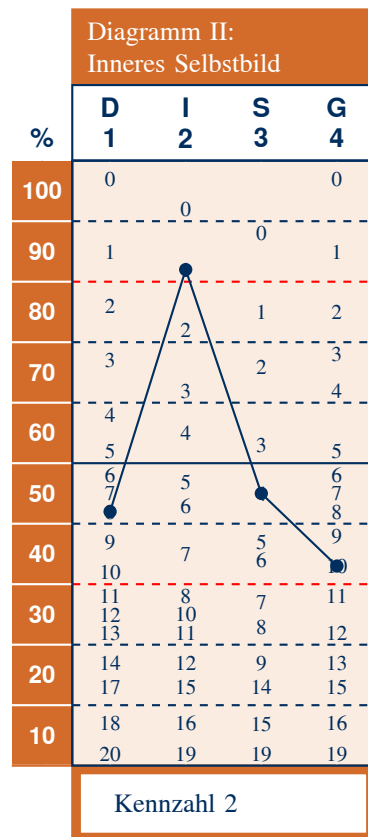
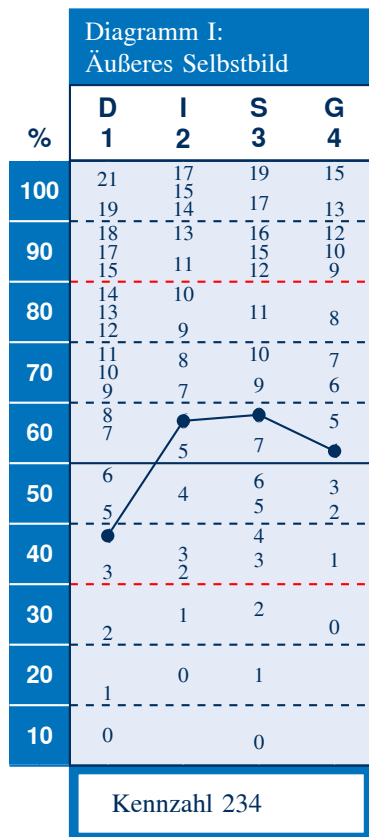
### **Diagramm 3: Integriertes Selbstbild**

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.

### **Beschreibung Jobdiagramm**

Aus dem Jobdiagramm sind die Ausprägungen der Verhaltensweisen ablesbar, wie sie aus Ihrer Sicht für eine Stelle erwartet werden. Es zeigt die Anforderungen an diese Stelle (je nach Fokus, für den Sie das Profil ausgefüllt haben). Hinweis: Die Ergebnisse des Jobdiagramms sollten sie auf dem Hintergrund der Fragestellung, mit der Sie den Fragebogen zum Stellen-Profil ausgefüllt haben, reflektieren.

### 1.3 Diagramme zu den Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles „Persönlichkeit, Führung und Stelle“



Diese Interpretation basiert auf Diagramm 1: Sabine Mustermanns Verhalten im Rampenlicht

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 2: Hinter den Kulissen - Sabine Mustermanns Persönlichkeitswesenszüge

A: Selbstbestätigung

## 2 persolog Persönlichkeits-Profil „Persönlichkeit“

### 2.1 Wodurch zeichnet sich Sabine Mustermanns Verhalten aus?

Diagramm 1 bezieht sich auf unser äußeres Selbstbild und beschreibt unser Verhalten im Rampenlicht. Sabine Mustermann kann bei gemeinsamen Aktivitäten gute Ideen von schlechten unterscheiden. Sie gibt anderen das Gefühl, gebraucht zu werden und behandelt ihre Arbeit mit Respekt. Besonderen Wert legt sie dabei auf Fähigkeiten in Spezialthemen. Ihre Entscheidungen trifft sie aufgrund von Erfahrung und Fakten, wobei Menschen stets einen zentralen Raum einnehmen. Manchmal hat sie im Gespräch mit anderen die besten Ideen. Sie fragt nach ihrer Meinung und zusätzlichen Fakten, mit denen sich das Nützliche vom Unnützlichen trennen lässt. Sie ist zugänglich, will andere zufrieden stellen und erwartet das auch von ihnen. Begegnet man ihr gelegentlich ablehnend, macht sie das befangen und unruhig.

Sabine Mustermann will mehr durch Taten als durch theoretische Überlegungen erfolgreich sein. Ihr Verhalten ist durch Rücksicht und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Sie leitet andere an und erwartet dafür messbare Ergebnisse. Sie passt sich an, indem sie ihre persönlichen Fähigkeiten mit verschiedenen Aufgaben abstimmt. Ihre Interessen sind umfangreicher als ihr Wirkungskreis. Sie sucht ständig nach neuen Ideen mit praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

In Ergänzung zu den schon getroffenen Ausführungen über das Diagramm 2 kann noch Folgendes gesagt werden. Aus unseren Emotionen und Gemütsbewegungen wird Energie freigesetzt. Durch unsere Persönlichkeitswesenszüge wird diese Energie in ein verhältnismäßig stabiles und berechenbares Verhalten gelenkt. Sechs gegensätzliche Wesenszüge, die jedoch miteinander in Zusammenhang stehen, werden hier paarweise gegenübergestellt und definiert. Das sind die Merkmale individuell - gruppenorientiert, beurteilend - fürsorglich, wettbewerbsorientiert - kooperativ. Die Ausprägung jedes Persönlichkeitswesenszugs wird als prozentualer Anteil der insgesamt für das betreffende Paar aufgewendeten Energie dargestellt. In dem dazugehörigen Kommentar wird erläutert, wie sich dies auf die folgenden Bereiche auswirkt. A: Erreichen von Selbstbestätigung, B: Umgang mit richtig und falsch und C: Verfolgung von Zielen.

Um Selbstbestätigung zu erreichen, bringt Sabine Mustermann wesentlich mehr Energie für individuelle Ziele als für Aktivitäten in der Gruppe auf.

#### Persönlichkeitswesenszüge

individuell (59%)	gruppenorientiert (41%)
Entfaltet sich individuell und ist unabhängig; ergreift die Initiative; ist kreativ.	Strebt ein gemeinsames Ziel an; sorgt für Harmonie; sucht nach einem gemeinsamen Nenner; sorgt für gegenseitige Unterstützung; kooperiert.

Sabine Mustermann möchte ihre Tatkraft und Unabhängigkeit nutzen, um anderen zu helfen. Dies zeigt sich besonders in Gruppen, in denen sie sich in den Mittelpunkt stellt und für andere spricht. Sabine Mustermann braucht ein Publikum, denn sie liebt es im Mittelpunkt zu stehen. Anerkennung gibt ihrem Selbstbewusstsein Auftrieb, damit kann sie ihre „emotionalen Batterien“ aufladen. Andere Menschen und Gruppen kann sie mitreißen. Sie ist aber nicht bereit, sich an eine Gruppe oder ein Interessensgebiet zu binden. Da sie sich nicht an Regeln hält, überschreitet sie oft Grenzen.



## B: Umgang mit richtig und falsch

Im Umgang mit Richtig und Falsch verhält sich Sabine Mustermann anderen gegenüber wesentlich mehr fürsorglich als beurteilend.

### Persönlichkeitswesenszüge

beurteilend (31%)	fürsorglich (69%)
Schützt die eigenen Rechte; zieht andere zur Rechenschaft; sorgt für die Einhaltung von Gesetzen und Regeln; belohnt und bestraft.	Hilft anderen; stärkt zwischenmenschliche Beziehungen; berücksichtigt die Umstände; zeigt Einfühlungsvermögen; verzeiht.

Sabine Mustermann besitzt eine starke Grundüberzeugung: anderen helfen und im Gegenzug Hilfe dafür erhalten. Sie kümmert sich um alle Menschen, tröstet sie und macht ihnen neuen Mut. Mit den Schmerzen und Lasten anderer geht sie so um, als wären es ihre eigenen. In einem von Wettbewerb geprägten Arbeitsumfeld, in dem einer gegen den anderen antritt, fällt sie durch ihre Großzügigkeit auf. Sie ist bereit, anderen Informationen zu geben und Zeit und Hoffnung zu schenken. Bei der Beurteilung der Leistung anderer achtet sie darauf, deren Gefühle nicht zu verletzen und sie nicht zu entmutigen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sie Schwierigkeiten hat, andere in ihre Schranken zu weisen. Sie will nicht „mit gleicher Münze zurückzahlen“ und plädiert auf „Notwehr“ und mildernde Umstände. Bei der Beurteilung ihres eigenen Verhaltens durch andere erwartet Sabine Mustermann, dass ihre Bemühungen und nicht die Ergebnisse im Mittelpunkt stehen. Entziehen sie oder andere sich Zwängen, führt sie als Entschuldigung manchmal menschliche Schwäche an. Ausreden sind ihre Stärke, sie sieht die Dinge nicht so eng.

## C: Verfolgung von Zielen

Bei der Verfolgung von Zielen verhält sich Sabine Mustermann wesentlich kooperativer als wettbewerbsorientiert.

### Persönlichkeitswesenszüge

wettbewerbsorientiert (27%)	kooperativ (73%)
Nimmt einen festen Standpunkt ein; äußert sich energisch; hält sich an Prinzipien; will Widersacher bezwingen.	Zeigt Offenheit; hört zu und stellt Fragen; verhandelt; macht Kompromisse; erzielt Übereinkünfte; sorgt für die Umsetzung von Plänen.

Sabine Mustermann glaubt, dass Menschen einander in einer kooperativen Atmosphäre besser helfen können als durch Konfrontation. Ihre Offenheit ist vorbildhaft, denn sie zeigt Interesse und strahlt Wärme aus. Oft ist sie bereit, den Stein ins Rollen zu bringen, indem sie ihren Standpunkt deutlich macht. Aber im Allgemeinen handelt es sich dabei um eine von vielen geteilte Ansicht. Sie hat kein Interesse an Feindseligkeiten. Wachsende Spannungen mildert sie durch Späße ab. Einen Großteil ihrer Energie verwendet sie darauf, andere zu ermutigen, sich zu äußern. Sie hilft ihnen, ihre Ansichten in die richtigen Worte zu kleiden und ihre Gefühle auszudrücken, wenn sie Angst haben, darüber zu sprechen. Sie entlockt ihnen Ideen und Vorschläge und verteidigt ihren Wert. Als Fürsprecher für Außenseiter kann sie sehr kämpferisch sein. Unter diesen Umständen ist sie eher bereit, einen festen Standpunkt einzunehmen.

Unser integriertes Verhalten aus Diagramm 3 zeigt das Gesamtverhalten im gewählten Umfeld. Mit dieser Interpretation können Sie darüber nachdenken, wie Sie sich in der Situation verhalten. Überlegen Sie sich beispielsweise, welche Anforderungen Sie an andere stellen, ob Sie lieber energischer arbeiten oder sich eher zurückziehen.

Anleitung: 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.

Sabine Mustermanns spontanes Verhalten kann sich wie folgt äußern:

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 3: Sabine Mustermanns derzeit gezeigte Verhaltensweisen

## Wie äußert sich Sabine Mustermanns derzeit gezeigtes Verhalten?

- Sie hält sich alle Möglichkeiten offen. Sie zieht Ereignisse in die Länge, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Sie will Probleme diskutieren. Befürchtungen behält sie nicht lange für sich.
- Sie sucht Gelegenheiten, Meinungsverschiedenheiten sofort auszuräumen.
- Bei Unterbrechungen zeigt sie Geduld und Verständnis.
- Sie passt sich den Forderungen an, indem sie versucht, alles gleichzeitig zu machen.
- Sie wirkt eher extrovertiert als introvertiert.
- Sie wird nicht schnell ärgerlich und ist nur selten nachtragend.

Muster



Diese Interpretation basiert auf Diagramm 2:

Sabine Mustermanns Verhalten bei Widerstand gegen ihre Ideen: diese Information basiert auf dem initiativen Verhaltensstil

Sabine Mustermanns Verhalten bei bedrohlichen oder nicht tolerierbaren Ereignissen: diese Information basiert auf dem stetigen Verhaltensstil

## 2.2 Welche Tendenzen zeigt Sabine Mustermanns Verhalten?

Jeder Mensch ist in der Lage sich produktiv oder auch nonproduktiv zu verhalten. Unter produktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, mit denen Sie Ihre Stärken zeigen. Dort wo Sie andere Menschen durch Ihr Verhalten unterstützen können sich und beziehungsfördernd Verhalten. Unter nonproduktivem Verhalten sind die Verhaltensweisen zu verstehen, die Beziehungen verbauen und deswegen eher unsere Schwächen widerspiegeln. Mit der folgenden Interpretation sollen Sie über Ihr Verhalten in Diagramm 2 nachdenken. Wie schon auf Seite 3 erwähnt, kommen die Verhaltensweisen, die Diagramm 2 widerspiegelt, besonders unter Druck zum Vorschein. Deshalb lesen Sie hier Interpretationen, über die positive, als auch die negative Ausprägung des Verhaltens. Die mit einem Pfeil gekennzeichnete Aussage entspricht Ihrem Verhalten aus Diagramm 2.

Anleitung: Bitte bearbeiten Sie die unten stehenden Informationen wie folgt: Lesen Sie die mit einem Pfeil gekennzeichneten Texte. Das ist die Interpretation, die sich aus Ihrem Diagramm 2 ergibt. Hierbei gilt: Ein Pfeil unter dem Pluszeichen (+) zeigt die Tendenz zu beziehungsförderndem Verhalten an, ein Pfeil unter dem Minuszeichen (-) die Tendenz zu beziehungshemmendem Verhalten. Daraus lässt sich Sabine Mustermanns allgemeine Neigung, sich in der aktuellen Situation produktiv oder nonproduktiv zu verhalten, ablesen. Ihre Orientierung hin zu oder weg von aktiven Handlungen und produktiven Verhaltensweisen. Reflektieren Sie die Aussagen! 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.



Sie verlässt sich auf ihre Beliebtheit und möchte durch Selbstbewusstsein Akzeptanz erreichen. Manchmal überschätzt sie ihre Fähigkeit, Widerstände zu überwinden.



Ihre Überzeugungsarbeit ist verhältnismäßig ausgeglichen. Sie benutzt eine Kombination aus Vernunft und Gefühl. Mit ihrem Charme überwindet sie Widerstand durch Begeisterungsfähigkeit. Sie tritt für offene Diskussion und gegenseitige Akzeptanz ein.



Sie gibt gute Nachrichten weiter, hält schlechte zurück und vermittelt Informationen, wenn ihrer Meinung nach der richtige Zeitpunkt gekommen ist. Sie erwartet, dass andere akzeptieren, wenn sie in letzter Minute eine Richtungsänderung vornimmt.



Sie lobt die Beiträge loyaler, angenehmer Menschen und verbessert die Moral des Teams. Sie engagiert sich nicht für Menschen, die sie zu etwas verpflichten wollen.

**Sabine Mustermanns  
Verhalten bei der  
Übernahme von  
Verantwortung: diese  
Information basiert auf  
dem dominanten  
Verhaltensstil**

**Sabine Mustermanns  
Umgang mit Regeln:  
diese Information basiert  
auf dem gewissenhaften  
Verhaltensstil**



Sie macht Versprechungen. Sie will die Interpretation von Fakten hinausschieben. Sie verlässt sich auf den guten Willen anderer, sie zu unterstützen und glaubt, dass andere dort weitermachen, wo sie aufgehört hat.



Sie entledigt sich veralteter Methoden und sucht Unterstützung für neue Ideen. Sie flößt anderen Vertrauen ein, entlockt ihnen Ideen und teilt sich die Anerkennung mit produktiven Mitwirkenden.



Sie betrachtet Regeln nur als Richtlinien und hält es nicht für wichtig, sich an sie zu halten. Disziplin zu wahren fällt ihr schwer, auch wenn andere sie vor den negativen Folgen warnen.



Sie bekämpft autoritäre Versuche, andere in die Knie zu zwingen und unterstützt den Schutz der Rechte des Einzelnen. Sie drückt aus, was andere fühlen, aber nicht sagen.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Muster

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 3:

## 2.3 Wodurch wird Sabine Mustermann zum Erfolg motiviert?

Sabine Mustermann will Verständnis zeigen und empfangen. Ihre Motivation wächst, wenn andere ihr die Gelegenheit geben,

- Freundschaften aufzubauen, damit die Zusammenarbeit klappt,
- in einer kooperativen und freundlichen Atmosphäre zu arbeiten,
- über persönliche Interessen zu sprechen, langfristige Beziehungen zu entwickeln und
- in einem fairen Umfeld zu arbeiten, in dem alle die gleichen Chancen auf Anerkennung haben.

Für Sabine Mustermann ist ein Arbeitsumfeld wichtig, in dem Menschen respektiert und ihre Fähigkeiten geschätzt werden. Anerkennung von Fähigkeiten, anderen Wärme und Verständnis entgegenbringen und der Aufbau eines freundlichen Umfeldes geben ihr neuen Schwung. Wenn sie sich um die Bedürfnisse anderer kümmern kann, strapaziert sie ihren emotionalen Tank nicht übermäßig, sie füllt ihn sogar dadurch. Sie interessieren Ideen für die Verbesserung des Arbeitsumfeldes und für menschlichere Arbeitsbedingungen. Sabine Mustermann ergreift die Initiative und braucht Aufgaben, die mit Menschen zu tun haben - Anleiten, Unterrichten, Dienstleistungen erbringen. Sie geben ihr die Gelegenheit, ihre Menschenkenntnis zu verbessern und anzuwenden. Sie gibt gerne anderen Menschen die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Bei Sabine Mustermann ist die Motivation am größten, wenn sie mit anderen in einem bewährten Umfeld zusammenarbeiten kann.

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3: Sabine Mustermanns Arbeitsweise

Sabine Mustermanns Einbindung anderer in den Arbeitsprozess:

Sabine Mustermanns Beiträge zum Arbeitsprozess im Überblick:

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

Zunächst sucht Sabine Mustermann den Kontakt zu anderen Menschen. Wenn sie mit ihnen über die Vorgehensweise bei einer Aufgabe spricht, kann sie sich die Durchführung besser vorstellen. Ihr Ruf, sich um die Bedürfnisse anderer zu kümmern, verleiht ihr Glaubwürdigkeit und eröffnet ihr Chancen im Unternehmen. Sie arbeitet gern innerhalb der vorgegebenen Firmenstruktur. Teamarbeit, bei der die Teammitglieder Entscheidungen treffen können, befriedigt ihr Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Kontakten. In diesem Umfeld leitet Sabine Mustermann Diskussionen, bei denen die Stärken und Schwächen der Teammitglieder für bestimmte Aufgaben berücksichtigt werden. Sie möchte zwischendurch für kurze Zeit alleine arbeiten, um dann wieder für einen längeren Zeitraum mit der Gruppe zu agieren.

Sabine Mustermann gründet ihre Gespräche und Ratschläge auf praktische Erfahrung. Bei der Darstellung benötigter Fähigkeiten am Arbeitsplatz benutzt sie begeisterte, unterstützende und aufmunternde Worte. Sabine Mustermann hilft anderen, Aufgaben durchzuführen, indem sie ein harmonisches Arbeitsumfeld schafft. Sie nutzt ihre Kommunikationsfähigkeit und Einfühlbarkeit, um Brücken zwischen den Teams zu bauen. Ihre Fragen regen andere oft dazu an, die Arbeit neu zu organisieren. Manchmal sorgt sie für Entspannung, indem sie Befürchtungen zum Ausdruck bringt, die andere verbergen. Bei der Zusammenarbeit mit unkooperativen Menschen versucht sie manchmal die Aufgabe, das Umfeld oder die Einstellung der betreffenden Person zu verändern.

Anleitung: 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.

- Sie schützt weniger privilegierte Menschen.
- Sie ist zutiefst davon überzeugt, dass bei Entscheidungen alle gewinnen sollten und dass es die Mühe wert ist, dafür einzustehen.
- Sie ist flexibel, wenn es um eine wichtige Sache geht. Sie begrüßt Entscheidungen, die die Wahlfreiheit und die Unabhängigkeit zu handeln vergrößern.
- Sie konzentriert sich hauptsächlich auf Menschen und die Entwicklung praktischer Anwendungen.
- Sie entlockt anderen ihre Ansichten und kümmert sich darum, dass die Leistungen jedes Teammitglieds Anerkennung erhalten. Sie bezieht die Überlegungen anderer ein und sucht nach Möglichkeiten zur Zusammenarbeit.

Sabine Mustermann zeigt Gelassenheit und beeindruckt andere durch Wärme, Mitgefühl und Verständnis. Schon beim ersten Kontakt vertrauen andere der Aufrichtigkeit ihrer Worte und Handlungen. Sabine Mustermann passt ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten den Bedürfnissen anderer an: Sie macht Smalltalk, um Spannungen abzubauen, und stellt sachkundigen Personen Fragen. Sabine Mustermann zeigt Interesse an Einzelgängern, fungiert als Mittlerin für Schüchterne, hört problembeladenen Menschen zu und tröstet sie. Zwischen gegnerischen Lagern vermittelt sie und unterstützt Hilfsbedürftige.

Sabine Mustermann sorgt dafür, dass Menschen und offizielle oder inoffizielle Teams miteinander in Kontakt bleiben. Sie baut Kommunikationskanäle auf und ist die Erste, die sie benutzt. Mit ihrer angenehmen Art kann sie problemlos über ihre Grundsätze sprechen. Obgleich sie flüssig redet, fällt es ihr schwer, kurze, direkte Antworten zu geben. Sie neigt dazu, ihre Ausführungen zu vertiefen, weit auszuholen, über ihre Gefühle zu sprechen und die Umstände ausschweifend darzulegen, was leicht dazu führen kann, dass der Kern der Sache auf der Strecke bleibt. Auch wenn es viel Zeit in Anspruch nimmt, hören andere ihr zu und sind amüsiert, wenngleich auch nicht immer richtig informiert.

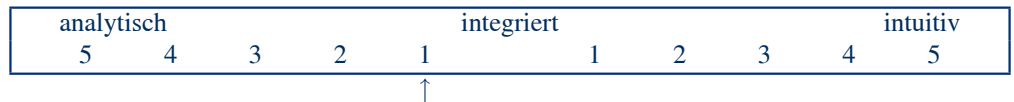
Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Sabine Mustermanns Problemlösungsstrategie:

## 2.5 Welche Strategien nutzt Sabine Mustermann, um Probleme zu lösen?

Die folgende Skala zeigt Sabine Mustermanns Problemlösungsstil: Sie integriert analytisches Denken in ihre intuitive Vorgehensweise.



Sie arbeitet mit messbaren Fakten, unterstreicht diese aber mit Aussagen sachkundiger Experten, die sie als Geschichten in ihre Ausführungen einfließen lässt. Ihre endgültigen Entscheidungen basieren stärker auf Gefühlen als auf Überlegungen.

Beim Problemlösungsprozess ist Sabine Mustermann bei den Schritten 2 und 4 am erfolgreichsten:

1. Problem bestimmen
2. Problem untersuchen
3. Mögliche Lösungen überprüfen
4. Die beste Lösung bestimmen
5. Akzeptanz der Lösung erreichen

Anleitung: Bitte überlegen Sie sich, welchen Einfluss Ihre Präferenzen im Problemlösungsstil auf die Aufgabenstellungen in Ihrem Umfeld haben.

Ihr Hang zum Optimismus kann zur Verzögerung von Schritt 1 - ein Problem bestimmen - führen. Ihr Wunsch, zu einem Entschluss zu kommen, kann die Anzahl und Qualität der in Betracht gezogenen Lösungen einschränken (Schritt 3). Beim Erreichen von Akzeptanz (Schritt 5) leistet sie gute Arbeit, wenn die Persönlichkeit wichtiger ist als das Produkt oder die Idee. Sabine Mustermann besitzt die Fähigkeit und das Selbstvertrauen, ein Problem zu untersuchen (Schritt 2) und mögliche Lösungen zu überprüfen (Schritt 3).

Notieren Sie hier Ihre Ideen:

Diese Interpretation basiert auf Diagramm 3:

Sabine Mustermanns Strategie bei der Vorbereitung einer Präsentation:

Sabine Mustermanns Präsentationstaktik:

Wie kann Sabine Mustermann mehr Überzeugungskraft gewinnen?

## 2.6 Wie kann Sabine Mustermann andere Menschen überzeugen?

Jeden Tag müssen wir andere überzeugen. Wir wollen andere aus verschiedenen Gründen beeinflussen: um die Aufmerksamkeit auf uns 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 unser Erfolgsgeheimnis in unserer sozialen Welt: bei Kollegen, Kunden, Freunden oder in der Familie. Den besonderen Einsatz unserer Stimme, unserer Strategie und Taktik haben wir entwickelt, um anderen unsere Botschaft zu vermitteln. Diese Faktoren passen wir zwar der Situation an, jedoch verfügt jeder von uns bei der Beeinflussung anderer über ein Grundmuster.

Zu Sabine Mustermanns Schlüsselstrategien gehört der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu dem Kunden oder Kollegen, den sie überzeugen will. Sie bereitet sich vor, indem sie sich damit auseinandersetzt, was sie über die Interessen und Beziehungen der betreffenden Person weiß. Sie sucht nach gemeinsamen Interessen und Bekannten. Die Beziehung ist für Sabine Mustermann entscheidend. Sie übernimmt die Rolle der Beraterin, wenn sie die Arbeit anderer unterstützt.

Eine wichtige Methode ist, sich so gut wie nur möglich auf den Gesprächspartner einzustellen. Sie gibt anderen das Gefühl, dass sie sie nicht von irgendeinem, sondern von ihrem eigenen Vorschlag oder Produkt überzeugen will. Im Überzeugungsgespräch geht sie stark auf ihr Gegenüber ein. Dabei spielt es keine Rolle, auf welche Persönlichkeit sie trifft. Ein Gespräch zu beginnen und das Eis zu brechen, das ist ihr Metier. Andere mögen und akzeptieren sie. Zu ihren Methoden gehören Augenkontakt, ein freundlicher Gesichtsausdruck und eine entspannte Einstellung.

Sabine Mustermann kann mehr Überzeugungskraft gewinnen, indem sie

- die eigene Haltung fest vertritt; sich auf die Stärken des Produkts oder der Idee konzentriert,
- nicht von der an Kunden, Mitarbeiter oder Kollegen gerichteten Präsentation abschweift; nicht zu gesellig und gesprächig ist,
- die Nachteile des Vorschlags/Produkts erläutert, anstatt die Schuld für mögliche Mängel auf sich zu nehmen,
- zumindest für den Zeitraum der Präsentation auf das tatsächliche Bedürfnis der anderen eingeht,
- um Akzeptanz für den eigenen Vorschlag bittet; manchmal entschlossener auftritt; sich bei Risiken auf die Folgen einstellt; überlegt, wie man ein „Nein“ in ein „Vielleicht“, und ein „Vielleicht“ in ein „Ja“ umwandeln kann.



Diese Interpretation basiert auf Diagramm 1:

Diagramm 1: Sabine Mustermanns Absichten

Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:

## 2.7 Welche Absichten hat Sabine 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.

- \_\_\_ Sich an bewährte Regeln halten.
- \_\_\_ Durch die Schaffung gut geplanter Routineabläufe und Verfahren für harmonische Beziehungen sorgen.
- \_\_\_ Zugeben, wenn ihr 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.

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 links neben 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

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

Sabine Mustermanns  
Prioritäten:

Allgemeine Absichten	Ausprägung in %	Rangordnung	Bewertung
Übereinstimmung	22	1	_____
Vorsichtig handeln	18	2	_____
Harmonie erzeugen	15	3	_____
Fakten einbeziehen	12	4	_____
Handlungsfähig sein	10	5	_____
Spaß haben	8	6	_____
Mehr Macht haben	6	7	_____
Neues schaffen	4	8	_____
Risiken eingehen	3	9	_____
Erfolg auskosten	2	10	_____
Summe	100.0		

Arbeitsanleitung für  
Sabine Mustermann:

- Die oben stehende Tabelle bietet Ihnen eine zweite Sichtweise auf das Thema Absichten. In der Tabelle sind 10 Absichten aufgelistet, die in Prozenträngen und einer Rangordnung dargestellt werden. Dieses wurde statistisch bei einer Untersuchung mit insgesamt 1200 Menschen für die Verhaltenstendenz Diagramm 1 ermittelt. Lesen Sie die in der Tabelle beschriebenen Absichten durch.
- 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. Schreiben Sie in der Spalte Bewertung hinter der Absicht, die im Moment am wichtigsten für Sie ist eine 1, hinter die zweitwichtigste eine 2 und so weiter. Bewerten Sie jede einzelne Absicht. Beachten Sie, dass jede Rangordnungszahl nur einmal vergeben werden darf.
- 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 in der Spalte Bewertung gewählten Absichten in Ihrem Arbeitsumfeld geeignet ist. Denken Sie besonders über die beiden Absichten nach, die den größten Unterschied aufweisen. Tragen Sie folgende Buchstaben hinter die einzelnen Absichten ein:

- „Z“ für „zufrieden stellend“
- „E“ für „erhöhen“

Diese Information basiert auf Diagramm 1:

Wie passt Sabine Mustermann ihr Verhalten an:

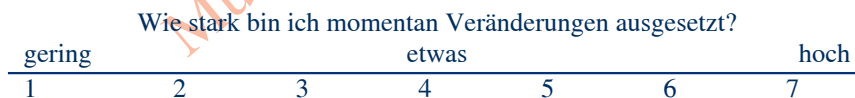
Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:

## 2.8 Wie reagiert Sabine Mustermann auf Veränderungen?

Wir verändern uns ständig. Die Geschwindigkeit und Richtung unserer Veränderungen unterscheiden sich in Abhängigkeit von den Einflüssen des sozialen Umfeldes und des Arbeitsumfeldes. Wann arbeiten wir ineffektiv, wann effektiv? Entspricht das erforderliche Arbeitsverhalten nicht unserem bevorzugten Arbeitsstil, müssen wir unsere Energie ständig bewusst umlenken. Das kostet viel Kraft und tritt verstärkt dann 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 und die notwendigen Fähigkeiten entwickeln. Wir können also lernen, unseren Kontext zu managen.

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

Bewerten Sie die in der obigen Beschreibung möglicherweise vorhandene Abweichung zu Ihrem Verhaltensmuster. Kreisen Sie eine Zahl auf der Skala ein und bestimmen Sie dadurch den Grad wie stark Sie momentan Veränderungen ausgesetzt sind. Bei einem Veränderungsgrad ab 5: Beschreiben Sie, wie Sie die Veränderungen positiv bewältigen können.



Diese Information basiert auf Diagramm 2:

Sabine Mustermanns Verhalten unter Druck:

Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:

Sabine Mustermanns Verhalten unter Druck:

## 2.9 Wie reagiert Sabine 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 Sabine Mustermanns Verhaltensmuster in Drucksituationen analysiert.

- Sie erneuert einflussreiche Kontakte.
- Sie glaubt an die Zukunft.
- Sie spricht voreilig über die eigenen Ansichten.
- Ihre Ausdrucksweise ist theatralisch.
- Sie übertreibt ihren Wunsch nach Lob und Prestige.
- Sie strebt nach größerer persönlicher Freiheit.
- Sie handelt zu rasch und extravagant.
- Sie ist fantasievoll.
- Sie vertraut unzuverlässigen Menschen.
- Sie versucht, sich aus Konflikten herauszuhalten.

Überlegen Sie, ob Sie diese Verhaltensweisen unter Druck an sich beobachten können. Tragen Sie in der linken Spalte die folgenden Buchstaben ein:

- „J“ für ja
- „N“ für nein

Beurteilen Sie Ihr Verhalten:

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

Für Sabine Mustermann ist Druck ein natürliches Ereignis, das die Befürchtungen anderer widerspiegelt. Ihre Vorbereitung begrenzt sie auf ein Minimum und ist permanent in Eile. Sie bietet ihre Unterstützung an und ermutigt andere, ihre Gefühle - Ärger, Wut und Feindseligkeit - zum Ausdruck zu bringen, um mit Druck umzugehen. Sie hält sich selten für die Ursache von Stress, sieht keinen Anlass für erhebliche Verhaltensänderungen und äußert Einwände in erster Linie, um andere zu beruhigen. Soll sie ihre Arbeitsweise ändern, nutzt Sabine Mustermann viele Worte zur Verteidigung ihrer bisherigen Strategie. Sie spricht ohne Unterlass, um Detailfragen zu vermeiden. Mit Witz und Charme wehrt sie sich gegen Kritik, um von ihren verwundbaren Stellen abzulenken. Letztendlich aber erfüllt sie die Wünsche der fordernden, autoritären Menschen.

Obgleich Sabine Mustermann glaubt, unabhängig zu sein, versucht sie, sich harmonisch in vorgegebene Pläne einzugliedern. Sie ist froh, dass sie sich für die Zusammenarbeit entschieden hat und neigt dazu, Auseinandersetzungen zu vergessen. Sabine Mustermanns Reaktion unter Druck ist ein Kreislauf: Sie verspricht zu viel, sorgt wegen mangelnder Konsequenz für Ärger, zieht sich charmant aus der Affäre und verspricht, es besser zu machen. Dann vergisst sie die Auseinandersetzung und der Kreislauf beginnt von vorn.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

## 2.10 Wie geht Sabine 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.

Im Umgang mit Konflikten mit anderen ist Sabine Mustermann stolz darauf, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Worte zu finden. Sie scheint die Sache im Griff zu haben, wird spielend mit der Lage fertig und versichert Kritikern, dass alles nach Plan läuft. Bei aggressiven Menschen in einem unstrukturierten Umfeld ist Sabine Mustermann jedoch im Nachteil. Die Bereitschaft zum Kompromiss führt oft dazu, dass sie Territorium aufgibt, das ihr eigentlich zusteht. Aggressive Menschen können sie in eine schlechte Verhandlungsposition drängen.

Bei inneren Konflikten muss Sabine Mustermann ihre Wünsche von der Realität unterscheiden. Sie will andere nicht entmutigen. Ihr Potenzial sieht sie aber zu optimistisch und lobt deren Arbeit, übersieht jedoch die fehlenden Resultate. Weil sie sich aber für die Entwicklung anderer verantwortlich fühlt, beeinflussen ihre widersprüchlichen Bedürfnisse ihre Objektivität und führen zu übermäßig positiven Bewertungen. Diese resultieren in ungenauem Feedback, bei dem verbale und nonverbale Botschaften voneinander abweichen und den anderen verwirren.

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Bei der Lösung fachspezifischer Probleme:

Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:

Bei der Erarbeitung kreativer Lösungen:

Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:

## 2.11 Mit wem arbeitet Sabine 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 Sabine Mustermann unterstützen können.

Die idealen Partner für Sabine Mustermann können Problembereiche gut definieren und Verfahren entwickeln. Sie verfügen über ähnliche Verhaltenstendenzen, sind aber stärker aufgabenorientiert. Aus folgenden Gründen können diese Personen Sabine Mustermann unterstützen:

- Sie konzentrieren sich im Arbeitsleben und bei sozialen Kontakten intensiv auf wenige Ziele.
- Sie lassen sich nicht von persönlichen Zielen abbringen.
- Sie konzentrieren sich darauf, wenige Dinge gut zu machen. Sie sind vorsichtig.
- Sie wollen andere verstehen und fördern Teamarbeit und Zusammengehörigkeitsgefühl, indem sie von „wir“ und „uns“ sprechen.
- Sie lösen Konflikte durch Verhandlungen. Sie sind freundlich, taktvoll und unterstützen andere.

Finden Sie mindestens eine Person in Ihrem Arbeitsumfeld, die über einige der genannten Eigenschaften verfügt.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Bei der Suche nach kreativen Lösungen wird Sabine Mustermann am besten von entschlossenen Menschen unterstützt. Obwohl Sabine Mustermann unabhängig und überzeugend sein kann, neigt sie mehr zu Kooperation als zu Wettbewerb. Ergebnisorientierte Menschen gleichen ihre Zögerlichkeit aus, Entscheidungen alleine zu fällen. Aus folgenden Gründen können diese Personen Sabine Mustermann unterstützen:

- Sie wollen unabhängig sein und suchen die Herausforderung vielseitiger Projekte.
- Sie sorgen für Abwechslung und Veränderung und überlassen Details anderen.
- Sie lassen sich nicht festnageln. Sie antworten direkt.
- Sie sind bei neuen Kontakten freundlich und fördern die Ideen anderer.
- Sie gehen Risiken ein und nutzen ihre Energiereserven, um Lösungen in Krisensituationen zu improvisieren - oft mit großem Erfolg.

Finden Sie mindestens eine Person in Ihrem Arbeitsumfeld, die über einige der genannten Eigenschaften verfügt.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Wie lässt sich Sabine Mustermanns Aufmerksamkeit gewinnen?

Wie lässt sich Sabine Mustermanns Interesse aufrechterhalten?

Wie lässt sich eine Beziehung zu Sabine Mustermann aufbauen?

## 2.12 Worauf reagiert Sabine 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 Sabine Mustermanns Umfeld beschaffen ist, wenn sie effektiv handelt.

Sabine Mustermanns Aufmerksamkeit können andere gewinnen durch

- relativ schnelles Sprechtempo,
- ausgeglichenen Tonfall, richtiges Verhältnis von Klang und Stimmlage,
- Ideen, die im Plauderton vorgetragen werden,
- das Bekunden von Aufrichtigkeit und Interesse.

Andere können Sabine Mustermanns Interesse aufrechterhalten, indem sie

- die teamorientierte Seite des Projekts hervorheben,
- ihr versichern, dass sie mit kontinuierlicher Unterstützung rechnen kann,
- sie ermutigen, über ihren großen Freundeskreis zu sprechen,
- Kontakte mit ihr menschlich gestalten, Dinge freundlich veranschaulichen.

Andere können eine Beziehung zu Sabine Mustermann aufbauen, indem sie

- ihr helfen, realistische Termine zu setzen und einzuhalten,
- Personen bestimmen, die sie bei der Analyse und Planung unterstützen,
- aufzeigen, wie sie durch das Projekt lernen kann, Probleme zu bestimmen und zu lösen,
- sie darauf aufmerksam machen, dass ihr Wohlbefinden bei der Planung ausdrücklich berücksichtigt wurde.

Denken Sie über Menschen in Ihrem Umfeld nach. Überlegen Sie, wer Ihre Aufmerksamkeit positiv gewinnt. Denken Sie danach über Menschen nach, die Ihre Aufmerksamkeit nicht 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 persolog Stellen-Profil

### 3.1 Allgemeine Beschreibung der Stelle

Zwei Menschen haben selten die gleiche Ansicht über einen Beruf oder einen Aufgabenbereich. Unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Erwartungen führen zu Wahrnehmungen, die sich geringfügig oder sehr stark unterscheiden können. Gegensätzliche Wahrnehmungen einer Position oder eines Aufgabenbereichs können Entscheidungen über die Berufslaufbahn behindern, die Arbeitsleistung mindern und die Zufriedenheit verringern. Das persolog Stellen-Profil soll zu einem Abgleich der Erwartungen und somit zur Klärung von Rollen und Positionen beitragen.

#### Diagramm 4: Job/ Aufgabenprofil 23

#### Arbeitsfelder:

Job/Aufgabenprofil 23 basiert auf Sabine Mustermanns Angaben im Stellenprofil. Das Profil enthält die Wahrnehmung ihrer aktuellen Position oder ihrer Wunschposition, je nachdem, welche Perspektive beim Ausfüllen des Stellenprofils eingenommen wurde.

In folgenden Arbeitsfeldern ist Job/Aufgabenprofil 23 besonders häufig anzutreffen: Bildung und Forschung, Medizin und Therapie, Marketing, öffentlicher Dienst, Sozialdienste und Dienstleistungssektor.

#### Interessen und Fähigkeiten:

Job/Aufgabenprofil 23 erfordert folgende Interessen und die entsprechenden Fähigkeiten: Aufgaben, bei denen die Förderung von persönlichem Wachstum und Entwicklung, das Stärken des Selbstbewusstseins anderer und die Unterstützung anderer bei der Lösung emotionaler und sozialer Probleme gefragt sind. Menschen, die in diesem Aufgabenbereich tätig sind, sollten gerne unterrichten, anderen ein angenehmes und sicheres Gefühl geben und Kunden, Schüler, Patienten oder Auftraggeber unterstützen.

Muster

**B: Selbstmanagement-Fähigkeiten**

**Selbstmanagement-fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23:**

**C: Funktionelle Fähigkeiten**

## 3.2 Notwendige Fähigkeiten

Für jeden Beruf sind drei Fähigkeitskategorien erforderlich. A: arbeitsbezogene Fähigkeiten, B: Selbstmanagementfähigkeiten und C: funktionelle Fähigkeiten. Arbeitsbezogene Fähigkeiten betreffen die konkreten Inhalte der Arbeit. Sie unterscheiden sich je nach Gebiet, Beruf oder Branche. Da sie zu spezifisch sind, werden sie hier nicht behandelt. Im Gegensatz dazu lassen sich Selbstmanagementfähigkeiten und funktionelle Fähigkeiten auf andere Berufe übertragen. Deshalb wollen wir uns im Folgenden näher mit ihnen beschäftigen.

Selbstmanagementfähigkeiten betreffen unsere Selbstkontrolle und den Umgang mit Autoritäten, zum Beispiel mit Vorgesetzten. Sie basieren auf unserem inneren Selbstbild. Bereits vorhandene Fähigkeiten können angepasst und neue entwickelt werden, um den Anforderungen des Berufs gerecht zu werden. Wir sparen Kraft, wenn die im Beruf benötigten Fähigkeiten den bereits vorhandenen Selbstmanagementfähigkeiten gleichen.

- Mit Menschen oft auf einer persönlichen Basis umgehen
- Mit anderen kooperieren, aber die Verantwortung für wichtige Entscheidungen selbst übernehmen
- Einen ansteckenden Optimismus ausstrahlen; gerne Ratschläge geben
- Toleranz für die Fehler anderer zeigen; anderen helfen, Schwierigkeiten zu überwinden
- Offen über Gefühle und Wünsche sprechen; aufrichtig sein
- Unabhängig sein; Ideen und Meinungen frei austauschen
- Ziele im Einklang mit dem Unternehmensziel setzen; sich effektiv in die Teamarbeit einbringen, manchmal auch unwichtigere Aufgaben übernehmen
- Persönlich oder telefonisch immer zur Verfügung stehen
- Vorschläge machen, ohne sie anderen aufzuzwingen
- Bei gegensätzlichen Vorstellungen Kompromissbereitschaft zeigen

Funktionelle Fähigkeiten beschreiben den Umgang mit Menschen, beispielsweise Mitarbeitern, Fakten und Dingen. Die zwei folgenden Gruppen funktioneller Fähigkeiten umfassen sichtbare Handlungen. Sie sind messbar und werden deshalb für die Leistungsbewertung genutzt. Die erste Gruppe enthält grundlegende, allgemeine Fähigkeiten. Die zweite Gruppe bezieht sich speziell auf die Kommunikationsfähigkeiten.

## **Funktionelle Fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23:**

### **Besondere Kommunikationsfähigkeiten:**

### **Beispiele für Aufgaben, die diese Fähigkeiten erfordern:**

### **Häufig benötigte funktionelle Fähigkeiten:**

### **Folgende funktionelle Fähigkeiten werden bei Job/Aufgabenprofil 23 besonders häufig benötigt:**

- Über technische Daten und Menschen informieren
- Unterrichten und beraten
- Anweisungen, Ratschläge und persönliche Unterstützung gewähren
- Sich um die Bedürfnisse von Menschen oder anderen Lebewesen kümmern
- Andere aus der Reserve locken; sie ermutigen, eigene Entdeckungen zu machen
  
- Eine ungezwungene Haltung einnehmen
- Zurückhaltend und vertraulich sprechen
- Aktiv zuhören, durch nonverbale Gesten - Kopfnicken, Gesichtsausdruck - Teilnahme bekunden
- Meinungsäußerungen fördern; Fragen stellen; mehrere Lösungsmöglichkeiten anbieten
- Durch Verwendung von „wir“ und „unser“ Zugehörigkeit demonstrieren
  
- Ausarbeitung eines Versicherungsprogramms für Mitarbeiter
- Teamtraining im Schulsport
- Diagnose und Behandlung von Krankheiten
- Terminvereinbarungen; Telefondienst; einfache statistische Untersuchungen; Berichtswesen

Die drei am häufigsten benötigten funktionellen Fähigkeiten für Job/Aufgabenprofil 23 werden hier genannt. In der darauf folgenden Liste sind alle Fähigkeiten und ihre Einsatzhäufigkeit enthalten.

- Kompromisse schließen; für ein Gleichgewicht zwischen Akzeptanz und kritischer Bewertung von Fakten oder Aussagen sorgen
- Beraten und Anleiten; für andere in schwierigen Situationen richtungsweisend sein
- Vorhandene Systeme nutzen; mit Geräten arbeiten

**Einsatz funktioneller Fähigkeiten bei Job/Aufgabenprofil 23:**

	<b>Einsatz</b>	<b>Eigenbewertung</b>
Untersuchen oder Überprüfen	3	
Schnell Entscheidungen treffen	2	
Ordnen, Aufzeichnen, Ablegen und Wiederauffinden	2	
Andere dazu bringen, sich zu äußern, ihnen unausgesprochene Einwände entlocken	4	
Beschäftigung mit Details	3	
Neue Aufgaben und Projekte beginnen, neue Ideen haben, neue Abläufe erstellen	3	
Berechnen, Rechnen, mit Zahlen umgehen	2	
Erfinden, Gestalten	2	
Pläne und Anweisungen konsequent ausführen, Termine einhalten	4	
Die Gefühle anderer berücksichtigen, anderen helfen, das Gesicht zu wahren	4	
Prüfen und Bewerten, bereits vorhandene Dinge beurteilen	3	
Risiken eingehen, Handeln, auch wenn das Ergebnis unsicher ist	2	
Manuelle Geschicklichkeit	2	
Beobachten, Vermessen, etwas physikalisch betrachten	4	
Diagnostizieren, die Ursache von Problemen ergründen	4	
Mitgefühl und Fürsorglichkeit zeigen	4	
Improvisieren, Experimentieren	3	
Mit Worten umgehen, Lehren, Unterrichten, kleine Gruppen anleiten	4	
Geräte bedienen	3	
Anpassen, Verbessern	3	
Dauerhafte Beziehungen pflegen	4	
Weitblick besitzen, Vorausplanen, Folgen vorher-sagen	4	
Bauen, Aufbauen	3	
Präzisions- und/oder Akkordarbeit, z. B. am Fließband	2	

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

**Arbeitsanleitung für Sabine Mustermann:**

Lesen Sie die obenstehende Tabelle durch. Sehen Sie sich die Bewertung des Einsatzes der einzelnen Fähigkeiten an. Nehmen Sie eine Selbstbewertung vor. Tragen Sie diese in die Spalte Eigenbewertung ein. Diskutieren Sie die Unterschiede in der Bewertung. Was für Konsequenzen ergeben sich für Ihre momentane Arbeitssituation. Aktualisieren Sie ihre Bewertung immer dann, wenn Sie neue Aufgaben übernehmen oder wenn andere Ihnen Feedback geben.

**Am Arbeitsplatz erwartete Verhaltenseigenschaften:**

Die für eine bestimmte Stelle erforderlichen Verhaltenseigenschaften geben wichtige Hinweise auf die Passung Sabine Mustermanns für diese Stelle. Je größer die Übereinstimmung zwischen Sabine Mustermanns persönlichen und den am Arbeitsplatz erwarteten Verhaltensweisen ist, desto geringer sind Stress und Einarbeitungszeit. Eine gute Übereinstimmung erhöht die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

Für Job/Aufgabenprofil  
23 erwartete  
Verhaltenseigenschaften:

- Ausdrucksstärke
- Großzügigkeit
- Kontaktfreudigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Rücksichtnahme
- Verständnis
- Persönliche Weiterentwicklung
- Höflichkeit
- Unabhängigkeit
- Ehrlichkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Kooperationsbereitschaft

Diese Eigenschaften sind für folgende Aufgaben nützlich: gegenseitiges Verständnis, Wachstum und Entwicklung fördern, die Ideen anderer unterstützen, anderen helfen, ihre Erwartungen mit der Realität in Einklang zu bringen. Menschen, die in diesem Aufgabenbereich tätig sind, zeigen Warmherzigkeit und Fürsorge anderen gegenüber im Unterricht, bei der Ausbildung oder bei Dienstleistungen.

Muster

**Diagramm 4: Sabine Mustermanns Stellen-/Aufgaben-Kompatibilität in Prozent**

### 3.3 Wie gut passt Sabine Mustermann zu der von ihr beschriebenen Stelle?

Sabine Mustermanns Passung zu der von ihr beschriebenen Stelle lässt sich durch den Vergleich zwischen ihrem Verhaltensprofil (wie sie sich selbst sieht) und ihrem Stellenprofil (wie sie ihren Beruf/ihre Aufgabe sieht) feststellen. Der Kompatibilitätsgrad wird auf einer Skala von 5 bis 95 in Prozent angegeben.

75% , wenn sie nicht unter Druck ist.

60% , wenn sie unter Druck ist.

Muster

## 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)?

		WAHRNEHMUNG DES UMFELDS			
		ANSTRENGEND/ STRESSIG		ANGENEHM/ NICHT STRESSIG	
REAKTION AUF DAS UMFELD	BESTIMMT	1	12	21	2
		<b>Dominanz</b> (direktiv) 124		<b>Initiative</b> (interaktiv) 123	
	14	13	24	23	
	ZURÜCKHALTEND	41	42	31	32
<b>Gewissenhaftigkeit</b> (korrigierend) 134		<b>Stetigkeit</b> (unterstützend) 234			
		4	43	34	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 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.

Muster

### 4.3 Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen

Die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen ergeben sich aus der Kombination der vier Dimensionen. Die Form des Profils richtet sich nach den hohen und niedrigen Werten der Diagramme. Es gibt sehr viele verschiedene Möglichkeiten, wie sich diese Werte zueinander verhalten können. Eine Beschreibung aller Möglichkeiten würde den Rahmen sprengen. Einen praktischen Ansatz stellen die 20 Verhaltenstendenzen dar. Es sind diejenigen, die in einer Bevölkerung im Durchschnitt am häufigsten zu finden sind. Sie lassen sich sehr deutlich voneinander unterscheiden.

Im Folgenden finden Sie Kurzbeschreibungen der 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen. Im Onlinebericht haben Sie Einblicke über Ihr Verhalten mit seinen vielen Facetten erfahren, nun wird Ihnen ein Überblick über die allgemeinen Verhaltenstendenzen gegeben. Mit Beschreibungen zur allgemeinen Verhaltenstendenz, zur Grundtendenz, Motivation und Strategie für mehr Effektivität erhalten Sie einen ersten Eindruck von den Verhaltensvarianten, die Ihre Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Freunde oder Familienmitglieder zeigen können. Mit diesem Wissen können Sie die Sensibilität für Ihre Mitmenschen wesentlich erhöhen.

Muster

## 4.4 Informationen zu den 20 möglichen Verhaltenstendenzen

Verhaltenstendenz 1/D



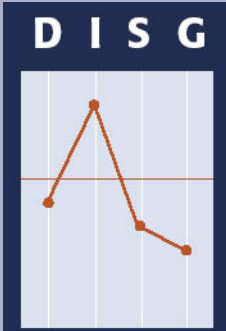
Verhaltenstendenz: Nutzt Chancen; geht gerne mit schwierigen Situationen um; setzt Prioritäten; gibt Anweisungen; macht andere Menschen für ihr Handeln verantwortlich; misst Ergebnisse, belohnt und bestraft; lehnt eine langsamere, überlegtere Art der Zusammenarbeit ab; bevorzugt Wettbewerbssituationen; reagiert schnell und entschlossen; kann am ehesten als Pionier bezeichnet werden.

Grundtendenz: Ereignisse und persönliches Schicksal bestimmen.

Motivation: Möglichkeiten, persönliche Bedürfnisse nach Führung, Individualität und Entschlossenheit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn sich das Umfeld ständig verändert.

Strategien für mehr Effektivität: Einfühlungsvermögen und Verständnis zeigen; zuhören, ohne zu unterbrechen; Einwände anderer als Chance nutzen; sich nicht auf den Kriegspfad begeben, um andere zu überzeugen; andere mehr als hilfsbereite anstatt als gefügige Partner einbinden; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser im Team kooperieren können (Verhaltenstendenz 23, 32, 234).

Verhaltenstendenz 2/I



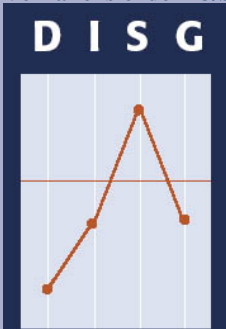
Verhaltenstendenz: Kämpft um Aufmerksamkeit; will im Mittelpunkt stehen; teilt Ratschläge, Arbeitsmaterial und Erfolg mit anderen; baut sofort mit anderen ein harmonisches Verhältnis durch Gefühle und Überzeugungskraft auf; ermutigt andere, offen zu sprechen; tadelt andere nicht gerne; vermeidet es, Gleiches mit Gleichem zu vergelten; verlässt sich darauf, dass andere ihn unterstützen; kann am ehesten als Entertainer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Sich mit vielerlei Aktivitäten beschäftigen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Zugehörigkeit und Zufriedenheit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er nicht kontrolliert wird und keine Kleinarbeit leisten muss.

Strategien für mehr Effektivität: Sich auf die Aufgabe konzentrieren; Termine einhalten; energisch und direkt sprechen; bei der Entscheidungsfindung Objektivität walten lassen; Einwänden direkt begegnen; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser organisiert sind (Verhaltenstendenzen 4, 43, 134).

Verhaltenstendenz 3/S



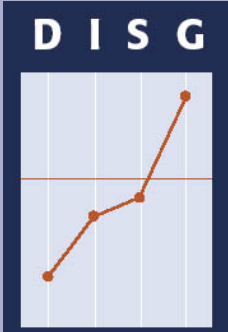
Verhaltenstendenz: Gibt ein stetiges Tempo vor und hält sich daran; ist geduldig; erfüllt Pflichten; erwartet und zeigt Loyalität; schenkt wichtigen Details Aufmerksamkeit; äußert und verteidigt persönliche Überzeugungen und Werte; kann sich für die Natur und ein schönes Umfeld begeistern; kann am ehesten als Stabilisator bezeichnet werden.

Grundtendenz: Durch Spezialisierung erfolgreich sein.

Motivation: Möglichkeit, persönliches Bedürfnis nach Kooperation, Zufriedenheit und Zurückhaltung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er genügend Zeit hat, um geordnet vorzugehen.

Strategien für mehr Effektivität: Auch unter Druck die Kontrolle bewahren; verantwortungslose Menschen sofort tadeln; Richtlinien für die Durchführung von Aufgaben aufstellen; vorausschauend handeln; die Initiative ergreifen, anstatt auf andere Menschen oder Ereignisse zu reagieren; mit Menschen zusammenarbeiten, die mehr Vielfalt in die Arbeit bringen können (Verhaltenstendenzen 12, 24, 124).

Verhaltenstendenz 4/G



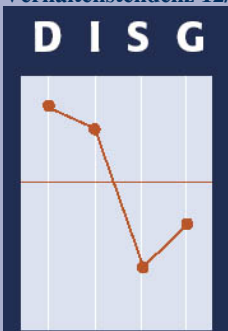
Verhaltenstendenz: Konkurriert eher mit Dingen als mit Menschen; will es anderen recht machen; versucht, andere für die Zusammenarbeit zu gewinnen, anstatt zu fordern, und macht wenn nötig Kompromisse; fügt sich respektierter Autorität; glaubt, dass harte Arbeit und Fairness sich auszahlen; sucht Verantwortungsbereiche, in denen er konzentriert alleine arbeiten kann; kann am ehesten als Perfektionist bezeichnet werden.

Grundtendenz: Ordnung in das Chaos bringen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Fachkenntnis, Gewissenhaftigkeit und Selbstdisziplin zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Pläne entlang strukturierter Linien ausarbeiten kann.

Strategien für mehr Effektivität: Neue Verbindungen zu anderen aufbauen; Konflikte ertragen lernen; Entscheidungsfindung beschleunigen; erkennen, dass nicht alle Probleme kompliziert sind; üben, in weniger wichtigen Bereichen schnelle Entscheidungen zu treffen; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser persönliche Kontakte knüpfen können (Verhaltenstendenzen 2, 24, 123).

Verhaltenstendenz 12/DI



Verhaltenstendenz: Will sich lieber von der Gruppe absetzen, als einer von vielen zu sein; ist erfolgreich als treibende Kraft für Veränderungen und durch großen Einfluss; spornt andere an; arbeitet frei und unabhängig; gibt ein schnelles Tempo vor; kann ohne Anweisungen arbeiten; kann am ehesten als Vorreiter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kreative Ideen einem nützlichen Zweck zuführen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Bestimmtheit, Individualität und Aufgabenerfüllung auszuüben; arbeitet gut, wenn er Prestige und Autorität gewinnen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Terminen mehr Aufmerksamkeit schenken; vermeiden, unter Druck andere anzugreifen; lernen, denjenigen gegenüber nachzugeben, die fachlich Recht haben; andere nicht manipulieren; mit Menschen zusammenarbeiten, die besser recherchieren und ein berechenbares Umfeld schaffen können (Verhaltenstendenz 14, 34, 134).

Verhaltenstendenz 21/ID



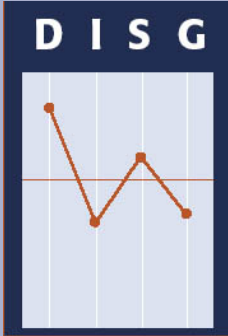
Verhaltenstendenz: Nutzt die Motivation anderer; zieht die Aufmerksamkeit anderer durch eine positive Einstellung und eine überlegte Sprache auf sich; erhält Unterstützung von anderen; versucht, frühere Erfolge zu wiederholen; wird ärgerlich, wenn Routine ihn festnagelt; möchte gut aussehen und sich gut fühlen; mag keine undurchsichtigen Situationen; kann am ehesten als Überzeuger bezeichnet werden.

Grundtendenz: Erfolgreiche Resultate erwarten.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Selbstbehauptung, Zugehörigkeit und besonderen Leistungen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Kontakt mit verschiedenartigen Menschen aufnehmen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Ein langsames Tempo einlegen; Erschöpfungszustände vermeiden; aufrichtig loben; anderen Zeit geben, Zweifel, Sorgen und Einwände vorzubringen; Dinge nicht übermäßig anpreisen; erkennen, wann man aufhören muss, andere zu überreden; mit anderen zusammenarbeiten, die besser organisieren und systematisch planen können (Verhaltenstendenz 13, 14, 34).

Verhaltenstendenz 13/DS



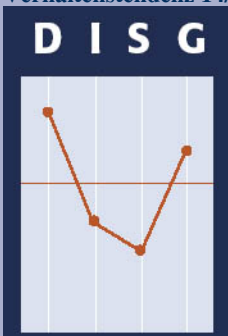
Verhaltenstendenz: Wandelt Frustration in ein Mittel zur Bereinigung von Problemen um; entwickelt eine besondere Kombination von Bestimmtheit und sorgfältiger, konsequenter Arbeit; bringt die eigene Meinung überzeugend vor; erzwingt eine Vorgehensweise; wehrt sich gegenüber Widersachern und legt seichte Argumente offen; kann am ehesten als Schrittmacher bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kalkulieren, Unterschiede erkennen, sinnvolle Aktivitäten auswählen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Mut und praktischer Durchführbarkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er Aufgaben von der Konzeption bis zur Fertigstellung verfolgen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Anderen gegenüber eindeutig handeln; ein Zeitlimit für Konfliktlösung und Einigung setzen; für andere Meinungen offen sein; neue Ideen durch Anerkennung der Beiträge anderer fördern; bereit sein, das Tempo zu ändern oder versuchen, anderen entgegenzukommen; mit Menschen zusammenarbeiten, die flexibler und taktvoller sind (Verhaltenstendenzen 21, 23, 32).

Verhaltenstendenz 14/DG



Verhaltenstendenz: Handelt praktisch; stellt Fragen, anstatt Analysen zu erzwingen; findet Lösungen, die durch Logik und Erfahrung geprägt sind; bereitet sich umfassend vor; initiiert und entwickelt; hält zu allen (außer zu engen Mitarbeitern) Distanz; ist glücklich, wenn er Projekte alleine durchziehen kann; vermeidet Einschränkungen durch andere; kann am ehesten als Erfinder bezeichnet werden.

Grundtendenz: Neue Ideen haben und umsetzen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Leistung, Individualität und Alleinsein zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er genügend Zeit hat, um Richtigkeit sicherzustellen.

Strategien für mehr Effektivität: Sich Entspannung gönnen; sowohl objektiv als auch fürsorglich sein; bei Kritik an der Leistung anderer auf ihre Gefühle achten; anderen für ihre Bemühungen Anerkennung schenken; mit Menschen zusammenarbeiten, die bessere soziale Fähigkeiten haben und besser mit Spannungen umgehen können (Verhaltenstendenzen 12, 21, 23).

Verhaltenstendenz 123/  
DIS



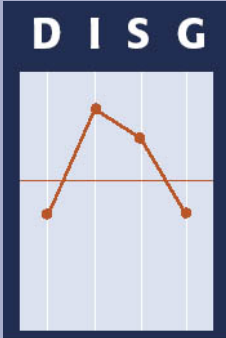
Verhaltenstendenz: Kann mit unterschiedlichen Leuten gut kommunizieren; ist bereit, zuzuhören, Fragen zu stellen, zu verhandeln und Kompromisse einzugehen; wird von neuen Ideen, guter Laune und freundlich gesinnter Rivalität stimuliert; ist selbstbewusst; nutzt sowohl Gefühle als auch Fakten, um persönliche Überzeugungen zu untermauern; kann am ehesten als Administrator bezeichnet werden.

Grundtendenz: Bei der Entwicklung von Alternativen Außergewöhnliches leisten.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Leistung, Selbstbehauptung und Zugehörigkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er gegen den Strom schwimmen und sich einen Vorteil verschaffen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Diskussionen in die Wege leiten, um zweideutige Situationen zu klären; lernen, diejenigen zu akzeptieren, die bei ihrer praktischen Arbeit traditioneller und konventioneller handeln; unvoreingenommen auf Fragen zur Leistung antworten; feststellen, wie Anstrengungen bewertet werden; mit anderen zusammenarbeiten, die Genauigkeit besser überprüfen können (Verhaltenstendenzen 14, 31, 41).

Verhaltenstendenz 23/IS



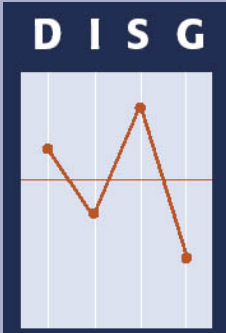
Verhaltenstendenz: Nimmt Kontakt mit Menschen auf, um ein angenehmes und freundliches Umfeld zu schaffen; baut Brücken zwischen einzelnen Mitarbeitern und Arbeitsteams; andere verspüren Zuneigung für ihn; ist oft zu verständlich und zieht andere nicht für ihre Handlungen zur Rechenschaft; teilt mit anderen und bindet sie in die Entscheidungsfindung ein; kann am ehesten als Harmonisierer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Andere unterstützen und sie in die Lage versetzen, sich selbst zu helfen.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Loyalität und Vertrauen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn die Zusammenarbeit mit anderen freundlich und informell ist.

Strategien für mehr Effektivität: Aufgaben ordentlich und pünktlich erfüllen; wichtige Details verfolgen; bei zwischenmenschlichen Konflikten bestimmt und direkt sein; energischer werden; mit anderen zusammenarbeiten, die besser auf Fakten basierende Erkenntnisse entwickeln können (Verhaltenstendenz 14, 34, 41).

Verhaltenstendenz 31/SD



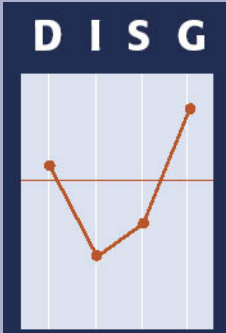
Verhaltenstendenz: Kritischer Zuhörer; sucht nach Schwächen in konträren Positionen; ist eifrig, sorgfältig und wachsam; verknüpft Fakten, um neue Arbeitsmethoden zu entwickeln; verschafft sich Respekt durch Handlungen, weniger durch Worte; stellt unliebsame Fragen; sammelt gerne Wissen an und entwickelt oft Fachkenntnisse auf einem bestimmten Gebiet; kann am ehesten als Spezialist bezeichnet werden.

Grundtendenz: Auswertbare Ergebnisse einfordern.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Erfüllung, Fachkenntnissen und Hochleistung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn Gleichgestellte mit gemeinsamen Zielen ihm Respekt entgegenbringen.

Strategien für mehr Effektivität: Flexibilität und Bereitschaft, eine Strategie zu überdenken; Ideen bildlich erläutern; tiefen und manchmal unberechtigten Groll vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die taktvoller und überzeugender kommunizieren können (Verhaltenstendenz 21, 123, 124).

Verhaltenstendenz 41/GD



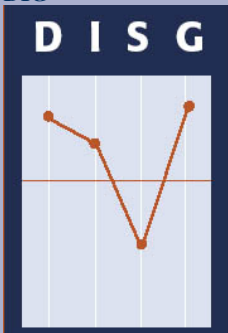
Verhaltenstendenz: Wägt alle Aspekte eines Problems ab; hat Schwierigkeiten, die richtige Entscheidung zu treffen; trifft Entscheidungen aufgrund von wiederholten Prüfungen und Praxis; klärt Probleme und vereinfacht Prozesse; wählt ein bedächtiges Tempo, formuliert sorgfältig und gibt genaue Erklärungen; umsorgt, hilft, zeigt Einfühlungsvermögen nur gegenüber engen Freunden; kann am ehesten als Experimentierer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Praktische Ideen und Methoden entwickeln.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach erkennbaren Leistungen, Alleinsein und Disziplin zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er überprüfen kann, wie nützlich eine Idee ist.

Strategien für mehr Effektivität: Gefühle zeigen, insbesondere Optimismus; lächeln; lernen, mit möglicher Ablehnung umzugehen; mindestens eine vertrauensvolle Person als Sprecher aufbauen; andere ermutigen, Dinge infrage zu stellen und Feedback zu geben; aufgeschlossen sein; anderen eine zweite Chance geben; Meinungsverschiedenheiten ausdiskutieren, anstatt sich zurückzuziehen; mit anderen zusammenarbeiten, die verbindlicher sind (Verhaltenstendenz 3, 23, 234).

Verhaltenstendenz 124/  
DIG



Verhaltenstendenz: Erreicht eine positive Kehrtwende; ist fasziniert von neuen Verfahren und Methoden; prüft und selektiert die besten Ideen und baut sie in das bestehende System ein, um die Qualität zu verbessern; ist fantasievoll, eigensinnig und gewissenhaft; liefert praktische und messbare Methoden zur Arbeitsbewertung; kann am ehesten als Vermittler bezeichnet werden.

Grundtendenz: Unmittelbare Ergebnisse erzielen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Können, Individualismus und Zugehörigkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er verschiedene zielführende Wege ausarbeiten kann.

Strategien für mehr Effektivität: Auch mit Menschen, die ihre Verantwortung vernachlässigen, fair umgehen; besseres Zeitmanagement, um sicherzustellen, dass auch Kleinarbeit effizient gehandhabt wird; erfahrene Fachleute respektieren; verschiedene Menschen zusammenbringen; mit Menschen zusammenarbeiten, die Aufgaben besser konsequent durchziehen können (Verhaltenstendenz 31, 34, 41).

Verhaltenstendenz 24/IG



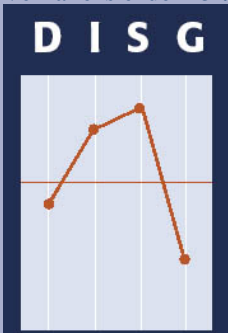
Verhaltenstendenz: Erfüllt die Bedürfnisse anderer; rechnet mit Schwierigkeiten und bereitet sich darauf vor; ist einfallreich; improvisiert, bringt Dinge voran; liefert plausible Gründe für Richtungsänderungen; bewertet Ereignisse und Menschen kritisch; ist offen für neue oder bestehende Ideen; kann am ehesten als Strategie bezeichnet werden.

Grundtendenz: Plant unvorhergesehene Ereignisse ein.

Motivation: Möglichkeit, das persönliche Bedürfnis nach Selbstbehauptung, Individualität und ungewöhnlichen Leistungen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Geltung bringen kann.

Strategien für mehr Effektivität: Versprechen einhalten; Verpflichtungen erfüllen; beim Umgang mit anderen Sensibilität zeigen; Verzögerungstaktiken vermeiden; realistische Kontrollen akzeptieren; auch ungünstige Beurteilungen freundlich akzeptieren; mit anderen zusammenarbeiten, die sich besser mit spezifischen Details beschäftigen können (Verhaltenstendenz 3, 13, 234).

Verhaltenstendenz 32/SI



Verhaltenstendenz: Schafft eine Atmosphäre guten Willens, hört aufmerksam zu; gibt anderen, was sie wirklich brauchen, auch wenn es zusätzliche Mühe kostet; ist offen für neue Ideen und Verfahren; nimmt die Meinung anderer ernst; ahmt erfolgreiche Kollegen nach; organisiert; überprüft wichtige Details; ist ehrlich, warmherzig und anerkennend; kann am ehesten als Helfer bezeichnet werden.

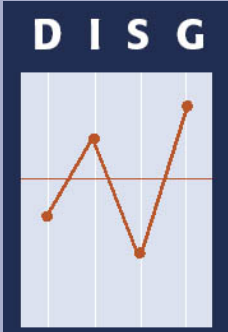
Grundtendenz: Für Chancengleichheit und Fairness sorgen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Loyalität und Selbstaufopferung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn klar definierte Aufgaben zugewiesen werden.

Strategien für mehr Effektivität: Neues wagen; Flexibilität bei Routinearbeiten anstreben; neue und andere Rollenaufgaben übernehmen; andere bitten, bei Details mitzuwirken; unnachgiebig sein und sofort konsequent handeln; mit anderen zusammenarbeiten, die mehr Risiken eingehen und bessere, kreativere Ideen haben (Verhaltenstendenzen 1, 12, 13).



Verhaltenstendenz 42/GI



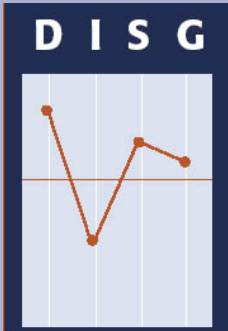
Verhaltenstendenz: Ist freundlich, taktvoll und angenehm; zeigt akzeptiertes und berechenbares Verhalten; neigt dazu, mehr für sich als für andere im Konjunktiv zu sprechen; entwickelt analytische und systematische Ansätze; erwartet Belohnungen wie Gehaltserhöhungen und andere Vorteile, wenn er das Richtige tut; kann das Ergebnis einer Ereigniskette vorhersagen; kann am ehesten als Gutachter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Überprüfung und Testung von Ideen auf Realisierbarkeit.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach besonderen Leistungen, Korrektheit und Wissen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn etwas von Wert und Qualität geschaffen werden kann.

Strategien für mehr Effektivität: Bei der Bewertung anderer weniger schroff sein; Menschen nehmen, wie sie sind; ihnen erlauben, eigene Entscheidungen zu treffen; auf die Meinung anderer hören; Details, die zur Erfüllung einer Aufgabe gehören, konsequent verfolgen, realistische Fristen setzen; bei weniger bedeutenden Aspekten eines Problems Entschlossenheit zeigen; Einwände leicht überwinden; Schuldzuweisungen vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die geduldiger und konsequenter sind (Verhaltenstendenzen 3, 4, 43).

Verhaltenstendenz 134/DSG



Verhaltenstendenz: Bringt Glaubwürdigkeit in ungeordnete Situationen; hat Erfolg bei der Lösung komplexer Probleme; baut eine Datenbank auf und entwickelt daraus Prozesse; hält sich an Regeln und Vorschriften; übernimmt von anderen schwierige oder unangenehme Aufgaben; Smalltalk liegt ihm nicht, oft arbeitet er alleine; kann am ehesten als Designer bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kombination von Analyse und Intuition.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Individualität, Erfüllung und Wissen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er für ungewöhnliche Leistungen belohnt wird.

Strategien für mehr Effektivität: Taktvoll kommunizieren; mehr Geduld für routinemäßige Kleinarbeit aufbringen, sobald ein Projekt auf den Weg gebracht ist; die Einfälle und Erfahrungen anderer berücksichtigen; die Anstrengungen anderer anerkennen; mit dem eigenen Überlegenheitsgefühl umgehen; mit anderen zusammenarbeiten, die besser kommunizieren und direktere Methoden entwickeln können (Verhaltenstendenz 13, 24, 42).

Verhaltenstendenz 234/ISG



Verhaltenstendenz: Baut harmonische Beziehungen auf; betrachtet Traditionen und Rituale als nützlich für die Festigung von Beziehungen; unterstützt andere bei Planung und Organisation; ist sachkundig und freundlich; analysiert Probleme und deckt Ungereimtheiten auf; formuliert wertend, wenn er enttäuscht oder verstimmt ist; legt viel Wert auf Kenntnisse in Fachgebieten; kann am ehesten als Praktiker bezeichnet werden.

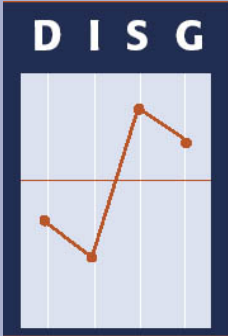
Grundtendenz: Eine Atmosphäre der Zusammenarbeit schaffen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Erfüllung, Zugehörigkeit und Vertrauen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er ehrlich und freundlich behandelt wird.

Strategien für mehr Effektivität: Andere wenn nötig direkt konfrontieren; anerkennen, dass man sich auf andere verlassen muss, die technische und fachliche Details liefern; Kontakte außerhalb des Freundeskreises suchen; anderen negative Gefühle mitteilen; mit anderen zusammenarbeiten, die ihre Unzufriedenheit offener ausdrücken können (Verhaltenstendenz 1, 12, 124).



Verhaltenstendenz 34/SG



Verhaltenstendenz: Verdient sich Anerkennung; ist erfolgreich durch Fleiß; sammelt Daten, um Schlussfolgerungen zu untermauern; strebt nach Sicherheit, indem er sich Gewissheit über Ideen verschafft; stellt infrage, macht Kompromisse, erreicht Konsens; will Verantwortung mit anderen teilen und lässt andere endgültig entscheiden; plant, bevor er etwas verspricht; kann am ehesten als Gralshüter bezeichnet werden.

Grundtendenz: Kalkuliertes und stetiges Tempo vorgeben.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Erfüllung und Vorhersehbarkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn eine detaillierte Aufgabenbeschreibung zur Verfügung steht.

Strategien für mehr Effektivität: Sorgen offen und direkt ansprechen; nicht überempfindlich auf Kritik reagieren; empfänglicher für Veränderungen sein; sich schwierigen Menschen stellen; Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg gehen; Geheimnistuerei bei der Planung vermeiden; mit anderen zusammenarbeiten, die ihre Meinung besser ausdrücken können (Verhaltenstendenzen 12, 21, 32).

Verhaltenstendenz 43/GS



Verhaltenstendenz: Glaubt, Probleme verhindern zu können; setzt Verteidigungsstrategien ein, um Schwierigkeiten zu vermeiden; hört sich alle Aspekte eines Themas an; ist rationell und vernünftig; hat ein starkes Bewusstsein für das, was richtig und falsch ist; versucht, andere zu Kompromissen zu bewegen; spricht überlegt; kümmert sich um Details; geht kalkulierbare Risiken ein, nachdem er die Fakten gesammelt hat; kann am ehesten als kritischer Denker bezeichnet werden.

Grundtendenz: Aufgaben mit praktischen Fertigkeiten bewältigen.

Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Anwendung von Fachkenntnissen, Wissen und Ordnung zu befriedigen; arbeitet gut, wenn das Umfeld klar definiert und frei von Feindseligkeiten ist.

Strategien für mehr Effektivität: Wärme und Verständnis zeigen; Ansichten und Aufgaben in Worte fassen und klar ausdrücken; Toleranz für Konflikte entwickeln; auch bei Angriffen taktvoll und diplomatisch kommunizieren; Fragen stellen, um die Beteiligung anderer zu fördern; mit anderen zusammenarbeiten, die Menschen besser zusammenbringen können (Verhaltenstendenzen 2, 42, 234).

## 4.5 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).

Muster

## 4.6 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:

Muster