



Führungsteil des persolog® Persönlichkeits-Profiles

Diagramm III
Integriertes Selbstbild

%	D	I	S	G
	1	2	3	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 +3	+6 +5 +5	
70	+3 +2 +1	+2 +1 +1	+4 +4 +4	+1 +1 +1
60				

Max Mustermann
Fokus: geschäftlich
30. November 2011/de
ToSeCo Consulting
Muster

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	persolog Persönlichkeits-Profil Diagramm	4
2	Verhalten in Führungsverantwortung	5
2.1	Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?	5
2.2	Wie verhält sich Max Mustermann als Mitarbeiter?	7
2.3	Wie kann Max Mustermann als Führungskraft einen besseren Beitrag leisten?	9
3	Allgemeine Informationen	11
3.1	Über die Autoren	11
3.2	Garantie	12
	Kontaktinformation: ToSeCo Consulting	12

Muster

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 „Führung“ 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 „Führung“ 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 „Führung“ 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 ausgewählt 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.

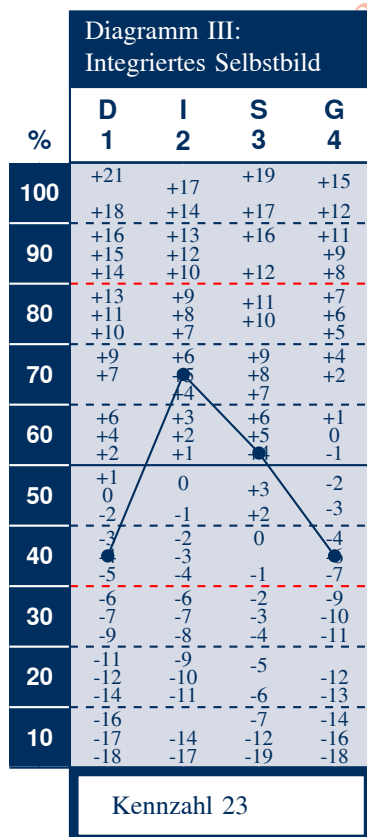
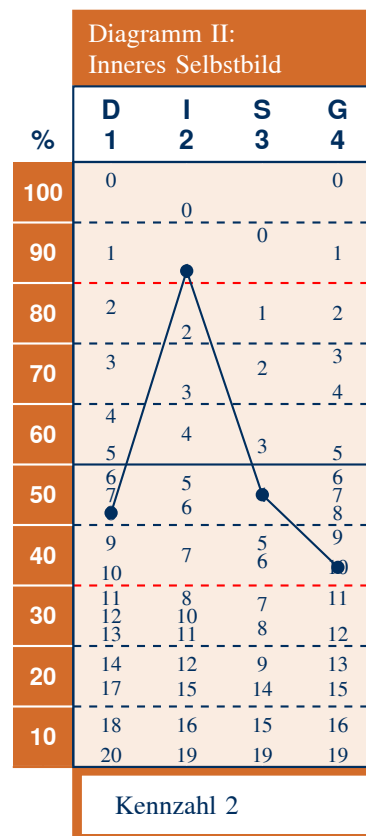
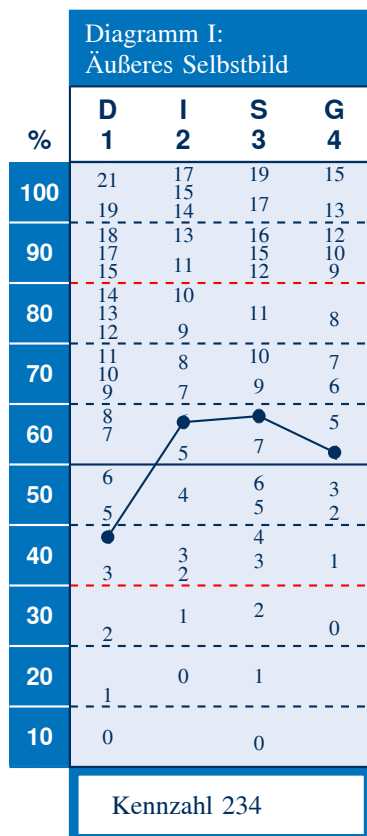
Diagramm 2: Inneres Selbstbild

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.

1.3 persolog Persönlichkeits-Profil Diagramm



Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Max Mustermanns Führungsstärken:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Bewertung der Führungsstärken:

2 Verhalten in Führungsverantwortung

2.1 Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?

Das derzeit gezeigte Verhalten in Diagramm 3 hat Auswirkungen darauf, wie andere geführt werden. Im Folgenden werden Führungsstärken beschrieben, die ihrem Verhaltensstil zugeordnet werden.

- Er ist eine kontaktfreudige Führungskraft. Sie erfüllt das Bedürfnis des Teams, dass alle gleichwertige Leistungen erbringen und gerechte Entlohnung erhalten.
- Er gibt Befehle und Anweisungen indirekt. Um andere zum Handeln zu bringen, verlässt er sich auf den Druck von wettbewerbsorientierten Menschen.
- Er wird von vielen unterschiedlichen Teammitgliedern akzeptiert.
- Er zeigt Standhaftigkeit, aber auch Verärgerung, wenn versucht wird, ihn durch Druck anzutreiben.
- Er ermöglicht die Einigung auf ein Ziel und sorgt dafür, dass gute Leistungen hoch im Kurs stehen.
- Er fördert die Eigenentwicklung, verfolgt die Fortschritte anderer und unterstützt deren Arbeit.
- Er findet einige seiner eigenen Fehler bei anderen wieder und hilft ihnen, diese Schwächen zu überwinden.

Denken Sie über Ihr Führungsverhalten nach. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

- „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. Schreiben Sie Ihre Gedanken auf die untenstehenden Zeilen.

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 3 das jeweilige Führungsverhalten zeigen.

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Verhalten	Einsatz	Eigenbewertung
Fördert Meinungsverschiedenheiten	3	
Nennt Gründe für Handlungen und Ziele	4	
Bittet alle Beteiligten um Ideen	4	
Macht aus Problemen Herausforderungen	3	
Unterstützt die Arbeit des Einzelnen	4	
Bewältigt Konflikte	2	
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 3 = manchmal bis häufig
 2 = selten bis manchmal 4 = häufig bis sehr häufig

- Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit 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.

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3:

Diagramm 3: Max Mustermanns Stärken als Mitarbeiter

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Bewertung der Stärken als Mitarbeiter:

2.2 Wie verhält sich Max Mustermann als Mitarbeiter?

Die Mitglieder eines Arbeitsteams 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 Durchführung der Aufgabe.

- _____ Er übernimmt unter anderem folgende Aufgaben: Unterstützung der Zusammenarbeit und Vermittlung zwischen Teammitgliedern, Informationssammlung, Unterstützung der Führungskraft, wobei er mit unterschiedlichen Führungskräften gut zusammenarbeitet.
- _____ Er behandelt andere in entspannten Situationen persönlich und vertrauensvoll.
- _____ Er arbeitet besonders gut mit Menschen zusammen, mit denen er langfristige Beziehungen aufgebaut hat.
- _____ Er bietet Teamkollegen lieber seine Dienste an, als Forderungen an sie zu stellen.
- _____ Er baut harmonische Beziehungen auf, bevor er eine Aufgabe in Angriff nimmt.
- _____ Er hält engen Kontakt zu seinen Vorgesetzten und sucht ständige Unterstützung für produktives Arbeiten.
- _____ Er sorgt für Kooperation in angespannten Konkurrenzsituationen, indem er sich auf das Teamziel konzentriert.

Denken Sie über Situationen nach, in denen Sie selbst von anderen geführt werden. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

- „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. Halten Sie Ihre Gedanken auf den untenstehenden Zeilen fest!

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung, bestimmte Verhaltensweisen als Mitarbeiter zu zeigen, in der Bewertungsskala von 1-4 aufgezeigt. Auch hier haben Untersuchungen ergeben, dass Menschen jeder Verhaltensdimension zu mindestens 65% bereit sind, sich führen zu lassen. In der Tabelle finden Sie Mitarbeiterverhaltensweisen. In der Spalte Einsatz wird die Häufigkeit dargestellt, mit der die jeweilige Verhaltensstärke von der Verhaltenstendenz basierend auf Diagramm 3 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 Mitarbeiter situationsadäquat ist oder nicht. Besprechen Sie anschließend Wege zur Veränderung, falls Bedarf besteht. Schreiben Sie einen Aktionsplan.

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

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

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

- 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.
- Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit in regelmäßigen Abständen.
- 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.

Muster

Diese Information basiert auf Diagramm 3:
Vorschläge zur Verbesserung der Führungsstärken:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

2.3 Wie kann Max Mustermann als Führungskraft einen besseren Beitrag leisten?

Max Mustermann kann seine Führungsstärken ausbauen, indem er

- _____ erkennt, wie sich sowohl Produktivität als auch die Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse, die zu größerer Harmonie beitragen, vereinbaren lassen.
- _____ konsequenter direkte und präzise Forderungen stellt und wenn nötig auf Konfrontationskurs geht.
- _____ mit einem entschlosseneren Teammitglied zusammenarbeitet.
- _____ Teammitgliedern, die sich Vorteile verschaffen wollen, ihre Grenzen zeigt. Er lässt nicht zu, dass seine Gutmütigkeit ausgenutzt wird.
- _____ sich zuerst um seine eigenen Belange kümmert, bevor er sich zu intensiv mit den Problemen anderer beschäftigt.
- _____ erkennt, dass es je nach Bedürfnissen des Teams notwendig ist, unterschiedliche Rollen anzunehmen (z. B. Führungskraft oder Mitarbeiter) und vielfältige Führungsstile anzuwenden.

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
- Wählen Sie einen Vorschlag aus, bei dem Sie Verbesserungspotenzial sehen.
- Besprechen Sie seine 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.

Das nehme ich mir vor:

Vorschläge zur Verbesserung der Stärken als Mitarbeiter:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

Max Mustermann kann seine Stärken als Mitarbeiter ausbauen, indem er

- _____ seinen Zeitplan und seine Arbeit besser organisiert. Er plant Zeit ein, in der er alleine an der Bewältigung einer Aufgabe arbeitet. Die für andere aufgewendete Zeit begrenzt er und hilft ihnen nicht sofort.
- _____ Hilfe beim Setzen und Einhalten realistischer Termine annimmt.
- _____ sein Bedürfnis nach persönlicher Aufmerksamkeit und Anerkennung erkennt. Er achtet auf ehrliches Lob für gute Arbeit und lässt sich nicht manipulieren.
- _____ um Aufgaben in Bereichen bittet, die Geduld und engen Kontakt zu anderen Menschen erfordern.
- _____ sich wehrt, wenn seine Rechte verletzt werden. Er erkennt, dass aggressive Menschen ausprobieren, wie weit sie gehen können.
- _____ seine Ideen mit Fakten untermauert und Verallgemeinerungen vermeidet.

- Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
- Wählen Sie einen Vorschlag aus, bei dem Sie Verbesserungspotenzial sehen.
- Besprechen Sie seine 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.

Das nehme ich mir vor:

Muster

3 Allgemeine Informationen

3.1 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

3.2 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: ToSeCo Consulting



e-mail: office@toseco.at
web: <http://www.toseco.at>
fax: +43 1 244 16 66