



DISG Persönlichkeitsprofil Online

per|solog[®]

Max Mustermann
Fokus: geschäftlich
18. Mai 2005/de
sitzmann TRAINING&COACHING

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Diagramme	2
1.1	Die Verhaltenstendenzen verstehen	2
1.2	Beschreibung zu den Diagrammen	3
1.3	Diagramme DISG Persönlichkeitsprofil Online	4
2	DISG Persönlichkeitsprofil Online	5
2.1	Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?	5
2.2	Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?	8
2.3	Wofür interessiert sich Max Mustermann?	10
2.4	Wie arbeitet Max Mustermann?	11
2.5	Wie verhält sich Max Mustermann anderen gegenüber?	12
2.6	Wie löst Max Mustermann Probleme?	13
2.7	Wie beeinflusst Max Mustermann andere?	14
2.8	Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?	16
2.9	Welche Veränderungen durchlebt Max Mustermann?	18
2.10	Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?	19
2.11	Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?	21
2.12	Mit wem arbeitet Max Mustermann am besten zusammen?	22
2.13	Worauf reagiert Max Mustermann positiv?	24
3	Verhalten in Führungsverantwortung	25
3.1	Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?	25
3.2	Wie verhält sich Max Mustermann als Mitarbeiter?	28
3.3	Wie kann Max Mustermann im Team einen besseren Beitrag leisten?	30
4	Allgemeine Informationen	32
4.1	Hintergrund Informationen zum DISG Modell	32
4.2	Kurzbeschreibung	33
4.3	Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen	34
4.4	Interpretationsstufen	35
4.5	Dr. John G. Geier	42
4.6	Bibliographie	43
4.7	Garantie	46
4.8	sitzmann TRAINING&COACHING	48

1 Einführung und Diagramme

1.1 Die Verhaltenstendenzen verstehen

Im englischen Originaltext heißt der Bericht: Personal MasteryTM Report. Es geht in diesem Online Profil darum, dass Menschen zu „Meistern“ ihrer selbst und der Beziehungen, in denen sie leben, werden können. Sei es die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden oder auch zu Partnern oder Familienangehörigen. Der englische Begriff „mastery“ stammt von der Sanskrit-Wurzel „Mah“, was so viel wie „größer“ bedeutet. Im Laufe der Jahrhunderte hat der Begriff „mastery“ im Lateinischen und Altenglischen als Bezeichnung für „Vorherrschaft“ überdauert. Eine andere Version des Wortes entwickelte sich im Altfranzösischen: Das Wort „maître“ (Meister) bezeichnet eine außergewöhnlich geschickte und fähige Person.

Der Begriff „Meister“, wie wir ihn heute verwenden, ist gleichbedeutend mit dem Wort „maître“. Er bezeichnet nicht nur die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen, sondern auch die zugrunde liegenden Prinzipien zu „meistern“.

Eine Person, die bei ihrer Arbeit ständig mit Schwierigkeiten konfrontiert oder überfordert ist, würden wir nicht als „meisterlich“ bezeichnen. Ein Meister beherrscht seine Arbeit und verrichtet sie mit Freude. Diese entsteht durch die Fähigkeit und Bereitschaft, die ihn umgebenden Kräfte zu verstehen und zu nutzen.

Der „Personal MasteryTM Report“ zeigt ein realistisches Bild der eigenen Persönlichkeit auf, auch wenn er in uns zunächst vielleicht ein unbehagliches Gefühl hervorruft. Wir wollen uns folgende Fragen stellen: Was geschieht im Augenblick? Welche Alternativen gibt es? Wie werden sie am besten realisiert? Zweck ist es, die aktuelle Situation und die Wunschsituation zu bestimmen. Die Fragen bringen Sie zum Nachdenken, und die anschaulichen Antworten ermöglichen es Ihnen, das Ruder selbst in die Hand zu nehmen. Die im Bericht enthaltenen Übungen können in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und machen Sie zum „Meister“, der mit Freude zur Hochform aufläuft.

1.2 Beschreibung zu den Diagrammen

Diagramm I: Äußeres Selbstbild

Unser äußeres Selbstbild ist das Bild, das wir anderen gegenüber zeigen. Es ist das Bild, das die anderen 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. Jeder Punkt in Diagramm I spiegelt die Intensität einer der vier Faktoren (D-I-S-G) wider.

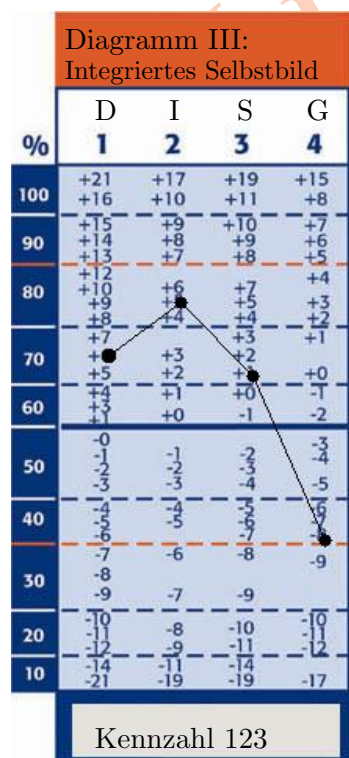
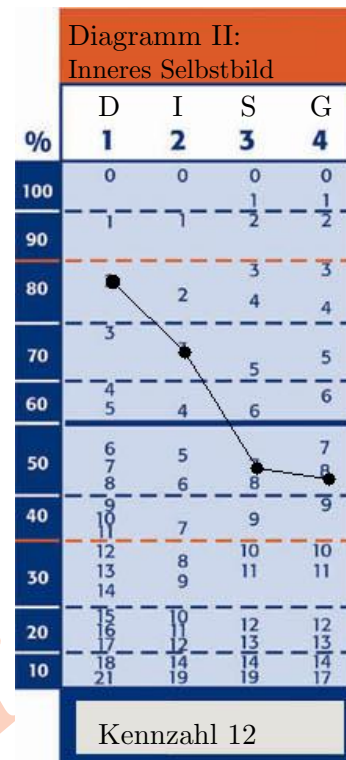
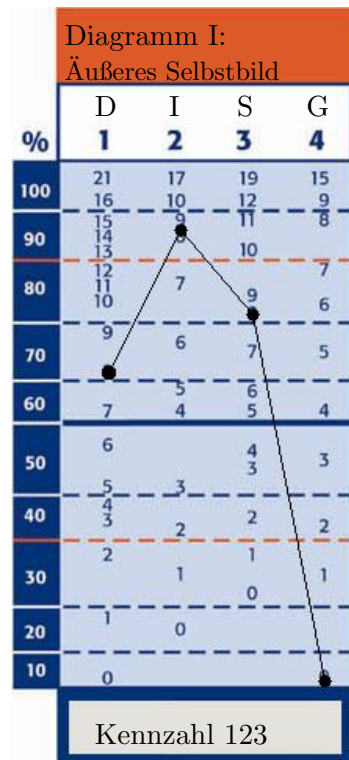
Diagramm II: Inneres Selbstbild

Unser inneres Selbstbild ist ein Leitstern, der unsere persönlichen Überzeugungen, Werte und Einstellungen, wer wir sind und was wir von uns erwarten bewahrt. Unsere Persönlichen Überzeugungen, die unserem inneren Selbstbild zugrunde liegen 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.

Diagramm III: Integriertes Selbstbild

Unser integriertes Selbstbild ist die Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft. Diagramm III ist eine Schnittstelle zwischen Diagramm I, über das, was die Gesellschaft unserer Meinung nach von uns erwartet und über das Diagramm II, was wir von uns selbst erwarten.

1.3 Diagramme DISG Persönlichkeitsprofil Online



**Im Rampenlicht -
Max Mustermanns
Verhalten:**

**Hinter den Kulissen -
Max Mustermanns
Persönlichkeitswe-
senszüge:**

Selbstbestätigung :

2 DISG Persönlichkeitsprofil Online

2.1 Wodurch zeichnet sich Max Mustermanns Verhalten aus?

Max Mustermann interessiert sich ernsthaft für die Gedanken und Wünsche anderer. Andere wissen, dass er auf Gefühle Rücksicht nimmt, aber auch hohe Erwartungen hat. Max Mustermann kann gut mit Einzelpersonen und großen Gruppen arbeiten und will die Effektivität von Menschen und die des Unternehmens verbessern. Er sorgt für einen geordneten Ablauf, indem er Standardverfahren einführt und für ihren Einsatz wirbt. Obgleich er an Wachstum und Entwicklung anderer Menschen interessiert ist, lässt er sich durch deren Schwächen nicht beeinträchtigen. Er weiß, dass seine hohen Erwartungen nicht immer erfüllt werden. Daher sichert er sich zusätzlich ab und erarbeitet geschickt neue Alternativen. Er lernt schnell.

Max Mustermann will durch seine Menschenkenntnis erfolgreich sein und zur Umsetzung der Unternehmensziele beitragen. Sein Grundverhalten ist durch die Einhaltung von Zielen und die Übernahme von Verantwortung gekennzeichnet. Er fühlt sich sowohl in der Rolle der Führungskraft als auch in der des Mitarbeiters zuhause. Als Führungskraft gibt er direkte Befehle und bringt andere mit Einfühlungsvermögen zur Vernunft. Als Mitarbeiter hält er realistische Ziele ein und agiert unabhängig. Manchmal widersetzt er sich, ist stur und unnachgiebig.

Unsere Persönlichkeitswesenszüge lenken die Energie, die aus unseren Gefühlen, Emotionen und Gemütsbewegungen frei wird, in verhältnismäßig stabiles und berechenbares Verhalten. Sechs gegensätzliche Wesenszüge, die jedoch miteinander im Zusammenhang stehen, werden hier paarweise gegenübergestellt und definiert. 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: Erreichen von Selbstbestätigung, Umgang mit Richtig und Falsch und Verfolgung von Zielen.

Um Selbstbestätigung zu erreichen, investiert Max Mustermann wesentlich mehr Energie in individuelle Tätigkeiten als in Teamaktivitäten.

Persönlichkeitswesenszüge

individuell (71%)	gruppenorientiert (29%)
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.

Umgang mit Richtig und Falsch:

Max Mustermann versucht instinktiv sich von der Gruppe abzuheben. Er will nicht einer von vielen sein. Das Arbeitsteam ist für ihn hauptsächlich Mittel zum Zweck und hilft ihm dabei, seine persönlichen Ziele zu erreichen. Er schwört es auf seine Sache ein, erfindet Tageslogans, um andere zu motivieren, und prägt Begriffe, die das Interesse anderer erregen. Teammitglieder betrachtet er als untergeordnete Erweiterung seiner Person. Er glaubt, dass der Erfolg des Teams in erster Linie auf seine Arbeit beruht.

Im Umgang mit Richtig und Falsch wertet Max Mustermann etwas mehr, als dass er sich um andere sorgt.

Persönlichkeitswesenszüge

wertend (54%)	sorgend (46%)
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 Einfühlbarkeit; verzeiht.

Max Mustermann betrachtet Richtig und Falsch aus dem Blickwinkel des Strategen. Er verlässt sich dabei etwas mehr auf die offizielle Umgangsweise des Unternehmens mit dem Verhalten anderer. Er selbst vertritt dann nach außen die Meinung des Unternehmens. Bestimmungen und Regeln dienen als Steuerungsinstrument. Genau zugewiesene Verantwortungsbereiche erleichtern die Beurteilung von Ergebnissen und die sich daraus ergebende Belohnung oder Bestrafung. Doch Max Mustermann offenbart auch seine menschliche Seite. Er zeigt Verständnis, aber nur bis zu dem Punkt, an dem die Leistungserbringung gefährdet wird oder Fehler auftreten. Max Mustermann nutzt seine sozialen Fähigkeiten hauptsächlich, wenn es für ihn von Vorteil ist. Er entwickelt Beziehungen zu Menschen, um ihre Loyalität zu gewinnen und ihm bei dem zu unterstützen, was nach seiner Definition richtig oder falsch ist.

Verfolgung von Zielen:

Bei der Verfolgung von Zielen halten sich Max Mustermanns wettbewerbsorientiertes und kooperatives Verhalten in etwa die Waage.

Persönlichkeitswesenszüge

wettbewerbsorientiert (52%)	kooperativ (48%)
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.

**Spontanes Verhalten
- Max Mustermanns
spontane
Verhaltensweisen:**

Er setzt beide Persönlichkeitswesenszüge abwechselnd ein und kombiniert sie manchmal. Max Mustermann ist ein Vorreiter, weil er einen entschlossenen Standpunkt einnimmt und andere von seinem Ziel überzeugt. Er bleibt an der vordersten Front, weil er die Fähigkeit besitzt andere einbeziehen und für seine Ideen zu gewinnen. Er hört zu, modifiziert, erreicht Konsens und Loyalität und bezieht andere bei Entscheidungen ein.

**Wie äußert sich Max
Mustermanns
Temperament:**

Unser spontanes Verhalten ist unser Reaktionsmodus. Im Gegensatz zu den Persönlichkeitswesenszügen, die erlernt sind, ist das spontane Verhalten weitgehend angeboren und nur zum Teil veränderbar. Das Temperament ist das „Knochengengerüst“ unserer Persönlichkeit, das wir durch unsere Wesenszüge mit „Muskeln“ versehen und in Verhalten „kleiden“, das andere erwarten (Verhalten im Rampenlicht). Beispiel: Wie schnell werde ich ärgerlich? Wie lange hält der Ärger an? Diese Zeitspannen, die direkt mit unserem Temperament in Zusammenhang stehen, beeinflussen unsere Arbeitsweise.

- ☐ Er hält sich Optionen offen und handelt nicht impulsiv.
- ☐ Er nimmt sich Zeit, um zusätzliche Informationen zu sammeln und Unterstützung zu gewinnen.
- ☐ Er ist bereit, Alternativen zu berücksichtigen, und ermutigt andere, Vorschläge zu machen.
- ☐ Er wartet ab, was geschieht, und kümmert sich um die Dinge und Personen, die Probleme verursachen könnten.
- ☐ Er wirkt eher extrovertiert als introvertiert.
- ☐ Er lässt sich nicht unter Termindruck setzen und bittet andere um Geduld.
- ☐ Er wird relativ schnell ärgerlich, ist aber kaum nachtragend.

2.2 Welche Tendenzen zeigt Max Mustermanns Verhalten?

Unsere Persönlichkeitswesenszüge bilden sich aus erlerntem Verhalten, das durch frühere Erfahrungen geprägt ist. Sie bestimmen automatisch und unbewusst die meisten Reaktionen auf unsere Umwelt. Im Gegensatz dazu resultiert „richtiges Handeln“ aus dem bewussten und überlegten Bemühen, uns selbst und anderen zu nutzen. Wenn diese Handlungen zunehmend automatisch erfolgen, wird unser Verhalten produktiv und lenkt beispielsweise unsere Energie in die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes, in den Aufbau von anspruchsvollem Kundenservice oder in die Herstellung hochwertiger Produkte.

Ein Pfeil unter dem Plus- (+) (beziehungsförderndes Verhalten) bzw. Minuszeichen (-) (beziehungshinderndes Verhalten) zeigt Max Mustermanns allgemeine Tendenz in der aktuellen Situation hin zu bzw. weg von aktiven Handlungen/produktiven Verhaltensweisen.

Max Mustermanns Verhalten bei Widerstand gegen seine Ideen:



Er spricht zunächst allgemein über seinen Standpunkt, bevor er auf die Bitte, Fakten zu nennen, eingeht. Er will Dinge ausprobieren und ignoriert Beweise für die Effektivität bewährter Methoden. Er fühlt sich im Status quo gefangen.



Er kümmert sich um das Allgemeinwohl und Dinge, die wichtiger sind als er selbst. Er hält Versprechen ein, wichtige Informationen und Unterlagen zur Verfügung zu stellen.



Er ist unabhängig und weigert sich, in angespannten Situationen Kompromisse zu schließen. Er überträgt weniger qualifizierten Menschen Verantwortung und übergeht erfahrenere Personen.



Er bestimmt mögliche Richtungen, die sowohl dem Team als auch ihm selbst nutzen können. Er hält sich an Zusagen. Er beharrt auf seinem Standpunkt und zeigt, wie stark seine Überzeugungen sind.



Er setzt den Ruf anderer aufs Spiel, um sein eigenes Image zu schützen. Manchmal mangelt es ihm an Ausdauer. Es kommt vor, dass er andere nicht informiert.



Er weiß, dass er Hilfe von anderen braucht, insbesondere kreative Unterstützung. Bei unvorhergesehenen Hindernissen ist er zum Richtungswechsel bereit.

Max Mustermanns Verhalten bei bedrohlichen oder untolerierbaren Ereignissen:

Max Mustermanns Verhalten bei der Übernahme von Verantwortung:

**Max Mustermanns
Umgang mit Regeln:**



Er wehrt sich gegen Regeln und beschließt eigene aufzustellen. Er setzt sich über Regeln hinweg und argumentiert damit, dass er sich in einer besonderen Lage befindet.



Er hat Verständnis für die Bedürfnisse von Menschen, die Angst haben, dass Regeln ihre Produktivität beeinflussen. Er untersucht Beschränkungen und ihre Auswirkungen.

Muster

2.3 Wofür interessiert sich Max Mustermann?

Max Mustermann möchte auf kleine und große Gruppen Einfluss ausüben. Seine Motivation wächst, wenn er die Gelegenheit hat,

- ☐ Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund einzubinden,
- ☐ mit verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten zu experimentieren,
- ☐ Ideen, Pläne und Hoffnungen mit vertrauenswürdigen und loyalen Menschen auszutauschen und
- ☐ Ergebnisse zu testen und zu überprüfen.

Max Mustermann kann sich gut schriftlich und mündlich ausdrücken und nutzt diese Fähigkeiten, um andere bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Sein Interesse wird geweckt, wenn er andere dazu bringen kann, nützliche Ideen, z. B. kostensparendere Vorschläge oder Verfahren umzusetzen. Neue Ideen, eine gute Stimmung und freundliche Rivalität spornen ihn an. Starker, gnadenloser Wettbewerb bringt ihn jedoch aus dem Gleichgewicht. Max Mustermann lässt sich leicht von zwischenmenschlichen Streitereien ablenken, die ihm seine Energie rauben. Er bevorzugt ein Umfeld, in dem er entspannt und beherrscht auftreten kann. Eine Möglichkeit zur Beeinflussung seines Umfelds ist für ihn die Entwicklung neuer Fähigkeiten. Er will nicht stehen bleiben oder unfähigeren Kollegen das Feld überlassen. Bei Max Mustermann ist die Motivation am größten, wenn er besser ist als andere und größere fachspezifische Leistungen bringen kann.

**Max Mustermanns
Eigenmotivation:**

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

2.4 Wie arbeitet Max Mustermann?

Max Mustermann sorgt für Effizienz und überlegt, welche Maßnahmen notwendig sind. Manchmal zieht er voreilige Schlüsse, wobei er sich gelegentlich verschätzt. Aber seine Bereitschaft zuzuhören hilft ihm bei Kurskorrekturen. Bei Zweifeln stellt Max Mustermann Fragen und berät sich mit Personen, die ihm helfen können. Schließlich erarbeitet er einen sorgfältigen Ablauf. Ist ein Projekt einmal auf den Weg gebracht, organisiert Max Mustermann oft ohne Planung. Er weiß, wie man die besten Ergebnisse erzielt.

Max Mustermann legt großen Wert auf Zusammenarbeit. Er steckt viel Energie in gemeinsame Aktivitäten und schafft ein Umfeld, in dem Menschen gemeinsam vorankommen wollen. Die sinnvollen Arbeiten und Aufgaben, die er für Gruppen und Einzelpersonen entwickelt, verschaffen ihm Anerkennung. Sie dienen den Interessen der Gruppe und dem Unternehmensziel. Max Mustermann sorgt für außergewöhnliche Teamproduktivität, indem er Aufgaben verteilt, die den Interessen und Fähigkeiten der Teammitglieder entsprechen. Er arbeitet an der Klärung von Zielen. Seine Offenheit beflügelt Kommunikation und Zusammenarbeit.

Max Mustermanns Beiträge zum Arbeitsprozess im Überblick:

- ☐ Max Mustermann ist unnachgiebig, wenn sein Ruf auf dem Spiel steht.
- ☐ Er weist andere zurecht, wenn sie nicht genügend auf Details achten.
- ☐ Er sorgt für Ideenaustausch.
- ☐ Er ist aufgeschlossen gegenüber den Erwartungen anderer.
- ☐ Er übernimmt die Verantwortung für eine konsequente Umsetzung.
- ☐ Er führt Detailarbeit aus, um Ergebnisse sicherzustellen.

2.5 Wie verhält sich Max Mustermann anderen gegenüber?

Max Mustermann geht gelassen mit anderen um. Mit direkten Konfrontationen wird er spielend fertig. Er weiß, wann Geselligkeit angebracht ist, ist charmant und interessiert sich für andere. Max Mustermann ist taktvoll, einfühlsam und ausdrucksstark und versteht sich deshalb mit vielen unterschiedlichen Menschen. Er kennt die momentane Stimmung, ist gefühlvoll und gibt anderen zu verstehen, dass er ihre Probleme angehört und verstanden hat.

Max Mustermann stellt seinen Zeitplan im Voraus auf. Er bereitet sich gut vor. Ist Entschlossenheit notwendig, stellt er sich der Situation und spricht deutlich und überzeugend. Mit Hilfe seiner Erläuterungen lassen sich die auftretenden Probleme meist aus dem Weg räumen. Manchmal erscheint er jedoch zu beherrschend und fordernd. Negativ eingestellte Menschen bringt er auf Kurs. Er lobt die Tugenden des Unternehmens, weist darauf hin, wie wichtig Respekt gegenüber dem Arbeitgeber ist, und versucht zu erreichen, dass andere in einem neuen Licht betrachtet werden. Max Mustermann ist für die Notwendigkeit einer Systemänderung sensibel, behält sich dies jedoch als langfristiges Ziel vor. Kurzfristig möchte er lieber Wachstum und Entwicklung anderer fördern. Er ist davon überzeugt: Wer davon profitiert, wird im Gegenzug wieder andere unterstützen.

**Max Mustermanns
Problemlösungsstil:**

2.6 Wie löst Max Mustermann Probleme?

Die folgende Skala zeigt Max Mustermanns Problemlösungsstil: Bei der Lösungssuche geht er eher intuitiv als analytisch vor.

analytisch			integriert				intuitiv		
5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
							↑		

Max Mustermann will neue Lösungen finden, weil ihn ständig wiederkehrende Ereignisse langweilen und er mehr Vielfalt braucht. Um seine Entscheidung so gut wie möglich umzusetzen, verlässt er sich jedoch fast genauso stark auf seine Überlegungen wie auf seine Gefühle.

Beim Problemlösungsprozess ist Max Mustermann bei Schritt 3, 4 und 5 am erfolgreichsten:

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

Er überlässt Menschen mit besseren analytischen Fähigkeiten Schritt 1 und 2. Max Mustermann listet gerne viele Alternativen bei Schritt 3 (mögliche Lösungen überprüfen) auf. Bei Schritt 4, die beste oder praktikabelste Lösung bestimmen, ist er besonders gut. Durch den richtigen Blickwinkel erreicht Max Mustermann Akzeptanz (Schritt 5). Er verbindet emotionale Appelle mit objektiver Bewertung.

Wie setzt Max Mustermann seine Stimme ein:

Max Mustermanns Strategie bei der Vorbereitung einer Präsentation:

Max Mustermanns Präsentationstaktik:

2.7 Wie beeinflusst Max Mustermann andere?

Jeden Tag müssen wir andere überzeugen. Wir wollen andere aus verschiedenen Gründen beeinflussen: um die Aufmerksamkeit auf uns zu ziehen, um verstanden zu werden, um andere zur Zusammenarbeit zu veranlassen, um Akzeptanz zu erreichen und um etwas zu verkaufen oder um andere von etwas zu überzeugen. Kurz gesagt, die Überzeugungskraft ist unser Erfolgsgeheimnis bei Kollegen und Kunden. Den besonderen Einsatz unserer Stimme unsere 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.

Um andere zu überzeugen, setzt Max Mustermann seine Stimme auf besondere Weise ein. Er verleiht sich Gehör durch relativ schnelles Sprechen und eine mittellaute bis laute Stimme. Er variiert seinen Tonfall - Sprechgeschwindigkeit und Stimmlage -, um Dinge zu betonen. Max Mustermanns Stimme ist charakteristisch für ihn: überzeugend, interessiert und besorgt.

Zu Max Mustermanns strategischem Plan gehört der Aufbau großer persönlicher Glaubwürdigkeit. Seine zuverlässigen Aussagen sollen bewusst auf frühere Erfahrungen hinweisen. Max Mustermanns Produktkenntnisse sind nicht immer gut. Bei seinen Vorschlägen mangelt es manchmal an Vorbereitung. Fragen recherchiert er jedoch bereitwillig und gibt schnell Antworten darauf.

Bei der Präsentation seiner Botschaft ist Max Mustermann ein ausgezeichnete Taktiker. Er analysiert den anderen sehr genau. Er übernimmt die Führung, besitzt jedoch gleichzeitig ein überraschend gutes Einfühlungsvermögen. Diese Methode ist besonders bei Menschen erfolgreich, die über wenig Stärke und Zähigkeit verfügen, um sich seiner Hartnäckigkeit und Überredungskunst zu entziehen. Obgleich Max Mustermann nicht urteilt oder kritisiert, kann sein Tempo Menschen, die mehr Zeit zur Entscheidungsfindung benötigen, überfordern. Meist stellt er jedoch sehr erfolgreich die offenen und verborgenen Absichten der zu überzeugenden Person fest.

Max Mustermanns Überzeugungskraft:

Er kann andere von materiellen Dingen sehr gut überzeugen.

Er kann andere von immateriellen Dingen sehr gut überzeugen.

Wie kann Max Mustermann mehr Überzeugungskraft gewinnen:

- ☐ Erkennen, dass der Zuhörer auch andere Alternativen hat; die Vorteile eines Vorschlags klar erläutern
- ☐ Das Gespräch nicht an sich reißen; Kunden oder Kollegen ebenso viel Zeit einräumen, um sich an der Diskussion zu beteiligen
- ☐ Die möglicherweise vorhandenen Schwächen des Vorschlags zugeben und klären, aber nicht gemeinsam mit der zu überzeugenden Person dagegen argumentieren
- ☐ Den anderen um Kommentare und Fragen bitten; Verständnis der Argumente und Akzeptanz der Ideen sicherstellen
- ☐ Nicht davon ausgehen, dass andere ihn automatisch akzeptieren, weil er sie akzeptiert; feststellen, wie man beim anderen ankommt

Muster

**Max Mustermanns
Absichten:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

**Max Mustermanns
allgemeine Absichten:**

2.8 Welche Absichten hat Max Mustermann zurzeit?

Wir handeln meist in Übereinstimmung mit unseren Absichten. Um unser Handeln zu verändern, müssen wir zuerst unsere Absichten ändern. Menschen überlegen sich selten, wie sie in einer bestimmten Situation handeln wollen. Eine sorgfältige Untersuchung hilft uns festzustellen, ob unsere Absichten mit denen des Unternehmens/der Organisation übereinstimmen.

- ☐ Sich mit anderen messen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen
- ☐ Neue Wege suchen, das Leben spannender zu gestalten; Eintönigkeit vermeiden
- ☐ Gegenüber Neidern und Widersachern hart bleiben
- ☐ Einen gemeinsamen realen oder hypothetischen Gegner finden, um andere zu mehr Leistung anzuapornen
- ☐ Deutlich machen, dass der Gegner gemeinsam besiegt werden kann
- ☐ Sich die eigene Unabhängigkeit mit Einfallsreichtum bewahren
- ☐ Entscheidungsschwachen Menschen eine Richtung geben
- ☐ Durch Unabhängigkeit neue Karrierechancen oder Arbeitsfelder entdecken
- ☐ Sicherungssysteme entwickeln; Wege finden, um Aufgaben auch unter schwierigen Bedingungen durchzuführen; anderen helfen, das Gesicht zu wahren
- ☐ Die eigenen Überzeugungen unnachgiebig vertreten

Stellen Sie fest, ob Ihre Absichten in Ihr aktuelles Arbeitsumfeld passen. Tragen Sie links neben den einzelnen Absichten folgende Buchstaben ein:

- „J“ - ja, die Absichten beibehalten
- „Ü“ - über die Absicht neu nachdenken
- „N“ - nein, die Absicht nicht weiter verfolgen

Max Mustermanns Absichten können sich mit der Zeit wandeln. Dies hat auch eine Änderung seiner Handlungen zur Folge. Zur Beobachtung dieses dynamischen Prozesses ist es notwendig, sich die Ausprägung der derzeitigen Absichten klar zu machen. Max Mustermanns stärkste Absichten sind: 1. handlungsfähig sein (18%), 2. Harmonie erzeugen (16%) und 3. Übereinstimmung (15%).

**Max Mustermanns
Prioritäten:**

Allgemeine Absichten	Ausprägung in %	Rangordnung	Bewertung
Handlungsfähig sein	18	1	_____
Harmonie erzeugen	16	2	_____
Übereinstimmung	15	3	_____
Mehr Macht haben	12	4	_____
Spaß haben	10	5	_____
Erfolg auskosten	8	6	_____
Fakten einbeziehen	7	7	_____
Risiken eingehen	6	8	_____
Neues schaffen	5	9	_____
Vorsichtig handeln	3	10	_____
Summe	100.0		

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

1. Bewerten Sie, ob die Ausprägung der einzelnen Absichten in Ihrem Arbeitsumfeld geeignet ist. Tragen Sie folgende Buchstaben in der Spalte „Bewertung“ ein:

☐ „Z“ für „zufriedenstellend“

☐ „V“ für „verringern“

☐ „E“ für „erhöhen“

2. Ordnen Sie nun die Absichten gemäß Ihrer eigenen Einschätzung.
3. Stellen Sie fest, ob und in welchen beiden Bereichen die größten Unterschiede zwischen Ihrer und der vorgegebenen Bewertung der Absichten auftreten.

a. _____ b. _____

Wie passt Max Mustermann sein Verhalten an:

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

2.9 Welche Veränderungen durchlebt Max Mustermann?

Wir verändern uns ständig. Veränderungsgeschwindigkeit und -richtung sind je nach Einflüssen des Unternehmens unterschiedlich. Entspricht das erforderliche Arbeitsverhalten nicht unserem bevorzugten Arbeitsstil, müssen wir unsere Energie ständig bewusst umlenken. Dies kostet viel Kraft und tritt verstärkt dann ein, wenn wir eine neue Stellung annehmen, und kann anhalten bis wir uns eingearbeitet haben oder bis wir unsere Überzeugungen ändern, unsere Absichten anpassen und die erforderliche Einstellung und die notwendigen Fähigkeiten entwickeln.

Max Mustermann reagiert auf Veränderungen mit zuversichtlichem Verhalten. Manchmal ergreift er bei Themen, die weitreichende Konsequenzen haben, Partei. Um ein sicheres und angenehmes Klima zu schaffen, übernimmt er Aufgaben, die den Teammitgliedern direkt nutzen. Seine Fähigkeit, mit schwierigen Problemen fertig zu werden, wächst. Er verschafft sich Anerkennung durch seine Ausdrucksfähigkeit. Max Mustermann unterstützt Menschen, die seinen Ideen zögerlich gegenüber stehen, anstatt sie auszuschließen. Er versucht, langfristige Beziehungen aufzubauen. Im Bedarfsfall nimmt er die Rolle des Vermittlers an und besteht auf der Einhaltung von Versprechen. Er hofft eine selbstbewusste Führungsrolle übernehmen zu können und wenn nötig mehr Ausdrucksfähigkeit, Takt und Entschlossenheit zu zeigen.

Bewerten Sie die in der obigen Beschreibung möglicherweise vorhandene Abweichung zu Ihrem üblichen Verhaltensmuster. Kreisen Sie eine Zahl auf der Skala ein und bestimmen Sie den Grad der Veränderung.

VERÄNDERUNG						
gering			etwas			hoch
1	2	3	4	5	6	7

**Max Mustermanns
Verhalten unter
Druck:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

**Max Mustermanns
Verhalten unter
Druck:**

2.10 Wie reagiert Max Mustermann unter Druck?

Bei starkem Widerstand werden wir einer Prüfung unterzogen. Die Stärke unserer Grundsätze und Überzeugungen bestimmt die für die Verteidigung unseres Standpunktes aufgewendete Energie. Hier zeigen sich unsere Gefühle, Empfindungen und Leidenschaften. Diese Persönlichkeitsdynamik verstecken wir manchmal vor anderen und auch vor uns selbst. Auf dieser Seite werden Handlungsweisen unter Druck aufgezeigt. Des weiteren wird Max Mustermanns Verhaltensmuster in Drucksituationen beschrieben.

- ☐ Er nimmt, wenn möglich, die Hilfe anderer an.
- ☐ Er wird ungeduldig, wenn die Dinge nur langsam vorgehen.
- ☐ Er führt radikale Kursänderungen durch.
- ☐ Er übernimmt übermäßige Verantwortung, nicht nur, um Projekte umzusetzen, sondern auch, um anderen ein Vorbild zu sein.
- ☐ Er vernachlässigt seinen Anteil an ungeliebten Pflichten.
- ☐ Er erwartet viel von seinen Kollegen.
- ☐ Er nimmt Veränderungen vor, die andere aus dem Gleichgewicht bringen und ihren Routineablauf stören.
- ☐ Er zeigt souveräne und starke Führung.
- ☐ Er hat das Gefühl, dass seine Ressourcen schwinden, hofft jedoch, sich materiellen Besitz aneignen und bewahren zu können.
- ☐ Er glaubt, dass er viele verschiedene Dinge gleichzeitig tun kann, muss jedoch an oberste Prioritäten erinnert werden.

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:

**Max Mustermanns
Verhalten unter
Druck:**

- ☐ „OK“ für trifft zu
- ☐ „P“ für prüfen
- ☐ „Ü“ für überdenken

Der Druck, der auf Max Mustermann lastet, wird in erster Linie durch hohe Erwartungen an sich selbst und die Erwartungen, die andere immer häufiger an ihn stellen, erzeugt. Viele halten ihn für fähig, scheinbar über Nacht Misserfolge in Erfolge zu verwandeln. Er widerspricht dieser Ansicht nicht, kämpft aber in Wirklichkeit mit anderen um Autorität, Macht und Positionen. Sein guter Ruf und seine wachsenden Fähigkeiten helfen ihm dabei, aber sie sind kein Allheilmittel für Widerstände oder Hindernisse, auf die er stößt. Er wagt sich in Gebiete vor, die bereits von fähigen und ehrgeizigen Menschen besetzt sind. Um dieser Herausforderung zu begegnen, sammelt Max Mustermann unterschiedliche Menschen - prominente und noch unbekannte Personen - um sich und bildet mit Hilfe ihrer Talente und Fähigkeiten eine geschlossene Truppe, mit der er Gegner überzeugt. Dies kann zeitaufwändig sein, aber Max Mustermann nähert sich lieber langsam seinem Ziel und stellt dafür den vollen Einsatz anderer sicher.

Sein Verhalten unter Druck ist typisch für seine Strategie beim Umgang mit Widerstand. Er freut sich über jede Gelegenheit, seine Position zu verteidigen, und setzt Gegenangriffe und Gegenbeweise effektiv ein. Wenden sich die Angriffe gegen ihn persönlich, kann er andere einschüchtern und mit gleicher Münze zurückzahlen. Seine Gefühle bekommt er wieder unter Kontrolle, wenn er darüber spricht, was man aus einer Situation lernen kann. Er arbeitet dann produktiv, entdeckt ungewöhnliche Methoden und spricht darüber, was er tun wird und tun sollte.

2.11 Wie geht Max Mustermann mit Konflikten um?

Eine Entscheidung, die zuerst einmal positiv ist, kann negative Auswirkungen haben und Konflikte auslösen. Die Spannungen, die bei gegensätzlichen Empfindungen während Entscheidungsfindung entstehen, werden bei der Konfrontation deutlich. Es bleibt wenig Energie für die Umsetzung der Entscheidung übrig. Der Arbeitsprozess wird darum erleichtert, wenn Probleme mit Kunden oder Kollegen gelöst werden.

Im Umgang mit Konflikten mit anderen, tritt Max Mustermann effektiv den Gegenbeweis an. Er findet die Gründe für ihr Handeln geschickt heraus. Punkt für Punkt untersucht er die Motive für ihr Verhalten und beschäftigt sich mit den Ursachen schlechter Ergebnisse. Dadurch steht er oft besser da als Menschen, die Konflikte und Streit schüren, um ihre eigenen Ziele zu verfolgen. Trifft Max Mustermann auf gerechtfertigte Einwände, benutzt er diese als Anlass, um neue Themen auf die Tagesordnung zu setzen und interessante Ideen zu präsentieren.

Bei inneren Konflikten muss Max Mustermann oft mit dem Zwiespalt zwischen dem Wunsch nach Unabhängigkeit und dem Streben nach Harmonie fertig werden. Oft glaubt er, keine Fortschritte zu machen: ein Schritt vorwärts, zwei Schritte rückwärts. Dieser Balanceakt - die Vereinbarung des Drangs nach einer eigenständigen, unabhängigen Existenz mit dem Zusammenleben mit anderen und gegenseitiger Abhängigkeit - lässt sich mit zunehmender Erfahrung besser bewältigen. Seine Herausforderung besteht darin, situationsgemäß zu entscheiden, was Priorität haben soll.

**Bei der Lösung
fachspezifischer
Probleme:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

**Bei der Erarbeitung
kreativer Lösungen:**

2.12 Mit wem arbeitet Max Mustermann am besten 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 erfordern Menschen mit unterschiedlichem Verhalten. Neue Ideen entstehen durch die Kombination der Verhaltensweisen. In der folgenden Zusammenfassung wird aufgezeigt, welche Menschen mit ähnlichen oder unterschiedlichen Fähigkeiten Max Mustermann unterstützen können.

Die idealen Partner für Max Mustermann besitzen ähnliche Verhaltenstendenzen. Zwei Gleichgesinnte, deren Denk- und Handlungsweise im Einklang sind, können Mängel gemeinsam beheben. Aus folgenden Gründen können diese Personen Max Mustermann unterstützen:

- ☐ Sie erwarten, dass andere Hilfe anbieten. Sie verlassen sich auf die Stärke beschützender Freunde.
- ☐ Sie kümmern sich um Details und erbitten die Hilfe von Fachleuten.
- ☐ Sie beeinflussen andere, indem sie da sind, wenn sie gebraucht werden. Sie leisten kontinuierliche Unterstützung.
- ☐ Sie wollen andere bei wichtigen Entscheidungen einbinden.
- ☐ Sie kommunizieren effektiv mit anderen und sind gerne Teil eines Teams.

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

1. _____
2. _____

Bei der Suche nach kreativen Lösungen wird Max Mustermann am besten von Menschen mit unterschiedlichen Verhaltenstendenzen unterstützt. Max Mustermann hält sich oft nicht an die geplanten Abläufe. Menschen, die klare knappe Anweisungen geben und erkennen, dass die Einhaltung von Standards bis zu einem gewissen Grad hilfreich und notwendig ist, können Max Mustermann ergänzen. Aus folgenden Gründen können ihn diese detailorientierten, aber kontaktfreudigen Menschen unterstützen:

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

- ☐ Sie wollen neue und schwierige Probleme lösen.
- ☐ Sie sind vielseitig und gewinnen die Zustimmung für durchdachte Pläne.
- ☐ Sie bewerten Methoden, respektieren und befolgen Regeln und erwarten das auch von anderen.
- ☐ Sie sprechen offen über ihre persönlichen Überzeugungen und erinnern andere daran, wie wichtig es ist, an den eigenen Überzeugungen festzuhalten.
- ☐ Sie wollen sofort handeln. Sie fühlen sich nicht wohl, bis eine Entscheidung getroffen ist.

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

1. _____
2. _____

Muster

Wie lässt sich Max Mustermanns Aufmerksamkeit gewinnen:

Wie lässt sich Max Mustermanns Interesse aufrechterhalten:

Wie lässt sich eine Beziehung zu Max Mustermann aufbauen:

2.13 Worauf reagiert Max Mustermann positiv?

Die Handlungen von Menschen beruhen 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.

- ☐ Verbale und nonverbale Anpassung an sein Verhalten
- ☐ Lebendige und offene Art
- ☐ Schnelles Sprechtempo
- ☐ Starke Veränderung des Tonfalls; Sprechtempo und Klang variieren
- ☐ Schlüsselwörter und -sätze im Gespräch betonen
- ☐ Max Mustermanns Zuversicht und Optimismus über das, was er leisten kann, teilen
- ☐ Sich mit seinem großen Ziel identifizieren: Einfluss auf das Leben anderer nehmen
- ☐ Auf Fairness, Gleichberechtigung und Teamarbeit Wert legen
- ☐ An seine Überzeugung appellieren, dass es auf die Menschen ankommt; erkennen, dass er andere in die Planung einbeziehen will
- ☐ Die Führung mit ihm teilen
- ☐ Gut zuhören und sich gut ausdrücken
- ☐ Ihm zeigen, welche Rolle er spielen soll und weshalb seine Führung wichtig ist
- ☐ Damit rechnen, dass er die Umsetzung aller Vorschläge genau prüft

**Max Mustermanns
Führungsqualitäten:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

3 Verhalten in Führungsverantwortung

3.1 Wie verhält sich Max Mustermann als Führungskraft?

Wer das Team im Arbeitsprozess voranbringt, zeigt Führungsstärke. Der Bedarf an unseren speziellen Fähigkeiten im Team ist ausschlaggebend für das Ergreifen der Initiative. Gemeinsame Führung erleichtert den Arbeitsprozess, auch wenn eine Person offiziell als Führungskraft bestimmt wurde.

- _____ Als Führungskraft lässt er andere mitbestimmen und erfüllt das Bedürfnis des Teams, potenzielle Fähigkeiten und Talente jedes Teammitgliedes zu nutzen.
- _____ Er sorgt für geplante Veränderungen, um Widerstand von kritischen oder überempfindlichen Teammitgliedern zu überwinden.
- _____ Um Unzufriedenheit zu vermeiden, räumt er den Teammitgliedern umfassende und befriedigende Chancen ein.
- _____ Er lässt sich nicht von Vorgesetzten einengen und umgeht Einschränkungen, indem er sein Unternehmen im Unternehmen schafft.
- _____ Er lässt sich von Dingen beflügeln, die außerhalb seiner Macht stehen, z. B. dem übergeordneten Unternehmensziel.
- _____ Er setzt anspruchsvolle Entscheidungen um, auch wenn sie anderen vorübergehend Unannehmlichkeiten bereiten.
- _____ Er schlägt einen Kurs ein und hält sich meist daran. Er bringt Nahestehenden Wärme und Hilfe entgegen.

Wählen Sie eine bestimmte Situation aus, in der Ihre Führung erforderlich ist. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

- ☐ „H“ für häufig eingesetzte Fähigkeit
- ☐ „W“ für Wertschätzung der Fähigkeit durch andere

Erklären Sie, weshalb die Fähigkeit mit einem „H“ oder einem „W“ versehen wurde. Kennzeichnen Sie die Fähigkeiten besonders, die mit beiden Buchstaben versehen sind. Überlegen Sie sich bei den anderen Fähigkeiten, wie Sie Rückmeldung ihrer Kollegen/Mitarbeiter über diese Fähigkeiten erhalten können. Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um sich selbst besser im Führungsverhalten wahrnehmen zu können.

**Bewertung der
Führungsqualitäten:**

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung zu bestimmten Verhaltensweisen in einer Bewertungsskala von 1-5 aufgezeigt. Seine Effektivität als Führungskraft wird durch die Addition aller Zahlen bestimmt. Die entsprechenden Bewertungen befinden sich in der Bewertungsskala. Bei veränderten Umständen können Sie die Entwicklung Ihrer Führungsfähigkeit durch regelmäßige Neubewertungen beobachten.

Verhalten	Einsatz
Fördert Meinungsverschiedenheiten	4-5
Nennt Gründe für Handlungen und Ziele	4-5
Bittet alle Beteiligten um Ideen	4-5
Macht aus Problemen Herausforderungen	4-5
Unterstützt die Arbeit des Einzelnen	4-5
Bewältigt Konflikte	4-5
Vermeidet Schuldzuweisungen; sucht nach Lösungen	3-4
Bestimmt Werte als Grundlage für notwendige Maßnahmen	3-4
Bewertet Ideen	3-4
Beeinflusst andere in Bezug auf Visionen/Zielsetzungen	4-5
Teilt Führung mit anderen	3-4

Max Mustermanns Effektivität als Führungskraft = 91 (überdurchschnittlich)

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

1-2 = sehr selten bis selten 3-4 = manchmal bis häufig
2-3 = selten bis manchmal 4-5 = häufig bis sehr häufig

- ☐ Bewerten Sie Ihre Führungstätigkeit in regelmäßigen Abständen.
- ☐ Schätzen Sie, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise einsetzen und tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- ☐ Addieren Sie alle Zahlen und suchen Sie die Summe auf der Bewertungsskala.
- ☐ Tragen Sie das Ergebnis hier ein: _____(_____).

Bewertungsskala			
90-99	überdurchschnittlich	50-59	mittelmäßig
80-89	ausgezeichnet	40-49	schlecht
70-79	sehr gut	33-39	sehr schlecht
60-69	gut		

Muster

**Max Mustermanns
Fähigkeiten als
Mitarbeiter:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

3.2 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 eine der notwendigen Rollen im Gruppenprozess auszufüllen, wie z.B. Streitschlichter, Stellvertreter der Teamleitung oder kritischer Denker. Die Bestimmung und Bewertung der Teamfähigkeiten erleichtern die Zusammenarbeit und die Durchführung der Aufgabe.

- _____ Er übernimmt unter anderem folgende Aufgaben: Daten sammeln, Informationen suchen, klären, Missverständnisse aus dem Weg räumen, rechte Hand einer entschlossenen Führungskraft.
- _____ Er sucht sich Aufgaben, die einen guten Überblick und Kenntnisse über das Gesamtprojekt erfordern.
- _____ Er gewinnt die Kooperation anderer Teammitglieder bei schwierigen Aufgaben.
- _____ Er sucht sich Aufgaben, die seiner Karriere dienlich sind.
- _____ Er teilt das Gesamtziel gemeinsam mit dem Team in kleinere Teile auf und hilft anderen bei der Abklärung dieser Teilziele.
- _____ Er hilft bei der Problemlösung, wenn die Teammitglieder um die gleichen Rollen konkurrieren, z. B. die des kritischen Denkers. Er sorgt durch Humor für Entspannung und betont, wie wichtig Flexibilität ist. Er ist anderen ein Vorbild, indem er die Rollen bestimmt und ausfüllt, die das Team weiterbringen.
- _____ Er äußert taktvoll, wenn er anderer Meinung ist.

Wählen Sie eine Situation aus, in der Ihre Tätigkeit als Teammitglied gefragt ist. Tragen Sie in der linken Spalte folgende Buchstaben ein:

☐ „H“ für „häufig eingesetzte Fähigkeit“

☐ „G“ für „von anderen geschätzt“

Erklären Sie, weshalb eine Fähigkeit mit einem „H“ oder einem „G“ gekennzeichnet ist. Markieren Sie die Fähigkeiten besonders, die mit beiden Buchstaben versehen sind. Überlegen Sie sich bei den anderen Fähigkeiten, wie Sie die Rückmeldung ihrer Kollegen/Teammitglieder über diese Fähigkeiten erhalten können. Die Rückmeldung anderer ist eine wertvolle Hilfe, um sich selbst besser im Verhalten wahrnehmen zu können.

Bewertung der Fähigkeiten als Mitarbeiter:

In der folgenden Tabelle wird Max Mustermanns Neigung zu bestimmten Verhaltensweisen in einer Bewertungsskala von 1-5 aufgezeigt. Seine Effektivität als Mitarbeiter/Teammitglied wird durch die Addition aller Zahlen bestimmt. Die entsprechenden Bewertungen befinden sich in der Bewertungsskala. Bei veränderten Umständen können Sie die Entwicklung Ihrer Fähigkeit als Mitarbeiter/Teammitglied durch regelmäßige Neubewertungen beobachten.

Verhalten	Einsatz
Entschlossenheit vermitteln	4-5
Diskussion von Ideen anregen	4-5
Selbstkontrolle ausüben	3-4
Klarheit über die Gefühle anderer	3-4
Fairness zeigen	3-4
Das große Ganze sehen	3-4
Fakten zu einem logischen Ganzen zusammenfügen	3-4
Humorvoll sein	4-5
Mit komplexen Problemen umgehen	3-4
Sich für praktische Details interessieren	2-3
Eine andere Person gut einschätzen können	4-5

Max Mustermanns Effektivität als Mitarbeiter/Teammitglied = 83 (ausgezeichnet)

1-2 = sehr selten bis selten 3-4 = manchmal bis häufig
2-3 = selten bis manchmal 4-5 = häufig bis sehr häufig

- ☐ Bewerten Sie Ihre Tätigkeit als Mitarbeiter/Teammitglied in regelmäßigen Abständen.
- ☐ Schätzen Sie, wie häufig Sie eine bestimmte Verhaltensweise einsetzen und tragen Sie die entsprechenden Zahlen ein.
- ☐ Addieren Sie alle Zahlen und suchen Sie die Summe auf der Bewertungsskala.
- ☐ Tragen Sie hier das Ergebnis ein _____(_____).

Bewertungsskala			
90-99	überdurchschnittlich	50-59	mittelmäßig
80-89	ausgezeichnet	40-49	schlecht
70-79	sehr gut	33-39	sehr schlecht
60-69	gut		

Arbeitsanleitung für Max Mustermann:

**Vorschläge zur
Verbesserung der
Führungsqualitäten:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

3.3 Wie kann Max Mustermann im Team einen besseren Beitrag leisten?

- _____ Entspannen Sie sich und teilen Sie Ihre Kräfte ein. Ihre Beiträge sind manchmal zu oberflächlich.
 - _____ Sorgen Sie dafür, dass Sie genauso viel Unterstützung von Ihren Kollegen wie von Ihren Vorgesetzten erhalten.
 - _____ Nehmen Sie sich die Freiheit, zu tun, was Sie für richtig halten. Stellen Sie fest, welche Erwartungen andere haben und wie Sie eingeschätzt werden.
 - _____ Lösen Sie Konflikte effektiv. Vermeiden Sie, dass das Team Konflikte ignoriert, indem Sie behaupten, alles sei in Ordnung.
 - _____ Finden Sie einen gemeinsamen Nenner und gemeinsame Ziele. Stellen Sie heraus, was das Team zusammen hält.
 - _____ Arbeiten Sie am Zusammengehörigkeitsgefühl, indem Sie gemeinsame Ziele und Erfahrungen oder die gemeinsame Identität herausstreichen.
- ☐ Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
 - ☐ Wählen Sie einen Vorschlag aus.
 - ☐ Besprechen Sie seine Umsetzung mit einem Freund.
 - ☐ Fassen Sie die wichtigsten Punkte der Vorgehensweise kurz schriftlich zusammen.
 - ☐ Tragen Sie ein, wann und wo Sie das neue Verhalten ausprobieren wollen.

Übung:

**Vorschläge zur
Verbesserung der
Fähigkeiten als
Mitarbeiter:**

**Arbeitsanleitung für
Max Mustermann:**

- _____ Helfen Sie den Teammitgliedern, sich auf wichtige Fragen zu konzentrieren, bis sie eine endgültige Entscheidung treffen.
 - _____ Seien Sie realistisch. Akzeptieren Sie, dass eine Gruppe länger braucht, bis sie in Gang kommt, als ein Einzelner.
 - _____ Beobachten Sie die üblichen (auch informellen) Kommunikationskanäle. Interpretieren Sie Schweigen nicht als Verständnis oder gar Zustimmung.
 - _____ Machen Sie sich klar, dass Ihre Bemühungen, dem Team zu helfen, trotz guter Absichten zu Missverständnissen und Ablehnung Ihrer Beiträge führen kann.
 - _____ Geben Sie fehlende Kenntnisse zu. Haben Sie keine Angst vor Prestigeverlust, wenn Sie Ihre Schwächen eingestehen.
 - _____ Sorgen Sie dafür, dass die Ideen von Fachleuten durch Laien infrage gestellt und bewertet werden.
- ☐ Ordnen Sie die Vorschläge nach ihrer Bedeutung.
 - ☐ Wählen Sie einen Vorschlag aus.
 - ☐ Besprechen Sie seine Umsetzung mit einem Freund.
 - ☐ Fassen Sie die wichtigsten Punkte der Vorgehensweise kurz schriftlich zusammen.
 - ☐ Tragen Sie ein, wann und wo Sie das neue Verhalten ausprobieren wollen.

Übung:

4 Allgemeine Informationen

4.1 Hintergrund Informationen zum DISG Modell

Das DISG Persönlichkeitsmodell 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:

Ist die Wahrnehmung des Umfeldes eher:

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

Wie jemand auf sein Umfeld reagiert:

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

		WAHRNEHMUNG DES UMFELDS			
		ANSTRENGEND/ STRESSIG		ANGENEHM/ NICHT STRESSIG	
REAKTION AUF DAS UMFELD	BESTIMMT	1	12	21	2
		Dominanz (direktiv) 124		Initiative (interaktiv) 123	
	14	13	24	23	
	ZURÜCKHALTEND	41	42	31	32
		Gewissenhaftigkeit (korrigierend) 134		Stetigkeit (unterstützend) 234	
	4	43	34	3	

4.2 Kurzbeschreibung

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

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

Menschen mit **stetigem Verhaltensstil** sind motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen. Sie sind geduldig und gute Zuhörer.

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

Muster

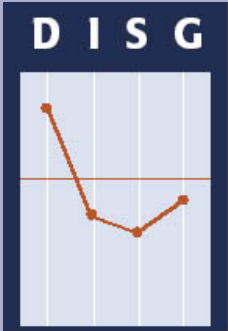
4.3 Übersicht über die 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen

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 diese Werte zueinander liegen können. Eine Beschreibung dieser Möglichkeiten würde den Rahmen sprengen. Einen praktischen Ansatz stellen die 20 Verhaltenstendenzen dar. Sie beschreiben diejenigen Diagramme, die in einer durchschnittlichen Bevölkerung am häufigsten zu finden sind. Sie lassen sich sehr deutlich voneinander unterscheiden.

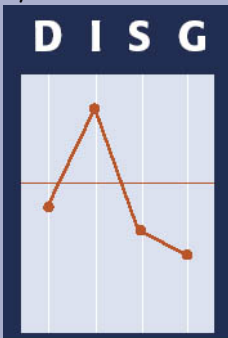
Im folgenden finden Sie Kurzbeschreibungen der 20 verschiedenen Verhaltenstendenzen. Im DISG Online Bericht haben Sie Einblicke über Ihr Verhalten mit seinen vielen Facetten erfahren, nun wird Ihnen ein Überblick über die allgemeinen Verhaltenstendenzen gegeben. Mit Beschreibungen zur allgemeinen Verhaltenstendenz, zur Grundtendenz, Motivation und Strategie für mehr Effektivität erhalten Sie einen ersten Eindruck über die Verhaltensvarianz, die Ihre Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Freunde oder Familienmitglieder zeigen. Dies soll Sie für die anderen sensibilisieren.

Mustermann

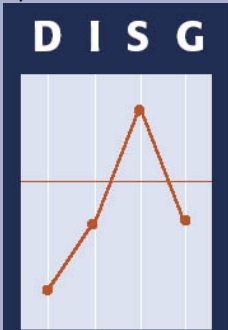
**Verhaltenstendenz
1/D**



**Verhaltenstendenz
2/I**



**Verhaltenstendenz
3/S**



4.4 Interpretationsstufen

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: 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/sie 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/sie 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: 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/sie 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/sie 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/sie 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**



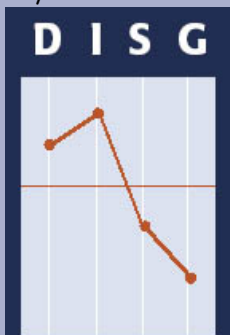
Verhaltenstendenz: Will sich lieber von der Gruppe absetzen, als einer von vielen zu sein; ist erfolgreich als treibende Kraft für Veränderungen und durch großen Einfluss; spornt andere an; arbeitet frei und unabhängig; gibt ein schnelles Tempo vor; kann ohne Anweisungen arbeiten; kann am ehesten als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



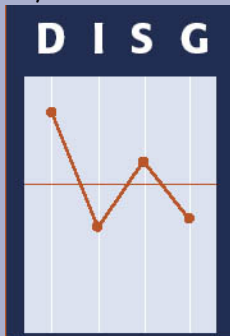
Verhaltenstendenz: Nutzt die Motivation anderer; zieht die Aufmerksamkeit anderer durch eine positive Einstellung und eine überlegte Sprache auf sich; erhält Unterstützung von anderen; versucht, frühere Erfolge zu wiederholen; wird ärgerlich, wenn Routine ihn/sie festnagelt; möchte gut aussehen und sich 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/sie 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
14/DG



Verhaltenstendenz
123/DIS



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/sie 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: 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/sie 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/sie 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: 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.

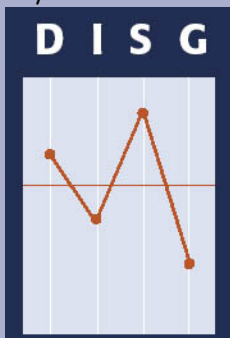
Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Leistung, Selbstbehauptung und Zugehörigkeit zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er/sie gegen den Strom schwimmen und sich einen Vorteil verschaffen kann.

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).

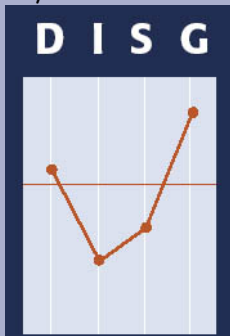
Verhaltenstendenz
23/IS



Verhaltenstendenz
31/SD



Verhaltenstendenz
41/GD



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/sie; ist oft zu verständig 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: 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/ihr 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).

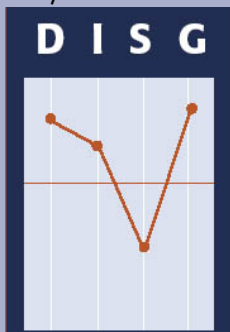
Verhaltenstendenz: Wägt alle Aspekte eines Problems ab; hat Schwierigkeiten, die richtige Entscheidung zu treffen; trifft Entscheidungen aufgrund von wiederholten Prüfungen und Praxis; klärt Probleme und vereinfacht Prozesse; wählt ein bedächtiges Tempo, formuliert sorgfältig und gibt genaue Erklärungen; 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/sie 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).

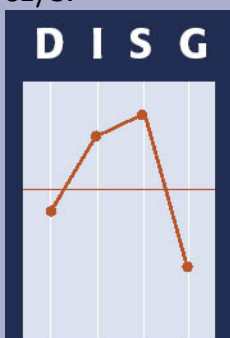
Verhaltenstendenz
124/DIG



Verhaltenstendenz
24/IG



Verhaltenstendenz
32/SI



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 phantasievoll, 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/sie 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: Erfüllt die Bedürfnisse anderer; rechnet mit Schwierigkeiten und bereitet sich darauf vor; ist einfallsreich; 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/sie 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).

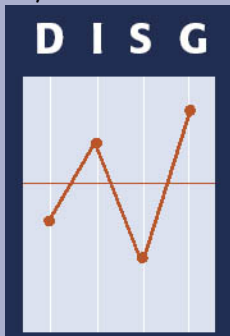
Verhaltenstendenz: Schafft eine Atmosphäre guten Willens, hört aufmerksam zu; gibt anderen, was sie wirklich brauchen, auch wenn es zusätzliche Mühe kostet; ist offen für neue Ideen und Verfahren; nimmt die Meinung anderer ernst; ahmt erfolgreiche Kollegen nach; organisiert; überprüft wichtige Details; 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/sie 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/ihr nicht, oft arbeitet er/sie 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/sie 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 Ungeheimheiten auf; formuliert wertend, wenn er/sie enttäuscht oder verstimmt ist; legt viel Wert auf Kenntnisse in Fachgebieten; kann am ehesten als Praktiker bezeichnet werden.

Grundtendenz: Eine Atmosphäre der Zusammenarbeit schaffen.

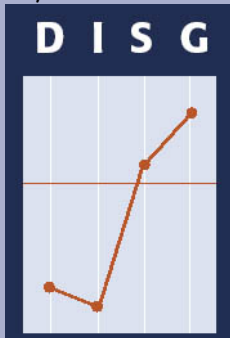
Motivation: Möglichkeit, die persönlichen Bedürfnisse nach Erfüllung, Zugehörigkeit und Vertrauen zu befriedigen; arbeitet gut, wenn er/sie ehrlich und freundlich behandelt wird.

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
43/GS



Verhaltenstendenz: Verdient sich Anerkennung; ist erfolgreich durch Fleiß; sammelt Daten, um Schlussfolgerungen zu untermauern; strebt nach Sicherheit, indem er/sie sich Gewissheit über Ideen verschafft; stellt infrage, macht Kompromisse, erreicht Konsens; will Verantwortung mit anderen teilen und lässt andere endgültig entscheiden; plant, bevor er/sie 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: 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/sie 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 Dr. John G. Geier

Dr. 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“.

Dr. Geier entwickelte die Prinzipien des DISG Modells die mittlerweile international bekannt sind und viele Nachahmer finden. Seine ursprüngliche Arbeit hat ihre Wurzeln in den Theorien von William Moulton Marston (1893-1947). Er kopierte sie nicht, sondern definierte und begründete das moderne DISG System mit Hilfe von Anregungen aus Marstons Büchern. Dr. Geier erwarb das Urheberrecht für Marstons gesammelte Werke von dessen Witwe und gründete Performax, wodurch die ersten kommerziellen DISG Instrumente in den frühen 1960er Jahren für die Allgemeinheit verfügbar wurden. In den späten 1970er Jahren wurde Performax von der Carlson Company gekauft. Zu diesem Zeitpunkt gründete Dr. Geier das Carlson Learning Center und wurde sein Präsident und Direktor.

Dr. Geier war unzufrieden mit den Schwächen der bestehenden DISG Instrumente und ihrer Genauigkeit am Arbeitsplatz und gründete im Jahr 1990 Geier Learning Systems. Damit machte er erneut große Fortschritte. Seither hat er zahlreiche, auf DISG basierende Instrumente entwickelt: Geiers Persönlichkeitsprofil, das DISG Stellenprofil (und das DISG Persönlichkeitsprofil), „DISG Persönlichkeitsprofil Online“ und die EIQ Reihe. Dr. Geier hat ständig an der Verbesserung seiner Konzepte gearbeitet. Auch nach 36 Jahren sind seine Instrumente und Profile unübertroffen.

4.6 Bibliographie

- Beatty, Richard H., *Interviewing and Selecting High Performers*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994.
- Blits, Jan H. And Linda S. Gottfredson, "Employment Testing and Job Performance," *Public Interest* 1990, p. 18.
- Bolles, Richard N., *Durchstarten im Traumjob*, Campus Verlag, 2001.
- Bridges, William, *Ich & Co* Hoffmann & Campe, 1996.
- Browne, C., and B. Nietzel, "Supervision and Morale," *Journal of Applied Psychology* 36, 1952, pp. 86-91.
- Chambers, John M., *Computational Methods for Data Analysis*. New York: John Wiley, 1977.
- Cloninger, C. Robert, Dragon M. Svrakic, Thomas R. Przybeck, "Das Temperament- und Charakter-Inventar TCI Manual. Übersetzung und Bearbeitung: Richter, Jörg; Eisenmann, Martin; Richter, Gabriele & Cloninger, C. Robert.." Frankfurt (Main), Swets & Zeitlinger B.V., Swets Test Service, 1999.
- Connelly, T., "Some Conceptual and Methodological Issues in Expectancy Models of Work Performance Motivation," *Academy of Management Review* 11, 1976, pp. 37-47.
- Cronbach, L.J., *Psychological Tests and Personnel Decisions*. 2nd ed. Urbana: The University of Illinois Press, 1965.
- Deal, Terry and Kennedy C. Allan, *Corporate Cultures*. Reading Mass: Addison-Wesley, 1982. In: Berkel, Karl und Herzog, Rainer: Unternehmenskultur und Ethik, Sauer Verlag, 1997
- Epstein, Seymour, "The Stability of Behavior: I. On Predicting Most of the People Much of the Time." *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979.
- Fiske, D.W., "Consistency of the Factorial Structures of Personality Rating from Different Sources," *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 42, 1970, pp. 26-31.
- Fitz-Enz, Jac., *Renditefaktor Personal*. Campus Verlag, 2003.
- Gallagher, Winifred, "How We Become What We Are." *The Atlantic Monthly*, 1994, pp. 39 - 55.
- Geier, John G., *Das DISG® Persönlichkeitsprofil*. DISG-Training GmbH, 1993.
- Geier, John G., "A Trait Approach to the Study of Leadership," *The Journal of Communication*, 1969.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey., *DISG® Trainerleitfaden Band 1*. persolog GmbH, 2004.

- Geier, John G., *Development and Psychometric Properties of the Behavior Indicator*. Minneapolis: Geier Learning Systems, 1992.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey, *EIQ Trainerleitfaden*. persolog GmbH, 2004.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey, *Development and Psychometric Properties of the Behavior Indicator*. Minneapolis: Aristos Publishing House, 1995.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey, *EIQ Interviewerleitfaden*. persolog GmbH, 2004.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey, *EIQ Interpretationsleitfaden*. persolog GmbH, 2004.
- Geier, John G., and Dorothy E. Downey, "Understanding Personality Theory." *Energetics of Personality*. Minneapolis: Aristos Publishing House, 1989, pp. 185-204.
- Geier, John G., "Experimental Model to Identify Star Performers in Three Select Work Divisions." *Paper presented to CEO Conference, Selection and Performance Excellence*, 1995.
- Geier, John G., and Lawrence H. Meskin, *A Comparison of an Industry's Quality Work Program with the Personal Profile System and Job Factor Analysis System*. Unpublished report, Oldsmobile Study, 1977.
- Goldhaber, Gerald M., *Organizational Communication*. Madison: Brown and Benchark, 1995.
- Goleman, D., "The New Competency Tests: Matching the Right People to the Right Jobs," *Psychology Today* 15, 1981 (1), pp. 1-6.
- Hay, R.K., and Kashefi, M.T., "A Holistic Management Model for Facing the New Competitive World." *S.A.M. Advanced Management Journal* 50, 1985 (1), pp. 4-9.
- Horst, P., *Personality: Measurement of Dimensions*. California: Jossey-Bass, 1968.
- Jablin, Frederic M., "Superior-Subordinate Communication: the State of the Art," *Psychological Bulletin* 86, 1979, pp. 17-20.
- Jung, Carl G., *Persönlichkeit und Übertragung*. Walter-Verlag, 1999.
- Kador, John, *The Manager's Book of Questions*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Kotter, John P., *The Leadership Factor*. New York: The Free Press, 1988.
- Kreps, Gary, *Organizational Culture and Organizational Development*. Paper delivered at the meeting of the International Communication Association, San Francisco, 1984.
- Magnus, Margaret, "Is Your Recruitment All It Can Be?" *Personnel Journal*, 1987, p. 55.
- Marshall, Edward M., *Transforming the Way We Work*. New York: Amacon, 1995.
- McClellan, David, *A Guide to Job Competence Assessment*. Boston: McBer, 1976.

Novick, Melvin R., *Statistical Methods for Educational and Psychological Research*. New York: McGraw-Hill, 1974.

Pervin, Lawrence A., ed. *Persönlichkeitstheorien*. Ernst Reinhard Verlag, 2000.

Phillips, Amanda P. And Dipboye, R., "Correlational Tests of Predictions from a Process Model of the Interview." *Journal of Applied Psychology* 74, 1989, p. 41.

Robeach, Milton, *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey- Bass, 1969.

Smith, A. F., *Work and Supervisor Satisfaction as a Function of Subordinate Perceptions of Self and Supervisor*. Paper presented to the Organizational Communication Division of the International Communication Association Convention, Honolulu 1983.

Solomon, Julie, "The New Job Interview." *The Wall Street Journal*, 1988 p. B2.

Tenopyr, M., "Realities of Employment Testing." *American Psychologist*, 1981, pp. 1120-1127.

Thomas, Alexander, Chess, Stella, *Temperament und Entwicklung*. Ferdinand Enke Verlag, 1980.

Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture*. London: Irwin, 1993.

Wasson, C. R., *Interpreting and Using Quantitative Aid to Business Decisions*. Texas: Austin Press, 1976.

Watson, C. M., "Leadership, Management, and the Seven Keys." *Business Horizons* 26, 1983, pp. 8-13.

Zaleznik, A., "Manager und Führungspersönlichkeiten: Sind sie verschieden?" *Harvard Businessmanager*, 2-86.

Zaleznik, A., "Führen ist besser als managen!"; *Dromersche Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf. n* 1995.

Zastrow, Charles, Kirst-Ashman, Karen, *Understanding Human Behavior and the Social Environment*. Chicago: Nelson-Hall, 1990.

4.7 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. „DISC“ und „DISG“ sind eingetragene Warenzeichen von Geier Learning International und Persolog GmbH. Bei anderen hierin genannten Produktnamen kann es sich um Warenzeichen und/oder eingetragene Warenzeichen der entsprechenden Firmen handeln.

persolog

Postfach 1125
D-75196 Remchingen

Index

Absichten, [16](#)

Beiträge zum Arbeitsprozess, [11](#)
Beziehung zu anderen, [12](#)

Druck, Reaktion unter, [19](#)

Einbindung anderer, [11](#)

Führung
 Bewertung, [26](#)
 Führungsqualitäten, [25](#)
fachspezifische Probleme, Lösung, [22](#)

Geier, John G., [42](#)

Ideen, Widerstand gegen, [8](#)
Interessen, [10](#)

Konflikte, Umgang mit, [21](#)
Kreative Problemlösung, [22](#)

Mitarbeiter, [28](#)
 Bewertung, [29](#)

Präsentation
 Strategien bei der Vorbereitung, [14](#)
 Taktik, [14](#)

Prioritäten, [16](#)
Problemlösungsstil, [13](#)

Richtig und Falsch, [6](#)

Selbstbestätigung, [5](#)
Stimme, [14](#)

Verhalten
 Anpassung, [18](#)
 DISG Persönlichkeitsprofil Online, [5](#)
 Hinter den Kulissen, [5](#)
 Im Rampenlicht, [5](#)
 Verfolgung von Zielen, [6](#)
 Verhaltenstendenzen, [8](#)
Verhaltensweisen, [7](#)

4.8 sitzmann TRAINING&COACHING



sitzmann TRAINING & COACHING
Schlyffstrasse 8 - Postfach 460 - CH-8840 Einsiedeln

Fon +41 (0) 55 418 84 80 www.sitzmann.ch
Fax +41 (0) 55 418 84 81 info@sitzmann.ch

Muster