

Personalcolor



Max Mustermann

Persönlichkeitsprofil
september 2018

Delta
training, coaching, consulting

Inhaltsangabe

Vorwort	3
Was ist Personalcolor?	4
Erläuterung des verwendeten Modells	5
Rot – Direkt und tatkräftig.....	6
Grün – Stabil und unterstützend.....	8
Blau – Korrekt und genau.....	9
Merkmale der 4 Stile.....	10
Personalcolor und die Kommunikationsstile.....	11
Wie ist das Gutachten zu lesen?	14
Persönliches Profil	16
Häufig auftretende Profile.....	18
Stärken, möglicherweise noch zu entwickelnde Aspekte und Befragten	29

Vorwort

Sozialer Fingerabdruck

Jeder Mensch ist einmalig und verfügt über einen "sozialen Fingerabdruck", ein Verhalten, an dem eine Person schnell zu erkennen ist und das sie kennzeichnet. Dieses so genannte bevorzugte Verhalten ist einem vertraut und erfordert wenig Anstrengung.

Akzeptieren wir, dass jeder Mensch einmalig ist, so müssen wir auch akzeptieren, dass alle anderen anders sind. Das erweist sich in der Praxis jedoch als schwierig. Wie häufig hört man nicht jemanden missbilligend sagen: "Ich verstehe nicht, warum er das macht, ich hätte das nie getan."

Wir können selbst entscheiden, wie wir mit dem Verhalten eines anderen umgehen. Wir können Verständnis für das Verhalten eines anderen aufbringen und es so leicht, oder zumindest leichter, akzeptieren. Oder wir lehnen sein Verhalten ab und vergrößern damit die Gefahr zwischenmenschlicher Reibungen und Konflikte.

Persönlichkeitstypologie

Auch wenn jeder einmalig ist, lassen sich Menschen mit vergleichbarem Verhalten in Gruppen einteilen. Dies nennt man Persönlichkeitstypologie. Hippokrates gilt als Begründer der modernen Persönlichkeitstypologie. Schon im 5. Jahrhundert vor Christus teilte er die Menschen in vier Grundcharaktertypen ein. Später im 20. Jahrhundert entwickelte Carl Gustav Jung (1875-1961) in seinem Werk "Psychologische Typen" ein Persönlichkeitsmodell. Anhand dieses Modells ist es möglich, mehr Einblick in die (eigene) Persönlichkeit zu gewinnen. Es ist eine der Grundlagen, auf denen das Personalcolor - System beruht.

Personalcolor

Personalcolor hilft Menschen, sich selbst besser zu verstehen. Nur wer seine eigenen Qualitäten und Grenzen kennt, kann sich, darauf aufbauend, weiterentwickeln. Darüber hinaus kann man, wenn man Einblick in seine eigene

Das Personalcolor Profil soll proaktiv eingesetzt werden. Ermitteln Sie anhand Ihres Profils Ihren Entwicklungsbedarf und ergreifen Sie die entsprechenden Maßnahmen. So können Sie sich persönlich und zwischenmenschlich weiterentwickeln.

Das Personalcolor Profil vermittelt einen Einblick in das bevorzugte Verhalten.

Das Personalcolor -Profil beruht auf:

1. dem Fragebogen, den die Person ausgefüllt hat, die getestet wird, und
2. dem Fragebogen, den die befragten Personen ausgefüllt haben.

Weitere Informationen

Haben Sie anlässlich dieses Gutachtens noch Fragen oder Bemerkungen, so setzen Sie sich bitte in Verbindung mit:

Delta training coaching consulting
Bart de Kruiff
Zaagmolenlaan 4
3447GS Woerden
Nederland

Tel: (+31) 348-498855
Fax:

www.DeltaTCC.nl

Weitere Informationen finden Sie auch auf www.personalcolor.eu

Delta
training, coaching, consulting

Was ist Personalcolor?

Einführung

Personalcolor ist ein Instrument, mit dem man Einblick in das Persönlichkeitsprofil eines Menschen erhält. Das Persönlichkeitsprofil besteht aus den Eigenschaften, dem Verhalten und den Beweggründen für dieses Verhalten.

Personalcolor wird für folgende Zwecke eingesetzt:

1. persönliche Entwicklung
2. Zusammenstellung und Entwicklung von Teams
3. Analyse und Entwicklung von Kultur
4. Personalwerbung und -auswahl
5. Managemententwicklung
6. Schulung und Coaching

Personalcolor kann herkömmliche Instrumente zur Ermittlung des Persönlichkeitsprofils ersetzen oder ergänzen.

Einblick in Stilflexibilität

Personalcolor ist das einzige Persönlichkeitsinstrument, mit dem die Stilflexibilität einer Person ermittelt werden kann. Stilflexibilität beschreibt das Maß, in dem jemand in der Lage ist, sein Verhalten anzupassen und dem Kommunikationsstil eines anderen entgegenzukommen. Die Stilflexibilität ist für die zwischenmenschliche Effektivität ausschlaggebend.

Befragung anderer Personen

Üblicherweise wird das Persönlichkeitsprofil durch Introspektion ermittelt, d. h. durch Selbstanalyse wird ein Bild der eigenen Persönlichkeit erstellt. Dieses Verfahren erweist sich in der Praxis als recht subjektiv und ineffektiv.

Neben dem Selbstbild, der Vorstellung, die jemand von sich selbst hat, ist wichtig, wie andere eine Person wahrnehmen und wie sie auf diese andere Person wirkt (Feedback). Deshalb werden im Rahmen von Personalcolor auch andere Personen befragt. So entsteht ein objektives, genaues und unverzerrtes Bild. Die zu befragenden Personen werden von der Person, deren Profil erstellt werden soll, selbst bestimmt und eingeladen.

Zahl der Befragten

Die Praxis zeigt, dass die Zahl der Befragten elementar ist. Die meisten Menschen neigen dazu, nur eine bestimmte Zahl von Befragten auszuwählen, und zwar Personen, zu denen sie eine enge Beziehung haben. Diese Personen kennen in der Regel die Gedanken, Gefühle und Absichten desjenigen, dessen Profil ermittelt werden soll. Anderen Personen fehlen diese Informationen. Sie hören und sehen nur, was der andere sagt und tut. Personalcolor empfiehlt daher, auch Personen einzuladen, zu denen man eine weniger enge Beziehung hat. Deswegen bietet Personalcolor die Möglichkeit der Befragung einer beliebigen Zahl von Personen.

Unterschied zwischen beruflichem und privatem Umfeld

Herkömmliche Persönlichkeitstests berücksichtigen in der Regel nicht den Unterschied im Verhalten eines Menschen in seinem beruflichen und in seinem privaten Umfeld. Es ist jedoch unbestritten, dass das Verhalten eines Menschen stark davon abhängt, in welchem Umfeld er sich bewegt. So kann jemand beruflich überaus engagiert und proaktiv sein, privat hingegen eher entspannt und reaktiv. Personalcolor bietet die Möglichkeit, Personen aus dem beruflichen wie dem privaten Umfeld zu befragen.

Verwendung von Farben

Herkömmliche Instrumente sind in der Regel komplex und deshalb weniger geeignet. Häufig werden wenig ansprechende Buchstabenkombinationen oder Wörter verwendet. Dadurch vergessen die Menschen, die ein solches Instrument verwendet haben, schnell, was dabei herauskam, und welche Bedeutung das Ergebnis im Einzelnen hatte. Damit tendiert der Wert eines solchen Instruments nach und nach gen Null.

Personalcolor verwendet die vier Grundfarben Rot, Gelb, Grün und Blau. Jede Farbe hat eine spezifische und erkennbare Bedeutung. So lässt sich Verhalten zudem schneller und einfacher miteinander besprechen.

Erläuterung des verwendeten Modells

Personalcolor greift für die Erstellung des Persönlichkeitsprofils auf vier grundlegende Dimensionen zurück. Jede Dimension hat ihre charakteristischen Merkmale:

1. Menschenorientiert versus Aufgabenorientiert

Menschenorientiert	Aufgabenorientiert
Persönlich	Distanziert
Informell	Formell
Warm	Kühl
Optimistisch	Kontrollierend
Entspannt	Berechnend
Einfühlsam	Zurückhaltend in Beziehungen
Entscheidet emotional	Entscheidet rational
Zeigen von Gefühlen und Enthusiasmus	Relativ wenig Expressivität
Initiiert und akzeptiert körperlichen Kontakt	Vermeidet oder minimiert körperlichen Kontakt
Abweichen vom Plan ist Norm.	Abweichen vom Plan ist Ausnahme.

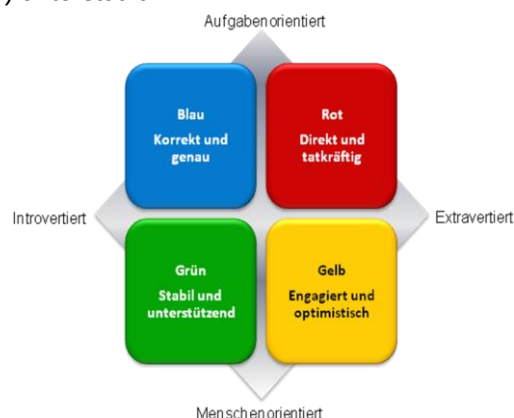
2. Extravertiert versus Introvertiert

Extravertiert	Introvertiert
Proaktiv	Reaktiv
Bestimmend	Folgsam
Offen	Verschlossen
Schnell	Stetes Tempo
Geht Risiken ein	Meidet Risiken
Gebärdenreich	Gebärdenarm
Ungeduldig	Geduldig
Konkurrierend	Kooperativ
Sagt viel auf Versammlungen	Sagt wenig auf Versammlungen
Stellt sich selbst anderen vor	Wartet ab, bis andere sich vorstellen
Konzentriert Energie auf die „Außenwelt“	Konzentriert Energie auf die „Innenwelt“

Auf der Grundlage dieser Dimensionen entstehen vier Basisprofile mit jeweils spezifischen Verhaltenstendenzen:

1. Rot – Direkt und tatkräftig
2. Gelb – Engagiert und optimistisch
3. Grün – Stabil und unterstützend
4. Blau – Korrekt und genau

Jeder Mensch trägt die vier Farben in sich. Demnach sind in jeder Persönlichkeit die vier Basisprofile vorhanden. Lediglich Ausprägung und Intensität der Basisprofile sind von Person zu Person unterschiedlich. Häufig ist in unserem Alltag ein Basisprofil dominant (primär) und wird von einem zweiten Basisprofil (sekundär) unterstützt.



Rot – Direkt und tatkräftig

Allgemeine Charakterisierung

Rote Personen¹ sind aktions- und (kurzfrist-) ergebnisorientiert. Sie sind deutlich, stark, selbstsicher und entschlossen. Rote Personen wissen genau, was sie wollen. Sie haben ein klares Ziel vor Augen und wissen, wie sie es erreichen. Risiken und Herausforderungen üben auf sie eine große Anziehungskraft aus. Rote Personen haben gern das Heft in der Hand und wollen gewinnen. Sie gehen Konflikten nicht aus dem Weg.

Qualitäten

Rote Personen sind ergebnisorientiert und in der Lage, Veränderungen durchzuführen. Sie initiieren und koordinieren Aktivitäten. Rote Personen sind entschlossen und verfügen über viel Energie. Sie haben in der Regel großes Selbstvertrauen. Gegenüber ihrem Umfeld sind sie stark, anspruchsvoll und hartnäckig.

Charakteristische Aussagen

„Der Zweck heiligt die Mittel.“

„Reibung erzeugt Glanz.“

„Bin ich so intelligent oder sind Sie so dumm?“

„Stillstand ist Rückschritt.“

Fallstricke und Herausforderungen

Rote Personen können unsensibel, aufdringlich, arrogant, autoritär, zu anspruchsvoll und ungeduldig wirken. Sie wollen in der Regel zu viel auf einmal und können dadurch wichtige Details und Risiken übersehen.

Rote Personen können effektiver werden, indem sie besser zuhören und mehr Verständnis und Geduld aufbringen. Sie können ihre Effektivität steigern, indem sie die Akzeptanz für ihre Vorhaben vergrößern und sich stärker den Bedürfnissen anderer und der Zusammenarbeit widmen.

Ziele und Ängste

Rote Personen haben gern die Leitung. Sie mögen Machtpositionen. So haben sie Kontrolle und Macht über andere.

Rote Personen möchten nicht kontrolliert oder bis ins kleinste Detail „gemanagt“ werden. Ebenso wenig lassen sie sich gern durch Vorschriften oder in anderer Weise in ihrer Freiheit einschränken. Ein niedriges Tempo oder gar Stillstand mögen sie nicht. Sie verabscheuen Routinetätigkeiten und „softes“ Verhalten. Rote Personen haben in der Regel wenig Angst und wollen aber keinesfalls hintergangen werden.

Bevorzugtes Umfeld

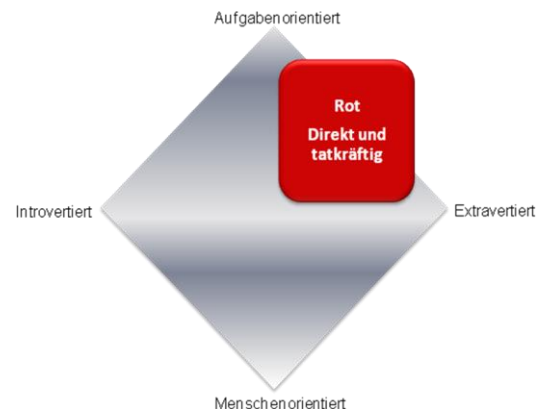
Rote Personen bevorzugen ein Umfeld, das sich durch schnelles Tempo und ein hohes Maß an Freiheit kennzeichnet. Die gestellten Ziele müssen herausfordern und bei Erreichen belohnt werden.

Kommunikationsstil

Rote Personen haben einen direkten und bündigen Kommunikationsstil. Sie mögen effiziente Gespräche, in denen die Gesprächspartner schnell auf den Punkt kommen. Das Problem, die Lösung und die gestellten Ziele stehen im Mittelpunkt. Langwierige Debatten langweilen und stören rote Personen. Sie verlieren dann ihre Aufmerksamkeit und Konzentration.

Bekannte Persönlichkeiten

George Bush (Jr.), Donald Trump



¹ Personen mit einem dominanten roten Basisprofil.

Gelb – Engagiert und optimistisch

Allgemeine Charakterisierung

Gelbe Personen² führen andere gern zusammen, um ein Ziel zu erreichen. Sie sind beziehungsorientiert, optimistisch, engagiert, spontan und überzeugend. Gelbe Personen pflegen ihre sozialen Kontakte, arbeiten gern mit anderen zusammen und sind verbal stark. Ihnen ist am großen Ganzen gelegen, sie sind zukunftsorientiert und scheuen Details und Kontrolle. Gelbe Personen mögen es, im Mittelpunkt zu stehen und genießen Wertschätzung und Applaus. Sie sind konkurrierend, mitreißend und Risiken gegenüber positiv eingestellt. In Konfliktsituationen können sie sehr emotional werden.

Qualitäten

Gelbe Personen sind durch und durch soziale Wesen. Mit ihnen ist man gern zusammen. Sie mögen Menschen und wollen ihrerseits von anderen gemocht werden. Sie inspirieren andere und können redegewandt überzeugen. Gelbe Personen sind oft sehr kreativ und auf Veränderung bedacht. Sie initiieren Experimente. Ihr Optimismus ist ansteckend.

Charakteristische Aussagen

„Dabei sein ist wichtiger als siegen!“

„Nichts ist unmöglich!“

„Chancen gibt es in Überfluss!“

„Verliere dich nicht in Details, sondern behalte das große Ganze im Blick!“

Fallstricke und Herausforderungen

Gelbe Personen können manipulierend, theatralisch, verschwenderisch, gekünstelt, chaotisch und oberflächlich erscheinen. Sie sind impulsiv und wollen in der Regel zu viel auf einmal. Durch mangelnden Fokus und zu wenig Auge für Planung und Details vergeuden sie eine Menge Energie.

Gelbe Personen können effektiver werden, indem sie andere realistischer einschätzen. Außerdem können sie sich verstärkt den Tatsachen widmen, um gezieltere Entscheidungen zu treffen. Sie können ihre Effektivität steigern, indem sie Prioritäten

setzen und sich an die Planung und gemachte Absprachen halten.

Ziele und Ängste

Gelbe Personen möchten anerkannt sein. Sie mögen es, im Mittelpunkt zu stehen. Der Kontakt mit ihnen verleiht einem Flügel. Sie mögen Situationen, in denen sie andere motivieren, begeistern und inspirieren können. Gelbe Personen möchten nicht abgelehnt werden, insbesondere nicht in der Öffentlichkeit. Sie wollen nicht den Schwarzen Peter zugeschoben bekommen oder ihren Einfluss verlieren.

Bevorzugtes Umfeld

Gelben Personen ist an einem Umfeld gelegen, in dem sie mit positiven, engagierten und kreativen Menschen zusammenarbeiten können. Sie bevorzugen ein Umfeld, in dem das Tempo hoch ist und in dem Innovationen und Ideen mit offenen Armen empfangen werden. Sie mögen Freiheit und keine oder minimale Detailarbeit, Vorschriften, Richtlinien und Verfahrensweisen. Belohnung in Form öffentlicher Anerkennung und Wertschätzung für erbrachte Leistungen und Qualitäten gewährleisten, dass gelbe Personen motiviert werden und bleiben.

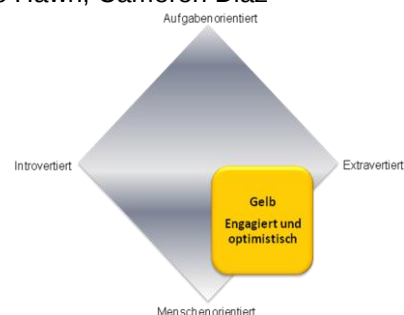
Kommunikationsstil

Der Kommunikationsstil gelber Personen kennzeichnet sich durch Engagement und Tempo. Sie reden gern und mögen Gespräche, in denen die Gesprächspartner freundlich und offen sind. Gelbe Personen sind inspirierend und offenherzig und teilen gern Emotionen und Erkenntnisse. Gelbe Personen sehen die Zukunft gern positiv.

Beziehungen, Ideen und Atmosphäre stehen im Mittelpunkt. Über Struktur, Vorschriften, Einschränkungen, Details und scheinbar unüberwindliche Hindernisse ärgern sich gelbe Personen und sie stören sie. Aufmerksamkeit und Konzentration lassen dann nach.

Bekannte Persönlichkeiten

Goldie Hawn, Cameron Diaz



² Personen mit einem dominanten gelben Basisprofil.

Grün – Stabil und unterstützend

Allgemeine Charakterisierung

Grüne Personen³ sind kooperativ, hilfsbereit und Garant für gute Beziehungen. Sie legen Wert auf Stabilität und ein harmonisches, konfliktfreies Umfeld. Sie fühlen sich in einer offenen, entspannten und freundlichen Atmosphäre wohl. Im Krisenfall beruhigen grüne Personen andere und relativieren, damit wieder Ruhe einkehrt. In erster Instanz vermeiden sie Konflikte.

Qualitäten

Grüne Personen sind ideale Teamplayer. Sie arbeiten gern zusammen, sind sachverständig und geben nicht auf. Grüne Personen kommen Menschen entgegen. Sie sind nett, treu, loyal, geduldig, bescheiden, zuverlässig und pragmatisch. Grüne Personen sind aufmerksame und ehrliche Zuhörer. Sie sind sehr geduldig, liebenswert und stark an Kontinuität interessiert. Grüne Personen zeichnen sich im Betreuen, Beraten und Helfen anderer aus.

Charakteristische Aussagen

„Kann ich dir irgendwie helfen?“
„Never change a winning team.“
„Ich bin glücklich, wenn du glücklich bist.“
„Relax, take it easy.“

Fallstricke und Herausforderungen

Grüne Personen können unflexibel, zu tolerant, nachgiebig, ergeben, passiv und unselbständig erscheinen. Sie legen Wert auf Sicherheit, deutliche Absprachen und Vorhersehbarkeit. Grüne Personen sind gute Planer, neigen jedoch unter Druck dazu, sich nicht an Termine zu halten.

Grüne Personen können effektiver werden, indem sie aktiver die Initiative ergreifen und schneller Entscheidungen treffen, auch wenn eine solche Entscheidung nicht auf große Akzeptanz stoßen sollte. Bisweilen sind sie zu abhängig von anderen. Dadurch setzen sie sich zu wenig für ihre eigenen Bedürfnisse ein. Grüne Personen sollten Konfrontationen weniger aus dem Weg gehen und häufiger „nein“ sagen.

Ziele und Ängste

Grüne Personen wollen Stabilität. Sie möchten wissen, woran sie sind und sind auf der Suche nach Sicherheit und Vorhersehbarkeit. Sie legen Wert auf Anerkennung und Aufrichtigkeit.

Grüne Personen wollen nicht unter Druck gesetzt werden. Zu schnelle Veränderungen, Konflikte und undeutliche Situationen mögen sie nicht.

Bevorzugtes Umfeld

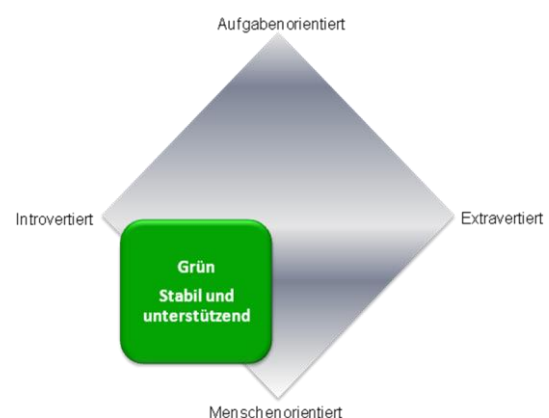
Grüne Personen möchten ein vorhersehbares, freundliches und kooperatives Umfeld, das Standardarbeitsabläufe ermöglicht. Sie empfinden es als angenehm, Teil eines engen Teams zu sein, in dem persönlicher Kontakt möglich ist und erbrachte Leistungen anerkannt werden. Sie mögen es nicht, sich selbst profilieren oder verkaufen zu müssen. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen deutlich abgegrenzt sein. Für Gedanken- und Ideenaustausch muss es genügend Freiraum geben. In einem kühlen und harten Geschäftsumfeld fühlen sie sich nicht wohl.

Kommunikationsstil

Grüne Personen haben einen geduldigen, ruhigen, offenen und ehrlichen Kommunikationsstil. Sie können sehr gut zuhören und zeigen aufrechtes Interesse. Grünen Personen ist daran gelegen, erst einen persönlichen Kontakt herzustellen, bevor geschäftliche Aspekte erörtert werden. Es stört sie, wenn sie angetrieben oder unter Druck gesetzt werden.

Bekannte Persönlichkeiten

Mutter Theresa, Barbara Bush



³ Personen mit einem dominanten grünen Basisprofil.

Blau – Korrekt und genau

Allgemeine Charakterisierung

Blaue Personen⁴ legen Wert auf Qualität und stellen hohe Anforderungen an sich selbst. Sie sind genau, korrekt, diplomatisch, analytisch und diszipliniert. Sie mögen Logik und Struktur. Blaue Personen sind aufgabenorientiert und haben ein Auge fürs Detail. Sie halten sich an Vorschriften, Richtlinien, Normen und Autorität. Blaue Personen treffen Entscheidungen sorgfältig und vorsichtig, d. h. nachdem alle verfügbaren Informationen eingeholt sowie Vor- und Nachteile abgewogen und analysiert wurden. Für blaue Personen ist ein Konflikt eine Meinungsverschiedenheit. Deshalb versuchen sie, andere mit Fakten und Logik zu überzeugen.

Qualitäten

Blaue Personen sind qualitätsorientiert. Sie sind ruhig, kritisch und anspruchsvoll. Blaue Personen sind genau, kontrolliert und analytisch. Sie arbeiten systematisch und präzise und respektieren bewährte und erwiesene Methoden. Sie legen die Messlatte hoch, haben Vertrauen zu sich selbst und achten auf Fakten. Sie sind beharrlich und in der Lage, potenzielle Risiken einzuschätzen.

Charakteristische Aussagen

„Messen ist Wissen.“

„Gut ist nicht gut genug. Es kann immer noch etwas verbessert werden.“

„Aufgrund welcher Fakten und Überlegungen sind Sie zu diesem Schluss gelangt?“

„Der Teufel sitzt im Detail.“

Fallstricke und Herausforderungen

Blaue Personen können verzögernd, distanziert, kompliziert, starr und abschätzig wirken. Sie können sich in Details verlieren, und es fällt ihnen in der Regel schwer, loszulassen und zu delegieren.

Blaue Personen können effektiver werden, wenn sie sich schneller zufrieden geben und mehr Optimismus an den Tag legen. Bei Aktivitäten müssen sie die Vor- und Nachteile realistischer abwägen. Blaue Personen können ihre Effektivität außerdem steigern, indem sie Risiken eher annehmen, weniger umsichtig arbeiten und akzeptieren, dass

niemand perfekt ist.

Ziele und Ängste

Blaue Personen wollen Qualität erbringen. Sie haben gern die Kontrolle über die Faktoren, die die angestrebte Qualität beeinflussen. Sie suchen Sorgfalt, Präzision, Logik und Systematik.

Blaue Personen wollen vermeiden, dass sie persönlich kritisiert werden. Insbesondere, wenn sich die Kritik auf die von ihnen erbrachte Qualität bezieht. Sie fühlen sich nicht wohl, wenn sie über ihre Privatsituation oder persönliche Gefühle sprechen.

Bevorzugtes Umfeld

Blaue Personen mögen ein sachliches, reserviertes und gut organisiertes Umfeld, das hinreichend Zeit und Mittel bietet, Qualität zu ermöglichen. Ihnen liegt an einem schützenden Umfeld, in dem es Sicherheiten gibt und die Erwartungen klar definiert sind. Qualität, Sorgfalt und Kompetenz müssen anerkannt werden. Blaue Personen fühlen sich bei Aufgaben wohl, die Details und Genauigkeit verlangen. Außerdem fühlen sie sich wohl, wenn sie Probleme in Sachgebieten lösen, in denen sie sich auskennen.

Kommunikationsstil

Blaue Personen haben einen gut durchdachten, sorgfältigen und kontrollierten Kommunikationsstil. Sie können gut zuhören und überlassen die Initiative in der Regel anderen. Sie sind ruhig und bescheiden und zeigen wenig Emotionen.

Bekannte Persönlichkeiten

Mr. Spock (Raumschiff Enterprise)



⁴ Personen mit einem dominanten blauen Basisprofil.

Merkmale der 4 Stile

	Rot Direkt und tatkraftig	Gelb Engagiert und optimistisch	Grün Stabil und unterstützend	Blau Korrekt und genau
Qualitäten	Macht Autorität Ergebnisorientiert	Überzeugend Kreativ Motivierend	Zuhören Zusammenarbeit in einem Team	Planen Probleme lösen Systematisieren
Fallstricke	Ungeduldig Unsensibel Schlechter Zuhörer	Unorganisiert Sorglos Bringt Dinge nicht zu Ende	Zu empfindlich Kommt schwer in Tritt Schwierigkeiten, Ziele festzulegen	Zu kritisch Defensiv Zu distanziert
Typische Berufe	Führungskraft Leiter Geschäftsführer Militärischer Leiter	Vermarktung Verkauf Entertainment	Sozialarbeiter Pflegerkraft	Ingenieur Wirtschaftsprüfer
Tempo	Schnell Entschieden	Schnell Spontan	Langsam Entspannt	Langsam Systematisch
Art, Fragen zu stellen	Was	Wer	Wie	Warum
Stört sich an	Mangel an Effizienz Passivität Zweifeln	Routine Perfektionismus	Zu wenig Sensibilität Ungeduld	Unvorhersehbarkeit Chaos
Unter Druck	Diktatorisch	Oberflächlich	Ergeben	Zieht sich zurück
Entscheidungen sind	Resolut	Spontan Intuitiv	Beratend	Gut durchdacht
Sucht	Herausforderung Produktivität Effektivität	Anerkennung	Akzeptanz	Qualität Präzision
Prioritäten	Ergebnisse	Einflussnahme	Kommunikation	Der Prozess
Arbeitsumfeld	Effizient Geschäftig	Stimulierend Viele Menschen	Persönlich Entspannt	Professionell Formell Funktionell
Äußeres	Geschäftlich	Modisch Elegant	Leger	Konservativ
Erlangt Sicherheit durch	Kontrolle Die Leitung haben	Zustimmung von anderen	Freundschaft Zusammenarbeit	Vorbereitung Sorgfalt
Ängste	Hintergangen zu werden	Ablehnung	Plötzliche Veränderungen	Kritik
Im Konflikt	Aggressiv Konkurrierend Überfahrend	Auf Menschen gerichtet Emotional Weicht Konflikten aus	Zieht sich leise zurück Behauptet sich eventuell selbst, damit Stabilität zurückkehrt	Hält Informationen zurück Überzeugt durch Fakten und Logik

Personalcolor und die Kommunikationsstile

Einführung

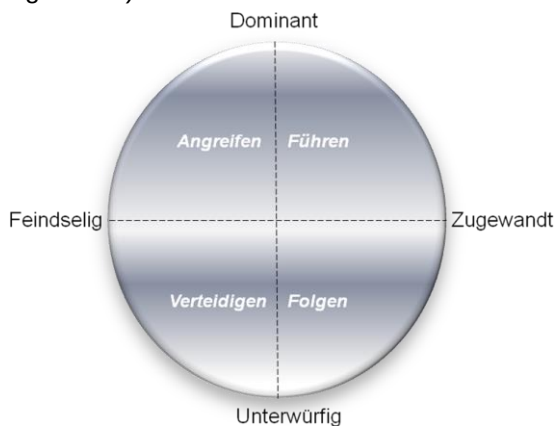
Aktion ist Reaktion. Verhalten ruft Verhalten hervor. Unser eigenes bevorzugtes Verhalten und unser Kommunikationsstil beeinflussen die Art und Weise, in der andere auf uns reagieren.

Wie das funktioniert, hat der amerikanische Psychologe Timothy Leary beschrieben. Aus diesem Grund geht das Personalcolor-Gutachten kurz auf seine Ideen ein.

Das Kreismodell von Leary

Das Kreismodell von Leary wurde 1957 veröffentlicht (The Interpersonal Diagnosis of Personality). Durch Untersuchungen und Beobachtungen fand Leary heraus, dass Verhaltensmuster vorhersehbar sind. Dieses Phänomen hat er in seinem Kreismodell veranschaulicht.

Leary entdeckte, dass menschliches Verhalten grob gesehen in zwei Dimensionen verläuft. Diese Dimensionen veranschaulichte er mithilfe einer vertikalen und einer horizontalen Achse. Die vertikale Achse repräsentiert dabei die Dimension Status (dominant versus unterwürfig) und die horizontale Achse die Dimension Liebe (feindselig versus zugewandt).



Zugewandt versus feindselig

Die horizontale Achse steht für die Beziehung, die jemand mit einem anderen hat. So kann man zwischen zugewandtem Verhalten und feindseligem Verhalten unterscheiden. Mit „zugewandt“ wird hier gemeint, dass jemand mit dem anderen auskommen kann oder will. Es liegt Affinität zum anderen vor. „Zugewandt“ heißt demnach, dass das Verhalten der Menschen auf gegenseitige Akzeptanz ausgerichtet ist, häufig auf der Grundlage gegenseitigen Respekts. Mit „feindselig“ ist hier gemeint, dass jemand mit dem anderen nicht wirklich auskommen will oder kann. Es besteht Feindseligkeit

gegenüber dem anderen. „Feindselig“ heißt demnach, dass das Verhalten der Menschen nicht auf Akzeptanz, sondern auf andere, bisweilen völlig entgegengesetzte Interessen ausgerichtet ist.

Dominant versus unterwürfig

Die vertikale Achse steht für die Haltung, die jemand gegenüber einem anderen einnimmt. So gibt es dominantes Verhalten und unterwürfiges Verhalten.

Mit „dominant“ ist hier gemeint, dass jemand sich gegenüber einem anderen kontrollierend verhält und sich in dem Moment als dem anderen überlegen ansieht. „Dominant“ heißt demnach, dass das Verhalten der Menschen darauf ausgerichtet ist, gegenüber dem anderen viel Einfluss zu haben.

Mit „unterwürfig“ ist gemeint, dass sich jemand einem anderen gegenüber ergeben oder untergeordnet verhält und sich in dem Moment als dem anderen untergeordnet ansieht. „Unterwürfig“ heißt demnach, dass das Verhalten nicht oder kaum darauf ausgerichtet ist, gegenüber dem anderen viel Einfluss auszuüben.

Kommunikationsstile

Im Folgenden wird in groben Zügen dargestellt, wie sich zugewandtes, feindseliges, dominantes und unterwürfiges Verhalten in der Kommunikation äußern.

Ein zugewandtes Verhaltensmuster äußert sich in der Kommunikation durch folgende Merkmale:

Verantwortlich
Hilfsbereit
Respektvoll
Dankbar
Kooperativ

Ein feindseliges Verhaltensmuster äußert sich in der Kommunikation durch folgende Merkmale:

Unabhängig
Misstrauisch
Beharrlich
Kritisch

Ein dominantes Verhaltensmuster äußert sich in der Kommunikation durch folgende Merkmale:

Aktiv
Initiierend
Beeinflussend
Kontrollierend
Motivierend

Ein unterwürfiges Verhaltensmuster äußert sich in der Kommunikation durch folgende Merkmale:

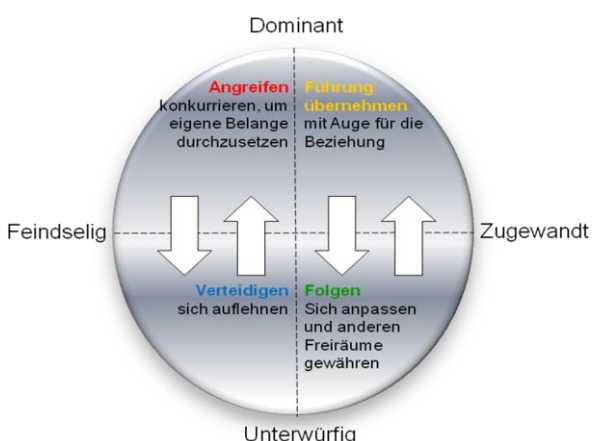
Passiv
Abhängig
Ergeben
Konformistisch
Bescheiden

Leary verband die beiden Achsen miteinander, sodass vier Sektoren entstanden. Jeder Sektor repräsentiert einen eigenen Kommunikationsstil.

- Der Sektor rechts oben repräsentiert „Führen“. Dieses Kommunikationsstils bedienen sich in der Regel gelbe Personen.
- Der Sektor rechts unten repräsentiert „Folgen“. Dieses Kommunikationsstils bedienen sich in der Regel grüne Personen.
- Der Sektor links oben repräsentiert „Angreifen“. Dieses Kommunikationsstils bedienen sich in der Regel rote Personen.
- Der Sektor links unten repräsentiert „Verteidigen“. Dieses Kommunikationsstils bedienen sich in der Regel blaue Personen.

Leary entdeckte, dass „Führen“, „Folgen“, „Angreifen“ und „Verteidigen“ miteinander korrelieren:

- Führen bedingt Folgen
- Folgen bedingt Führen
- Angreifen bedingt Verteidigen
- Verteidigen bedingt Angreifen



Leary und die Personalcolor-Profile

Jeder Mensch kann zwar im Prinzip alle Kommunikationsstile anwenden, bevorzugt aber zugleich einen bestimmten Kommunikationsstil.

Jede Qualität birgt auch einen Fallstrick. Im Grunde ist ein Fallstrick eine Qualität, die über das Ziel hinausschießt. Das gilt auch für die Qualitäten in unserer Kommunikation. Wenn wir unsere Qualitäten einsetzen, ist unsere Kommunikation häufig effektiv. Haben wir uns in einem Fallstrick verfangen, ist unsere Kommunikation oft ineffektiv.

Unter günstigen Bedingungen (z. B.: wenig Stress, keine Angst, kein Hunger, gesund, nicht müde) kommuniziert man häufig anhand seiner Qualitäten, um Ziele zu erreichen. Verschlechtern sich die Bedingungen, neigt man dazu, sich bei der Kommunikation in den Fallstricken zu verfangen.

Im Folgenden wird für jedes Basisprofil der bevorzugte Kommunikationsstil erläutert. Dabei wird auch auf die Qualitäten und Fallstricke eingegangen.

Rot und Angreifen

Der Kommunikationsstil, den rote Personen bevorzugen und in der Regel gut beherrschen, ist Angreifen. Dieser Stil lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

Angreifen	
Ton	Kurz angebunden
Wortwahl	Stark, entschieden
Gesichtsausdruck	Charakteristisch
Blickkontakt	Unverwandt, direkt
Haltung	Proaktiv, nach vorn
Gestik	ausladende Gebärden, kantig
Was verbirgt sich dahinter	• Ich bin direkt und deutlich • Das Ziel muss erreicht werden • Ich bleibe gern kurz und sachlich. • Ich möchte gern die Kontrolle behalten

Qualität	Fallstrick
Unbeirrbar und direkt	Ungeduldig, nicht zuhören
Selbstsicher	Aufdringlich
Sachlich	Kalt, gefühllos

Gelb und Führen

Der Kommunikationsstil, den gelbe Personen bevorzugen und in der Regel gut beherrschen, ist Führen. Dieser Stil lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

Führen	
Ton	Abwechslungsreich
Wortwahl	Blumig, lebendig, verbal begabt
Gesichtsausdruck	Expressiv
Blickkontakt	Wechselnd
Haltung	Aktiv, lebendig
Gestik	ausladende Gebärden, rund
Was verbirgt sich dahinter	• Ich möchte respektiert werden • Die Beziehung ist wichtig • Ich bin an einer guten Atmosphäre interessiert • Ich habe Ideen und die möchte ich einbringen

Qualität	Fallstrick
Führung übernehmen und überzeugen	Dominieren statt überzeugen
Inspirierend und begeistert	Kein Raum für andere Meinungen
Offen über „Emotion“	Zu emotional und keine Auge mehr für den Inhalt

Grün und Folgen

Der Kommunikationsstil, den grüne Personen bevorzugen und in der Regel gut beherrschen, ist Folgen. Dieser Stil lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

Folgen	
Ton	Bescheiden
Wortwahl	Relativierend, nuanciert
Gesichtsausdruck	Entspannt, freundlich
Blickkontakt	Verständnisvoll
Haltung	Ruhig, entspannt
Gestik	Wenig, beziehungsorientiert
Was verbirgt sich dahinter	• Wertschätzung anderer • Ich kümmere mich um die Beziehung • Ich trage zu einer guten Atmosphäre bei • Ich strebe Harmonie an

Qualität	Fallstrick
Geduldig	Passiv und unentschlossen
Herzlich und verständnisvoll	Ist mit jedem einer Meinung, hat keine eigene Meinung
Kooperativ	Zu leicht beeinflussbar

Blau und Verteidigen

Der Kommunikationsstil, den blaue Personen bevorzugen und in der Regel gut beherrschen, ist Verteidigen. Dieser Stil lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

Verteidigen	
Ton	Monoton
Wortwahl	Detailliert, sachlich
Gesichtsausdruck	Flach
Blickkontakt	Forschend
Haltung	Ruhig, zurückgelehnt
Gestik	Keine oder kaum
Was verbirgt sich dahinter	• Ich strebe Perfektion an • Ich möchte Dinge im ersten Anlauf richtig machen • Ich will mir keine Schnitzer leisten • Ich mag Vorhersehbarkeit

Qualität	Fallstrick
Kritisch	Rebelliert gegen alles
Forschende Fragen	Will alle Details wissen
Stark inhaltsorientiert	Zu sehr auf den Inhalt fokussiert und kein Auge für die Beziehung

Wie ist das Gutachten zu lesen?

In den Grafiken auf den nächsten Seiten sind die Ergebnisse der Fragebogen dargestellt, die Sie und die von Ihnen gewählten Befragten ausgefüllt haben. Zunächst werden die einzelnen Grafiken und die verwendete Terminologie erläutert.

Grafik 1 wird erstellt, wenn Sie den Fragebogen für sich selbst ausgefüllt haben.

Grafiken 2, 3, 4 und 5 wird erstellt, wenn mindestens ein Befragter der betreffenden Kategorie (beruflich, privat beruflich und privat) den Fragebogen für Sie ausgefüllt hat.

Grafik 1: Selbstbild

Diese Grafik vermittelt Einblick in Ihr Selbstbild. Dieses Bild beruht auf dem Fragebogen, den Sie für sich selbst ausgefüllt haben. In Grafik 1 ist dargestellt, wie Sie sich in der Regel selbst sehen.

Farben mit einem Wert über 0 (Null) passen auf der Grundlage ihrer Selbsterkenntnis gut zu Ihnen. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie verhältnismäßig wenig Energie. Je höher dieser Wert, desto mehr glauben Sie, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt. Farben mit einem Wert unter 0 (Null) passen weniger gut zu Ihnen. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie in der Regel verhältnismäßig viel Energie. Je kleiner dieser Wert, desto weniger glauben Sie, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt.

Grafik 2: Feedback aller Befragten zusammen

Diese Grafik vermittelt einen Einblick, wie die von Ihnen gewählten Befragten Sie wahrnehmen. Dabei wurde nicht unterschieden zwischen Befragten, die Sie beruflich kennen und Befragten, die Sie privat kennen.

Farben mit einem Wert über 0 (Null) passen den Befragten zufolge gut zu Ihnen. Je höher dieser Wert, desto mehr glauben die Befragten, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie verhältnismäßig wenig Energie.

Farben mit einem Wert unter 0 (Null) passen den Befragten zufolge weniger gut zu Ihnen. Je kleiner dieser Wert, desto mehr glauben die Befragten, dass dieses Verhalten nicht zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie in der Regel verhältnismäßig viel Energie.

Grafik 3: Feedback beruflicher Befragter

Diese Grafik vermittelt einen Einblick, wie die von Ihnen gewählten Befragten aus Ihrem beruflichen Umfeld Sie wahrnehmen.

Farben mit einem Wert über 0 (Null) passen den beruflichen Befragten zufolge gut zu Ihnen. Je höher dieser Wert, desto mehr glauben die beruflichen Befragten, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie verhältnismäßig wenig Energie.

Farben mit einem Wert unter 0 (Null) passen den beruflichen Befragten zufolge weniger gut zu Ihnen. Je kleiner dieser Wert, desto mehr glauben die beruflichen Befragten, dass dieses Verhalten nicht zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie in der Regel verhältnismäßig viel Energie.

Grafik 4: Feedback privater Befragter

Diese Grafik vermittelt einen Einblick, wie die von Ihnen gewählten Befragten aus Ihrem privaten Umfeld Sie wahrnehmen.

Farben mit einem Wert über 0 (Null) passen den privaten Befragten zufolge gut zu Ihnen. Je höher dieser Wert, desto mehr glauben die privaten Befragten, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie verhältnismäßig wenig Energie.

Farben mit einem Wert unter 0 (Null) passen den privaten Befragten zufolge weniger gut zu Ihnen. Je kleiner dieser Wert, desto mehr glauben die privaten Befragten, dass dieses Verhalten nicht zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie in der Regel verhältnismäßig viel Energie.

Grafik 5: Feedback beruflicher und gleichsam privater Befragter

Diese Grafik vermittelt einen Einblick, wie die Befragten Sie wahrnehmen, mit denen Sie eine berufliche und eine private Beziehung haben.

Farben mit einem Wert über 0 (Null) passen den beruflichen und gleichsam privaten Befragten zufolge gut zu Ihnen. Je höher dieser Wert, desto mehr glauben die beruflichen und gleichsam privaten Befragten, dass dieses Verhalten zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben

passt, kostet Sie verhältnismäßig wenig Energie.

Farben mit einem Wert unter 0 (Null) passen den beruflichen und gleichsam privaten Befragten zufolge weniger gut zu Ihnen. Je kleiner dieser Wert, desto mehr glauben die beruflichen und gleichsam privaten Befragten, dass dieses Verhalten nicht zu Ihnen passt. Verhalten, das zu dieser Farbe/diesen Farben passt, kostet Sie in der Regel verhältnismäßig viel Energie.

Seite 22: Primäre Verhaltenstendenz

In den Grafiken 2 bis 5 ist dargestellt, *in welchem Maß* die Befragten ein bestimmtes Verhalten bei Ihnen wahrnehmen.

Auf Seite 22 ist hingegen dargestellt, welche Farbe die Befragten Ihnen *primär* zuordnen. Das ist demnach Ihre primäre Verhaltenstendenz. Dabei wird ebenfalls zwischen den privaten Befragten, den beruflichen Befragten und den Befragten unterschieden, zu denen Sie eine berufliche wie private Beziehung haben.

Stilflexibilität

Mit Stilflexibilität wird das Maß gemeint, in dem jemand in der Lage ist, sein Verhalten anzupassen und dem Kommunikationsstil eines anderen entgegenzukommen. Stilflexibilität wird deshalb bisweilen auch als Anpassungsvermögen bezeichnet.

Die Stilflexibilität ist für die zwischenmenschliche Effektivität maßgeblich und lässt sich am besten mit dem Sprechen verschiedener Sprachen vergleichen. Jemand, der verschiedene Sprachen beherrscht, kann sich in mehr Ländern verständlich machen, als jemand, der nur eine Sprache spricht. Stilflexibilität lässt sich ebenso entwickeln wie es möglich ist, eine andere Sprache zu erlernen.

Im Übrigen ist es nicht so, dass eine hohe Stilflexibilität grundsätzlich besser ist als eine niedrige. Das hängt von der Situation und Umständen ab.

Stilflexibilität wird in Prozentsätzen ausgedrückt. Der niedrigste erreichbare Prozentsatz ist 0 und der höchste 100.

0-25 %

Beträgt Ihre Stilflexibilität 0 bis 25 %, heißt das, dass es Ihnen im Vergleich zu anderen schwerer fällt, zu erkennen, welche Widerstände Ihr Verhalten bei anderen

hervorrufen kann. Menschen mit einer niedrigen Stilflexibilität suchen in der Regel ein Arbeitsumfeld, in dem insbesondere ihre inhaltlichen Kenntnisse und Fertigkeiten gefragt sind. Ihre Effektivität und ihre Produktivität hängen dabei nicht von ihren sozialen Fertigkeiten ab.

25-50 %

Beträgt Ihre Stilflexibilität 25 und 50 %, heißt das, dass Sie ein Gleichgewicht erreicht haben. Einerseits können Sie gut mit bestimmten Menschentypen umgehen, andererseits fällt es Ihnen nicht besonders schwer, Beziehungen zu Menschen aufzubauen, die Ihnen eigentlich nicht liegen.

50-75 %

Beträgt Ihre Stilflexibilität 50 bis 75 %, heißt das, dass Sie überdurchschnittlich gut in der Lage sind, zu den meisten Menschen eine Beziehung aufzubauen und zu pflegen. Sie bewegen sich problemlos zwischen verschiedenen Menschentypen, ohne dass Sie dadurch eine große Spannung verursachen. Sie sind in der Lage, Ihr Verhalten und Ihre Kommunikation auf die Bedürfnisse der meisten Menschen abzustimmen.

75-100 %

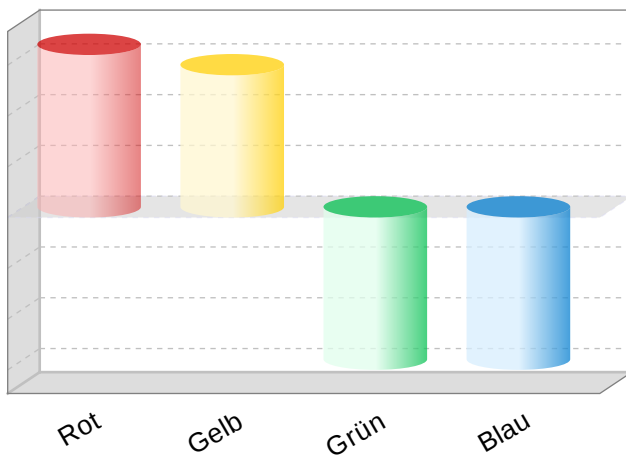
Mit einer Stilflexibilität von 75 bis 100 % sind Sie in der Regel sehr erfinderisch und imstande, mit den meisten Menschen in vielen verschiedenen Situationen eine effektive und angenehme Beziehung zu aufzubauen. Es gelingt Ihnen, dem Bedürfnis anderer entgegenzukommen, die in einer bestimmten Art und Weise behandelt werden möchten. Als negativer Effekt wird bisweilen darauf hingewiesen, dass diese Menschen sich wie ein Chamäleon verhalten. Sie sind dann unvorhersehbar und veränderlich. Diese Effekte offenbaren sich in der Regel erst bei einer Stilflexibilität ab 90 %.

Schlusswort

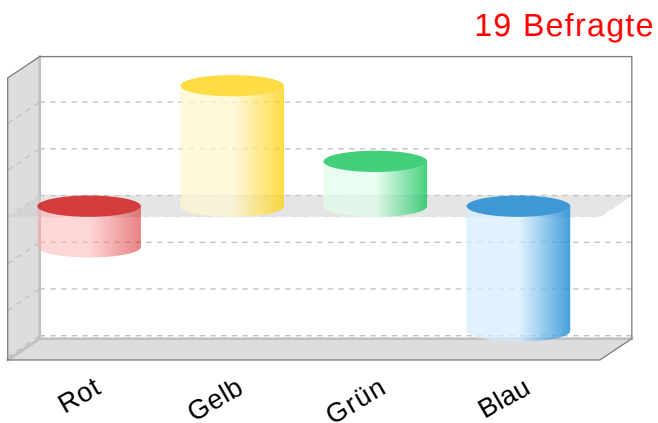
Bedenken Sie, bevor Sie weiter lesen, dass bevorzugtes Verhalten weder gut noch schlecht ist. Es gibt demnach auch keinen „besten“ oder „schlechtesten“ Stil. Jeder Stil hat seine Vor- und Nachteile.

Bevorzugtes Verhalten kann allerdings, je nach den Umständen und seiner Intensität effektiv oder ineffektiv sein.

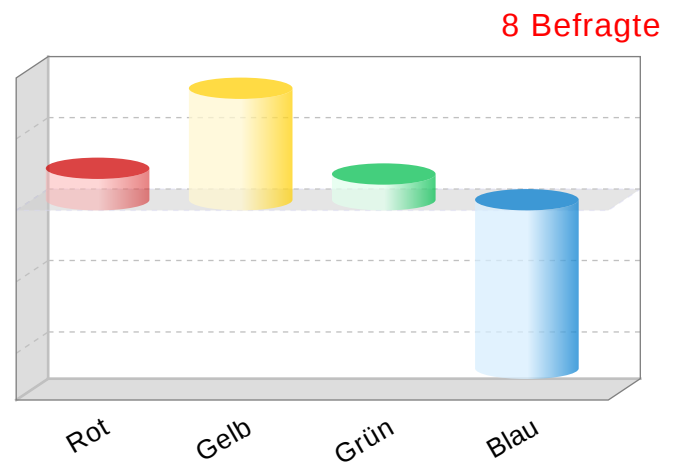
Persönlichkeitsprofil - Max Mustermann



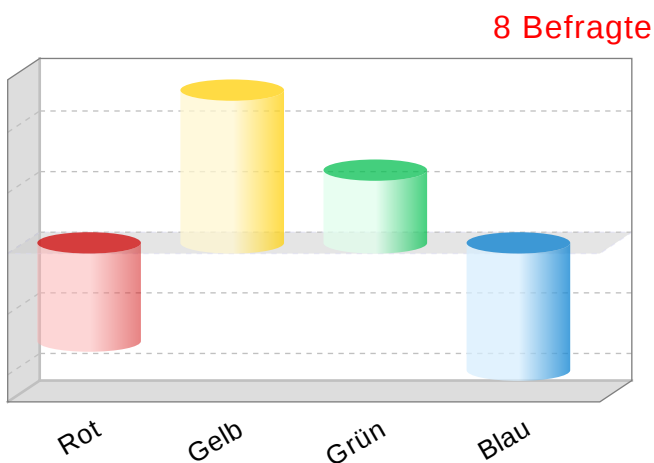
Grafik 1: Selbstbild



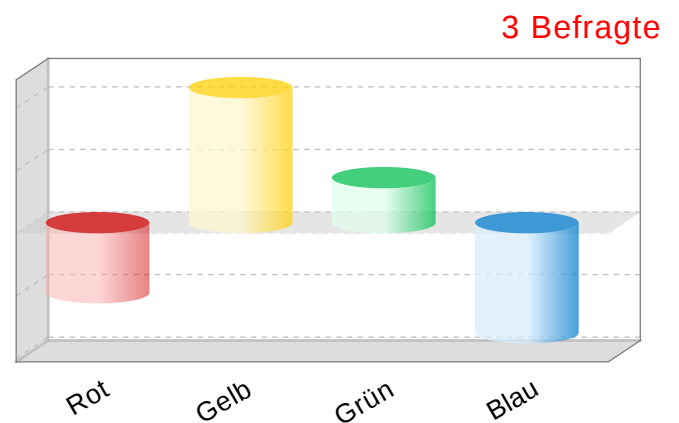
Grafik 2: Feedback aller Befragten zusammen



Grafik 4: Feedback privater Befragter



Grafik 3: Feedback beruflicher Befragter

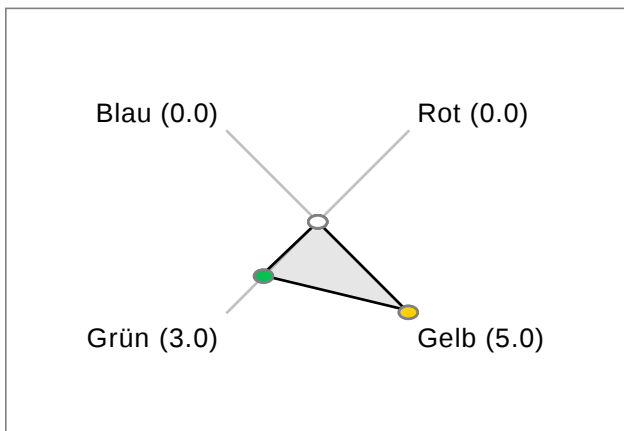


Grafik 5: Feedback beruflicher und gleichsam privater Befragter

Persönlichkeitsprofil - Max Mustermann

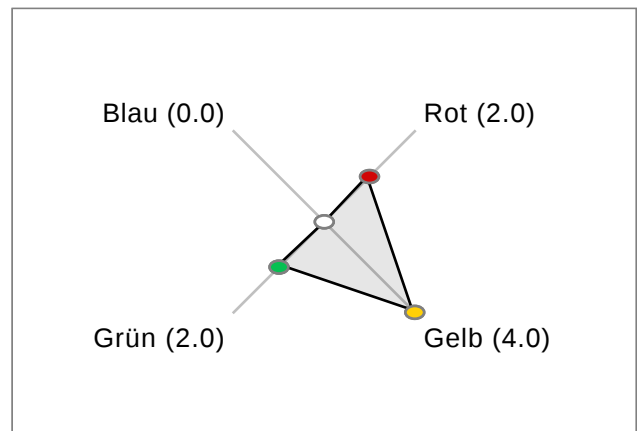
Beruflich

8 Befragte



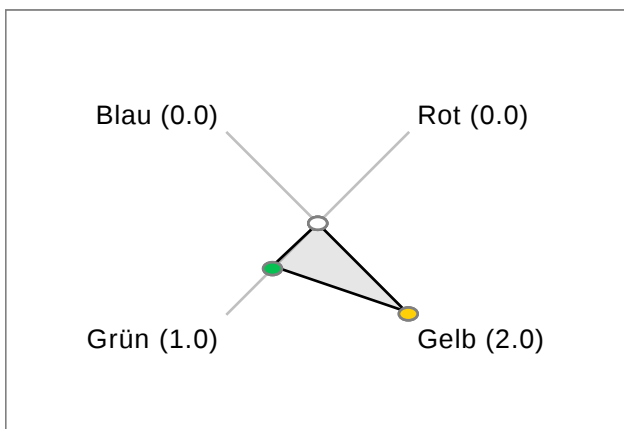
Privat

8 Befragte



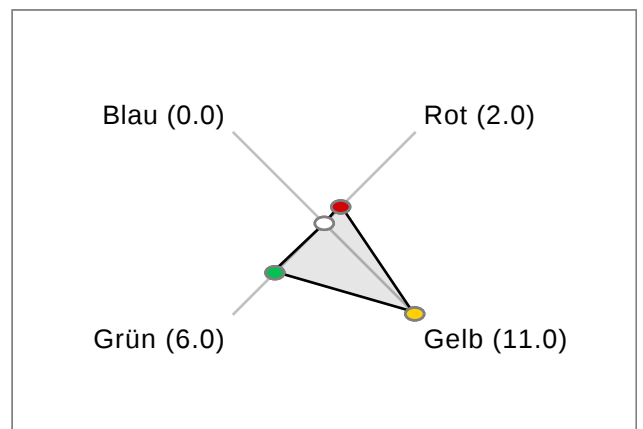
Beruflich und privat

3 Befragte



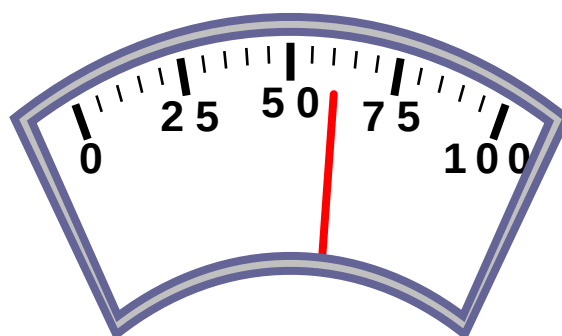
Gesamt

19 Befragte



Stilflexibilität

60.53 %

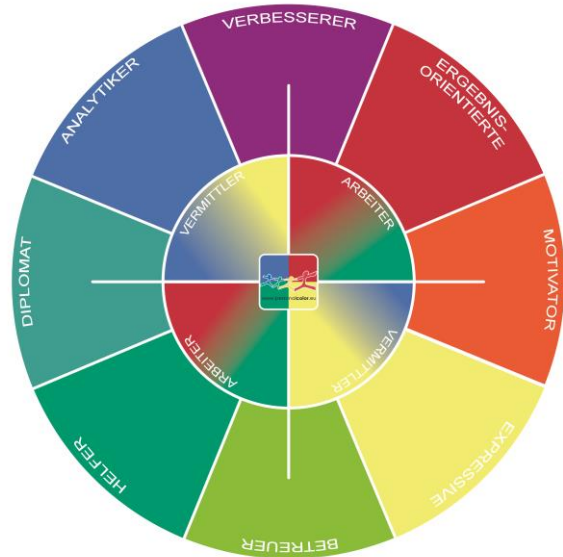


Häufig auftretende Profile

Auf den nächsten Seiten werden häufig auftretende Profile dargestellt. Ermitteln Sie, welches dieser Profile am ehesten Ihrem eigenen Profil entspricht in:

1. Grafik 1 (Selbstbild)
2. Grafik 2 (Feedback-Bild aller Befragten zusammen)
3. Grafik 3 (Feedback-Bild der beruflichen Befragten)
4. Grafik 4 (Feedback-Bild der privaten Befragten)
5. Grafik 5 (Feedback-Bild der Befragten, zu denen Sie eine berufliche wie private Beziehung haben.)

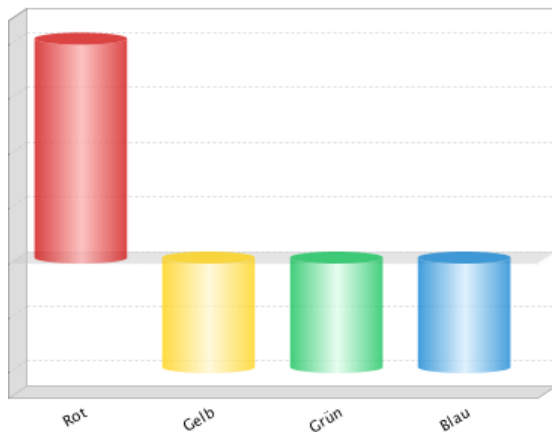
Haben Sie eine Grafik mit 3 Werten über der Nulllinie, so ermitteln Sie anhand der 2 höchsten Werte das am ehesten passende Profil.



Profile und Seiten

Der Ergebnisorientierte.....	19
Der Motivator	20
Der Expressive	21
Der Betreuer	22
Der Helfer	23
Der Diplomat.....	24
Der Analytiker	25
Der Verbesserer	26
Der Arbeiter	27
Der Vermittler.....	28

Der Ergebnisorientierte



Allgemeine Beschreibung: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil sind zielstrebig, engagiert und beharrlich. Sie sind konkurrierend, selbstsicher und auf das gesetzte Ziel fixiert. Sie sind stark, energisch und entschlossen. Sie strahlen Autorität aus und stellen hohe Anforderungen an andere in Ihrem Umfeld. Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil finden häufig einfache und praktikable Lösungen für komplexe Probleme. Sie sind individualistisch, unabhängig und selbstbewusst. Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil mögen Herausforderungen, Fokus und Veränderungen.

In weniger guter Hinsicht werden Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil als ungeduldig, aufdringlich und aggressiv wahrgenommen. Außerdem können sie arrogant und autoritär wirken. Sie schüchtern andere dann ein und sind ihnen gegenüber zu anspruchsvoll. Dadurch verlieren sie den Anschluss und werden als unsensibel und unsympathisch wahrgenommen. Durch ihren Fokus auf die Hauptsache, übersehen sie unter Umständen wichtige Details ebenso wie Risiken und Warnsignale.

Bevorzugtes Umfeld: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, in dem sie die Regie führen, das Sagen haben und die Endverantwortung für das Erreichen gesetzter Ziele tragen. Darin möchten sie Handlungsfreiheit haben und nicht mit Sachen belästigt werden, die sie in irgendeiner Weise einschränken.

Ziele: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil wollen Macht und Kontrolle haben. Das versetzt sie in die Lage, die Ergebnisse zu erreichen, für die sie verantwortlich sind.

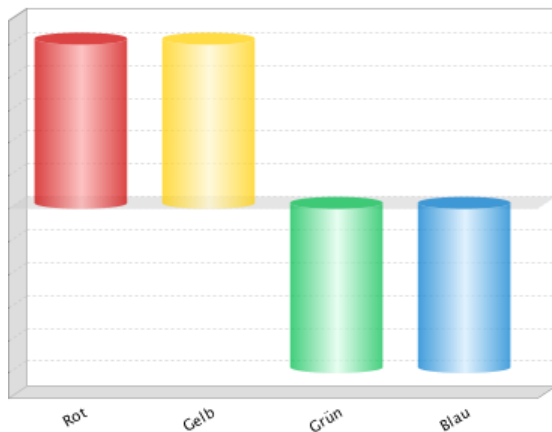
Ängste: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil können Langeweile, Stillstand und Routinearbeiten nicht ausstehen. Sie empfinden es als unangenehm, die Leitung oder die Kontrolle zu verlieren. Sie können es nicht leiden, von anderen ausgenutzt zu werden.

Beeinflussung anderer: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil beeinflussen andere häufig durch ihr selbstbewusstes, autoritäres und unermüdliches Auftreten.

Wert fürs Team: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil kommen im Team gut zur Geltung, da sie die Verantwortung übernehmen, sich Herausforderungen stellen, energisch sind und Probleme lösen.

Steigerung der Effektivität: Menschen mit einem ergebnisorientierten Profil können ihre Effektivität steigern, indem sie mehr und besser auf andere hören, Geduld haben und mehr Energie darauf verwenden, dass ihre Lösungsrichtung auf Akzeptanz stößt. Außerdem vergrößern sie ihre Effektivität, indem sie stärker die Gefühle und Emotionen anderer berücksichtigen.

Der Motivator



Allgemeine Beschreibung: Motivatoren sind ausgesprochen extravertiert. Sie sind schnell, bestimmend und proaktiv. Außerdem sind sie offen, konkurrierend und kommunikativ gewandt. Motivatoren ist sowohl an den Menschen als auch an der Aufgabe oder dem Ergebnis gelegen. Herausforderungen üben auf Motivatoren eine große Anziehungskraft aus. Wenn sich Dinge nicht wunschgemäß entwickeln, fassen sie beschlussfreudig den Stier bei den Hörnern und erreichen energisch das gesetzte Ziel. Dabei sind sie freundlich und zugleich entschieden. Etwaige Widerstände überwinden sie schnell durch ihre verbalen Qualitäten. Sie behalten dabei im Auge, welche Auswirkungen ihre Entscheidungen auf andere haben.

Motivatoren schätzen die eigenen Kapazitäten und Qualitäten sowie die Kapazitäten und Qualitäten anderer bisweilen zu positiv ein. Administrative Arbeiten fallen ihnen in der Regel schwer, sie sind jedoch zu Detailarbeiten in der Lage, wenn das Ergebnis es erfordert. Andere können Motivatoren als gehetzt, unruhig oder hastig wahrnehmen. Motivatoren gelingt es, die Motive anderer zu ergründen, und sie nutzen dies, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Gehen sie darin zu weit, können sie als manipulativ wahrgenommen werden, was bei dem anderen das Gefühl hervorruft, ausgenutzt zu werden.

Bevorzugtes Umfeld: Motivatoren kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, das Herausforderungen bietet und in dem viele externe Kontakte möglich sind. Motivatoren liegt daran, Ergebnisse durch die

Zusammenarbeit mit anderen zu erzielen. Bei routinemäßigen und administrativen Arbeiten lassen sich Motivatoren gern unterstützen.

Ziele: Motivatoren sind gern für wichtige Projekte verantwortlich. Sie legen Wert auf eine autoritäre und angesehene Position mit den entsprechenden Statussymbolen.

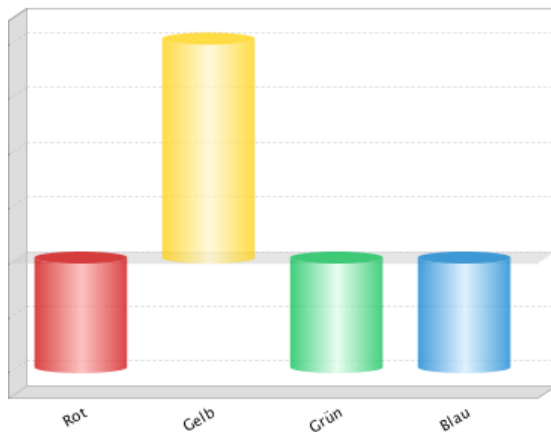
Ängste: Motivatoren fühlen sich in einem statischen und „langweiligen“ Umfeld nicht wohl. Sie setzen alles daran zu vermeiden, dass sie scheitern und als nicht erfolgreich wahrgenommen werden.

Beeinflussung anderer: Motivatoren beeinflussen andere durch ihr energisches, optimistisches und freundliches Auftreten. Durch ihre verbale Begabung gelingt es ihnen, andere für sich zu gewinnen und zu motivieren. Dabei sprechen sie ihre Wertschätzung für andere aus.

Wert fürs Team: Motivatoren kommen im Team gut zur Geltung, wenn es darum geht, andere zu beeinflussen und zu inspirieren, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Dank ihres Optimismus sehen sie immer Möglichkeiten, erfolgreich zu sein.

Steigerung der Effektivität: Motivatoren neigen dazu, mehrere Projekte gleichzeitig auszuführen. Sie können ihre Effektivität demnach steigern, wenn sie sich weniger aufbürden und mehr Freizeit nehmen. Außerdem steigern sie ihre Effektivität, indem sie sich stärker darauf konzentrieren, die Fakten objektiv zu analysieren und andere anzuleiten oder zu kontrollieren.

Der Expressive



Allgemeine Beschreibung: Expressive Menschen sind engagiert und optimistisch. Sie sind kreativ, lebendig und energisch. Expressive Menschen sind außerdem inspirierend, motivierend und überzeugend. Sie sind sozial, beziehungsorientiert und knüpfen schnell Kontakt. Ihr soziales Netzwerk nutzen expressive Menschen häufig für berufliche Zwecke. Außerdem arbeiten sie gern mit anderen zusammen. Durch ihre verbale Begabung können sie ihre Ideen schnell und klar formulieren. Sie sind Optimisten und schätzen Menschen und Situationen in der Regel positiv ein.

In weniger guter Hinsicht werden expressive Menschen als unordentlich, oberflächlich und laut wahrgenommen. Außerdem können sie zu vertrauensselig und unbesonnen wirken. Sie haben dann ein zu rosiges Bild der Realität, weshalb andere ihr Handeln als unrealistisch oder unorganisiert (vom Hundertsten ins Tausendste) beurteilen. Sie haben in einer solchen Situation kein Auge fürs Detail, können nicht effizient mit ihrer Zeit umgehen und keine Prioritäten setzen. Sie neigen dann auch dazu, voreilig Entscheidungen zu treffen und Schlussfolgerungen zu ziehen, ohne die zugrunde liegenden Fakten objektiv zu untersuchen.

Bevorzugtes Umfeld: Expressive Menschen kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, in dem sie mit engagierten, positiv eingestellten Menschen zusammenarbeiten können. Es muss viel Raum für innovative und kreative Ideen vorhanden sein. Sie beteiligen sich gern an sozialen oder beruflichen

Aktivitäten, die viel gegenseitige Kommunikation erfordern, wie Konferenzen, Ausschüsse oder Versammlungen.

Ziele: Expressive Menschen möchten Kontakt mit Menschen haben und sie auch beeinflussen. Sie sind gerne beliebt und brauchen Wertschätzung.

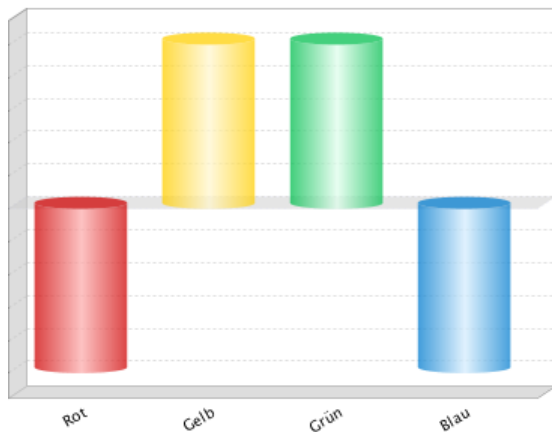
Ängste: Expressive Menschen trifft es, wenn sie abgelehnt werden, weil sie dadurch die Wertschätzung und auch die Möglichkeit, andere zu beeinflussen, verlieren.

Beeinflussung anderer: Expressive Menschen beeinflussen andere häufig dadurch, dass sie ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Außerdem beeinflussen sie sie durch ihre verbalen Fertigkeiten sowie durch ihren optimistischen und positiven Blick auf Menschen und Situationen.

Wert fürs Team: Expressive Menschen kommen im Team gut zur Geltung, da sie andere begeistern, motivieren und inspirieren. Sie können maßgeblich zur Erfüllung von Aufgaben beitragen, bei denen Sprechzeit und Wertschätzung erlangt werden können.

Steigerung der Effektivität: Expressive Menschen können ihre Effektivität steigern, indem sie andere realistischer einschätzen und bei Entscheidungen objektiver sind. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie Prioritäten setzen, Absprachen einhalten und Aufgaben konsequent zu Ende bringen.

Der Betreuer



Allgemeine Beschreibung: Betreuer sind ausgesprochen menschenorientiert. Menschen sind für sie wichtiger als das Ergebnis. Sie sind persönlich, informell, warm und nahbar. Sie sind optimistisch, sozial und zeigen ihre Gefühle, Emotionen und ihr Engagement. Betreuer sind mitfühlend, verständnisvoll und haben ein großes Einfühlungsvermögen. Sie spornen andere an, ihren Standpunkt zu äußern und ihre Emotionen zu zeigen. Sie hören gut zu und tragen Lösungen und Vorschläge vor, ohne sie dem anderen aufzudrängen. Sie legen Wert auf dauerhafte und offene Beziehungen.

Betreuern fällt es schwer, hart zu sein oder gegenüber anderen stark aufzutreten. Entscheidungen treffen sie am liebsten gemeinsam oder nach Rücksprache mit anderen. Da Betreuer auf den anderen ausgerichtet sind, neigen sie dazu, falls sie darin zu weit gehen, sich von den Sorgen anderer erdrücken zu lassen. Sie können als zu nachdenklich, passiv, undeutlich und unentschlossen wahrgenommen werden. Durch ihr grenzenloses Vertrauen in Menschen können sie zu tolerant und weich wirken.

Bevorzugtes Umfeld: Betreuer kommen am besten in einem sozialen, menschenorientierten und harmonischen Umfeld zur Geltung, der Raum für Reflexion und Gefühle bietet. Sie passen gut in ein Team in einer sicheren Umgebung. Betreuer arbeiten gern, in einem gleichmäßigen Tempo und mit einem Mindestmaß an Konflikt und Druck.

Ziele: Betreuern liegt daran, für andere Dienste zu erbringen. Sie einigen sich gern mit anderen und pflegen ihre Beziehungen.

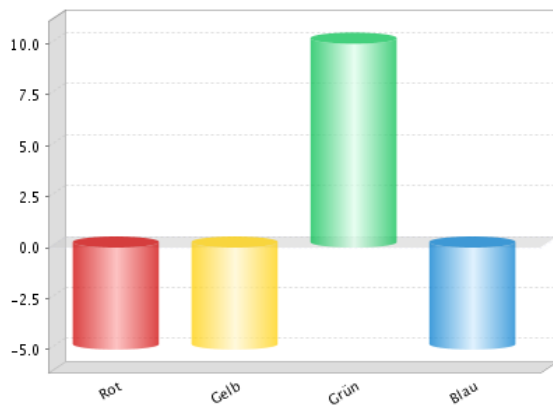
Ängste: Betreuer fühlen sich in einem harten, reservierten und sachlichen Umfeld nicht wohl. Sie meiden Konflikt und Druck. Sie vermeiden es, dass man ihnen Härte vorwerfen kann oder dass sie nicht gut mit Menschen umgehen können.

Beeinflussung anderer: Betreuer beeinflussen andere durch ihr warmes, soziales und freundliches Auftreten. Sie sind herzlich, verständnisvoll, zuverlässig, loyal und haben an anderen aufrichtiges Interesse.

Wert fürs Team: Betreuer kommen in einem Team gut zur Geltung, wenn sie sich Probleme und Gefühle anhören sowie Vorschläge und Lösungen einbringen. Sie sind vorhersehbar, zuverlässig und loyal.

Steigerung der Effektivität: Betreuer können ihre Effektivität steigern, indem sie sich stärker auf die Arbeiten und Aufgaben fokussieren, die erledigt werden müssen. Darüber hinaus können sie ihre Effektivität steigern, indem sie sich auf das Erreichen ihrer eigenen Ziele konzentrieren, andere objektiver einschätzen und häufiger die Initiative ergreifen.

Der Helfer



Allgemeine Beschreibung: Helfer sind treu, gewinnend und loyal. Sie sind entspannt und haben endlos Geduld. Sie sind nuanciert und mild in ihrem Urteil. Helfer sind informell und sensibel. Sie legen Wert auf aufrichtigen menschlichen Kontakt. Sie sind ausgewogen, stabil und demokratisch. Sie sind hilfsbereit, insbesondere bei Menschen, zu denen sie ein freundschaftliches und enges Verhältnis haben. Helfer sorgen für ein sicheres, harmonisches und vorhersehbares Umfeld. Sie sind bescheiden, sorgen für angenehme berufliche Beziehungen und gehen nach Möglichkeit auf die Wünsche anderer ein. Sie können gut relativieren und stellen für andere häufig den sicheren Hafen dar, in dem sie ihre Probleme besprechen können.

Weniger positiv ist, dass Helfer als passiv oder langsam wahrgenommen werden. Sie treten dann eigensinnig oder starrköpfig auf und werden dadurch als nicht veränderungsbereit eingestuft. Außerdem versuchen sie dann, Risiken zu vermeiden. Das verärgert oftmals diejenigen, die Veränderungen herbeiführen wollen. Unter Druck wirken sie unterwürfig, unsicher und besorgt. Sie vergessen dann, sich für ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse und Ziele einzusetzen.

Bevorzugtes Umfeld: Helfer kommen am besten in einem freundlichen, informellen und kooperativen Umfeld zur Geltung. Sie mögen ein harmonisches Arbeitsumfeld mit minimalem Konfliktpotenzial. Außerdem bevorzugen Helfer klar definierte Zuständigkeiten und Aufgaben sowie ein gleichmäßiges Arbeitstempo.

Ziele: Helfer möchten Stabilität, Sicherheit, Anerkennung und Aufrichtigkeit.

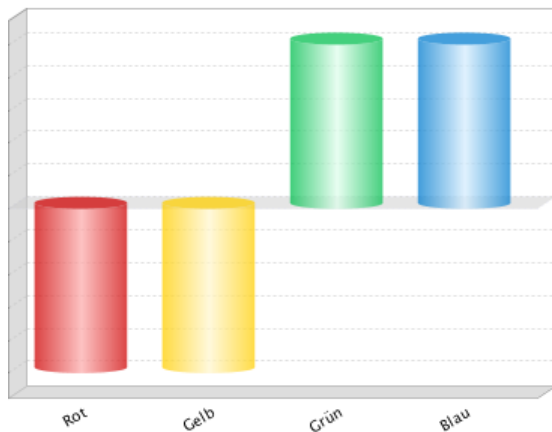
Ängste: Helfer versuchen, vage Situationen und abrupte Veränderungen zu vermeiden. Darüber hinaus befürchten sie, Stabilität und Sicherheit zu verlieren. Drängendem Verhalten, Konflikten und Chaos gehen sie nach Möglichkeit aus dem Weg.

Beeinflussung anderer: Helfer beeinflussen andere häufig durch ihr vorhersehbares und freundliches Auftreten. Aufgrund ihrer moderaten und bescheidenen Haltung kommen sie mit vielen verschiedenen Menschen gut aus.

Wert fürs Team: Helfer kommen im Team gut zur Geltung, da sie vorhersehbar und konsistent sind. Ihnen liegen wiederkehrende, spezialisierte Aufgaben, die bekannte und bewährte Methoden erfordern.

Steigerung der Effektivität: Helfer können ihre Effektivität steigern, indem sie Konfrontationen weniger aus dem Weg gehen, häufiger selbst die Initiative ergreifen und Veränderungen schneller akzeptieren. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie häufiger „nein“ sagen und sich stärker für ihre eigenen Interessen und Ziele stark machen.

Der Diplomat



Allgemeine Beschreibung: Diplomaten sind geduldig, kooperativ und bescheiden. Sie sind diplomatisch, diszipliniert, zuverlässig und moderat. Diplomaten ist an den Menschen und an der Aufgabe bzw. dem Ergebnis gleichermaßen gelegen. Sie sind kompetent und umsichtig, und sie versuchen, Risiken zu umgehen. Sie sind normorientiert und stellen hohe Anforderungen an sich selbst. Sie treffen Entscheidungen, nachdem die Fakten gesammelt und analysiert sind. Aufgrund ihrer Introvertiertheit sind sie häufig etwas verschlossen oder zurückgezogen und äußern ihre Gedanken und Gefühle nur, wenn sie das Umfeld als sicher einstufen. Ihnen liegen Arbeiten, die Präzision, Konsistenz und Routine erfordern; sie erledigen sie konsequent.

Diplomaten brauchen ein vorhersehbares, klares, geordnetes und konfliktfreies Umfeld. Da sie eher zurückgezogen sind, äußern sie ihren Standpunkt oder ihre Meinung erst, nachdem ein anderer sie darum gebeten hat. Von extravertierten Menschen können sie sich „überfahren“ fühlen oder in den Schatten stellen lassen. Diplomaten haben einen stark ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit. Wenn sie den Eindruck haben, dass sie ausgenutzt werden, können sie selbstsicher und sogar heftig reagieren. Sie können sich Sorgen machen oder beunruhigt sein.

Bevorzugtes Umfeld: Diplomaten kommen am besten in einem vorhersehbaren, stabilen, gleichmäßigen und sicheren Umfeld zur Geltung. Ihnen ist an Systematik, deutlichen Anweisungen und Absprachen über die Art

und Weise der Beurteilung oder Evaluierung der Arbeiten gelegen. Sie möchten genau wissen, was von ihnen erwartet wird.

Ziele: Diplomaten möchten vorhersehbare Ergebnisse verbuchen. Sie möchten Aufgaben korrekt erledigen und Qualität erbringen.

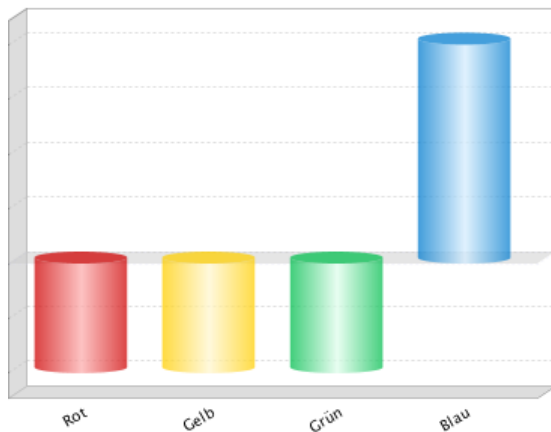
Ängste: In Konfliktsituationen, in einem Umfeld, das ihnen feindlich erscheint und in Situationen, in denen sie nicht wissen, woran sie sind, fühlen sich Diplomaten nicht wohl. Plötzliche und unbesonnene Aktionen, die sich auf ihre Arbeiten auswirken, mögen sie nicht.

Beeinflussung anderer: Diplomaten sind harte Arbeiter, die andere durch ihr systematisches Vorgehen sowie ihren Fokus auf die Fakten und die Logik beeinflussen. Durchdrungen von einem großen Verantwortungsbewusstsein legen sie den Schwerpunkt auf Normen, Werte, Systematik und Qualität.

Wert fürs Team: Diplomaten kommen im Team gut zur Geltung, da sie ihre Arbeiten konsequent, systematisch und vollständig erledigen. Sie sind zuverlässig, organisiert und erbringen hohe Qualität. Auf der Grundlage verfügbarer Daten und deren Analyse schätzen sie Risiken realistisch ein. Bisweilen gehen sie damit zu weit und machen sich zu viel Sorgen. Sie geben anderen Freiraum und operieren selbst eher im Hintergrund.

Steigerung der Effektivität: Diplomaten können ihre Effektivität steigern, indem sie weniger beunruhigt auftreten, mehr Risiken eingehen und nicht zu lange über mögliche Horrorszenarien nachdenken. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, wenn sie stärker an sich selbst glauben und Neuerungen und Überraschungen positiv begegnen.

Der Analytiker



Allgemeine Beschreibung: Analytiker sind korrekt und genau. Sie sind strukturiert, besonnen, analytisch und wohl überlegt. Analytiker sind formell, sachlich und legen Wert auf Professionalität. Sie streben nach Perfektion. Grundlage ihrer Entscheidungen und ihres Handelns ist eine objektive Analyse der Umstände. Aufgaben, die Umsicht und Präzision verlangen, liegen ihnen. Sie legen Wert auf eine gründliche Vorbereitung und Kontrolle ihrer eigenen Arbeiten, damit die Gefahr des Misslingens auf ein Mindestmaß reduziert wird. Analytiker sind in der Regel dafür bekannt, dass sie Spitzenqualität erbringen können. Sie sprechen nicht gern über Privatangelegenheiten.

Weniger positiv ist, dass Analytiker als pingelig, zu kritisch oder negativ wahrgenommen werden. Sie sind dann defensiv, distanziert und reserviert. Gehen sie mit der Analyse zu weit, besteht die Gefahr der Überanalyse. Andere werfen ihnen dann vor, sie seien nicht tatkräftig und träfen keine Entscheidungen. Es fällt ihnen schwer zuzugeben, wenn sie Unrecht haben. Sie halten an ihrem Irrtum fest und suchen nach Daten und Fakten, die ihren Irrtum unterstützen oder rechtfertigen.

Bevorzugtes Umfeld: Analytiker kommen am besten in einem sachlichen, reservierten und professionellen Umfeld zur Geltung. Sie legen Wert auf einen deutlichen Fokus auf die Arbeiten, die zu erledigen sind, und möchten für erbrachte Leistungen Feedback bekommen.

Ziele: Analytiker legen Wert auf hohe Standards, Sorgfalt und Präzision. Qualität, Logik und Systematik liegen ihnen.

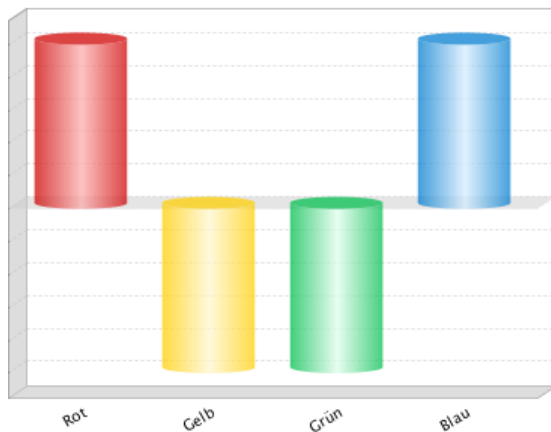
Ängste: Analytiker versuchen, Kritik nach Möglichkeit zu vermeiden. Deshalb fällt es ihnen schwer, unter Druck ein Ergebnis zu erzielen. Sie meiden Situationen, in denen sie spontan und entsprechend unvorbereitet über ihr Privatleben reden müssen.

Beeinflussung anderer: Analytiker beeinflussen andere durch ihre kühle, rationale und logische Herangehensweise und Argumentation. Außerdem betonen sie konsequent die Fakten und erzwingen so eine objektive Entscheidungsfindung.

Wert fürs Team: Analytiker kommen im Team gut bei Aufgaben zur Geltung, die Sorgfalt, Organisation, Methoden, Techniken und Qualität erfordern.

Steigerung der Effektivität: Analytiker können ihre Effektivität steigern, indem sie eine soziale, positive und entspannte Haltung einnehmen und ihren Standpunkt und Informationen stärker aus eigenem Antrieb heraus mit anderen teilen. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie sich bewusst machen, dass gut „gut genug“ ist und dass Kritik kein wertendes Urteil über die Person selbst darstellt, sondern bezwecken soll, Verhalten und seine Auswirkungen positiv zu ändern.

Der Verbesserer



Allgemeine Beschreibung: Verbesserer sind als engagierte, harte Arbeiter ausgesprochen aufgabenorientiert. Das Erreichen der gesteckten Ziele ist für sie wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen. Sie sind kritische Denker, die Probleme kühl, rational und distanziert angehen. Verbesserer sind in der Regel etwas formeller, zurückhaltender in Beziehungen und kontrollierend. Sie möchten schnell ein Ergebnis erzielen, legen aber auch Wert auf Qualität oder Perfektion. Sie sind in der Lage, rasch die Ursache komplexer Probleme zu ergründen, mögliche Lösungswege zu finden und die richtige Entscheidung zu treffen. Sie sind visionär, innovativ und veränderungsorientiert; ihnen liegt dabei an nachhaltiger Verbesserung.

Verbesserer stellen an sich selbst und an andere hohe Anforderungen. Dadurch ist der sprichwörtliche Bogen ständig straff gespannt. Die menschliche Seite von Projekten übersehen sie in der Regel und werden daher häufig als unsozial eingestuft. Verbesserer wirken auf andere daher auch brüsk, abschätzig, arrogant, egoistisch, zu kontrollierend oder zu kritisch. Es fällt ihnen schwer, für sich selbst wichtige Entscheidungen zu treffen, und sie bleiben bisweilen beim Abwägen der einzelnen Möglichkeiten hängen.

Bevorzugtes Umfeld: Verbesserer kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, in dem komplexe Probleme gelöst werden müssen und in dem es Raum für Innovationen und das Ingangsetzen von Veränderungen gibt. Sie arbeiten gern mit Menschen

zusammen, die wie sie diszipliniert sind, Vereinbarungen einhalten, hart arbeiten und ein großes Verantwortungsbewusstsein haben. Sie benötigen Freiheit ohne Supervision oder Mikromanagement.

Ziele: Verbesserer wollen brillieren und hervorragende Leistungen erbringen. Sie streben nach Perfektion und Ergebnissen. Für sie ist es wichtig, dass Werte und Normen ohne Wenn und Aber eingehalten werden.

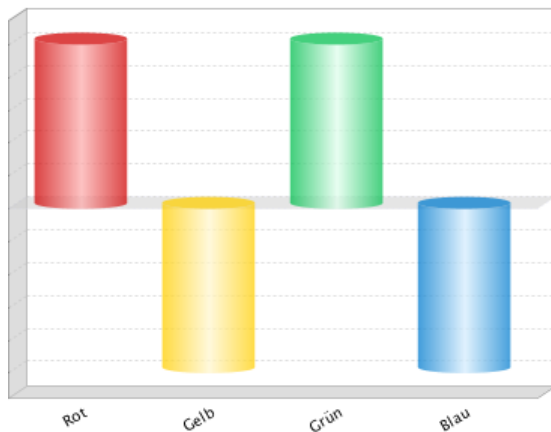
Ängste: In einem dauerhaft chaotischen Umfeld, das sie nicht ordnen dürfen, fühlen sich Verbesserer nicht wohl. Durch ihren Hang nach Ergebnis und Perfektion vermeiden sie es, Fehler zu machen oder keinen Erfolg zu haben.

Beeinflussung anderer: Verbesserer beeinflussen andere, indem sie Veränderungen auf den Weg bringen und Aufgaben gründlich, innovativ und rational angehen. Sie betonen Effektivität und Effizienz ebenso wie sie Verantwortung übernehmen. Arbeitsethik, Qualität, Werte und Normen sind ihnen außerordentlich wichtig und das strahlen sie auch aus.

Wert fürs Team: Verbesserer kommen im Team gut zur Geltung, wenn sie komplexe Probleme feststellen, ergründen und lösen. Sie sind verantwortungsbewusst, halten Absprachen ein und arbeiten so lange, bis das Ergebnis erbracht wird.

Steigerung der Effektivität: Verbesserer können ihre Effektivität steigern, indem sie stärker zusammenarbeiten, sich erholen und sich selbst weniger ernst nehmen. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie Fehler akzeptieren, weniger perfektionistisch sind und einen sozialeren und eher menschenorientierten Ansatz verfolgen.

Der Arbeiter



Im Kopf der Arbeiter vollzieht sich bisweilen ein „innerer Kampf“, der für sie selbst und für ihr Umfeld anstrengend sein kann. Dieser Kampf wird dadurch verursacht, dass im bevorzugten Verhalten der betreffenden Person zwei entgegengesetzte Kräfte wirken. Zum einen bevorzugen sie Aufgabenorientierung und Extravertiertheit, zum anderen Menschenorientierung und Introvertiertheit. Beide Verhaltenspräferenzen vereinen Arbeiter in sich.

Allgemeine Beschreibung: Arbeiter haben eigene Ziele, die sie gern effizient erreichen möchten. Sie sind verantwortungsbewusst und in der Lage, völlig selbstständig Ergebnisse zu verbuchen, weil sie sowohl festlegen, was sie erreichen wollen, als auch, wie sie das erreichen wollen. Sie sind selbstsichere, fleißige und harte Arbeiter, die wenig delegieren und wenn sie Erfolg haben, belohnt werden wollen. Arbeiter konformieren sich mit den Zielen der Organisation, sofern diese mit den Zielen übereinstimmen, die sie sich selbst gesetzt haben. Sie haben ein aktives Leben und kommunizieren unverblümt, was sie denken, fühlen und zu tun bereit sind. Sie sind konkurrierend, vor allem, um sich immer wieder selbst zu übertreffen. Sie haben ein gefestigtes Selbstvertrauen.

Arbeiter stellen hohe Anforderungen an die Effektivität und Effizienz anderer. Sie beurteilen andere nach ihrem Vermögen, Verantwortung für die eigenen Arbeiten und erreichte Ergebnisse zu übernehmen. Sie zeigen ihren Unmut und ihren Ärger, wenn andere ihren Erwartungen nicht gerecht

werden. Unter Druck sind sie beharrlich, können aber auch starrköpfig und ungeduldig werden.

Bevorzugtes Umfeld: Arbeiter kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, das ihnen die Freiheit bietet festzulegen, was sie tun und wie sie das tun. Sie benötigen keine Supervision oder Anweisungen. Sie arbeiten gern allein, können aber auch mit kompetenten Menschen zusammenarbeiten, die ebenso wie sie in der Lage sind, Ergebnisse zu erzielen.

Ziele: Arbeiter möchten ihre eigenen Ziele auf ihre eigene Art und Weise erreichen.

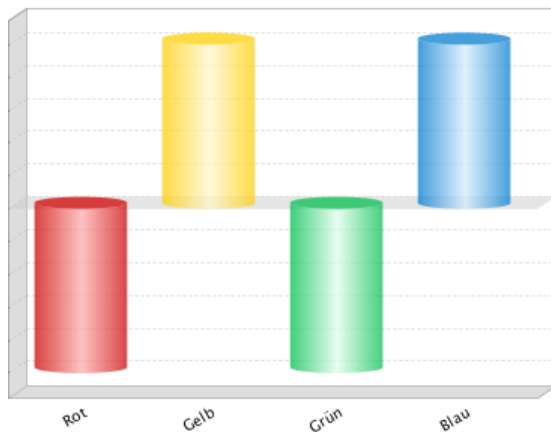
Ängste: In einem Umfeld, in dem Menschen weniger verantwortungsbewusst, fleißig oder kompetent sind und das dem Erreichen der Ziele möglicherweise im Weg steht, fühlen sich Arbeiter nicht wohl. Es gefällt ihnen nicht, wenn andere ihnen sagen, was, wann oder wie bestimmte Sachen zu erledigen sind.

Beeinflussung anderer: Arbeiter beeinflussen andere, indem sie die Verantwortung für die eigenen Arbeiten betonen.

Wert fürs Team: Arbeiter kommen im Team gut zur Geltung, da sie die zu erreichenden Ziele festlegen und anschließend so lange an ihrer Verwirklichung arbeiten, bis sie erreicht werden. Sie formalisieren den Zeitplan, die Aktivitäten, die Teammitglieder, die Kontrollen und die Korrektur von Projekten, damit sich die Erfolge einstellen.

Steigerung der Effektivität: Arbeiter können ihre Effektivität steigern, wenn sie sich bewusst machen, dass Ergebnisse auch mit und durch andere erzielt werden können. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie andere nicht verurteilen, wenn sie gegebenenfalls nicht mithalten können. Arbeitern kommt es zugute, wenn sie unter Druck weniger verärgert oder ungeduldig sind und sich nicht von den Fehlern anderer ablenken lassen.

Der Vermittler



Im Kopf der Vermittler vollzieht sich bisweilen ein „innerer Kampf“, der für sie selbst und für ihr Umfeld anstrengend sein kann. Dieser Kampf wird dadurch verursacht, dass im bevorzugten Verhalten der betreffenden Person zwei entgegengesetzte Kräfte wirken. Zum einen bevorzugen sie Aufgabenorientierung und Extravertiertheit, zum anderen Menschenorientierung und Introvertiertheit. Beide Verhaltenspräferenzen vereinen Vermittler in sich.

Allgemeine Beschreibung: Vermittler sind gute, kritische Denker, die Input verschiedenster Art und Menge zeitnah verarbeiten können. Sie beurteilen oder evaluieren Menschen und Tätigkeiten. Sie haben eine klare Ansicht über Menschen und Gruppen, mit denen sie sich nicht identifizieren können oder mit denen sie nicht einer Meinung sind. Vermittler interessieren sich für Menschen und legen Wert darauf, was andere denken. Sie verfügen über eine gut ausgeprägte Intuition in Bezug auf Situationen und Menschen. Sie stellen hohe Anforderungen an sich selbst, sind kreativ und setzen ihre Kreativität für praktische Zwecke ein. Vermittler können andere für sich gewinnen. Sie sind imstande, andere mit Vernunft und Logik zu überzeugen. Grundlage ihres Handelns ist ein klarer Plan. So können sie prüfen, ob sie hinreichend Fortschritte erzielen.

Vermittler haben die Neigung, für bestimmte Aufgaben zu wenig Zeit einzuplanen, weil sie schneller denken, als sie arbeiten können. Unter Druck können sie sich gehetzt,

ungeduldig und übermäßig kritisch oder negativ verhalten. Sie verbinden ihr Selbstwertgefühl damit, was sie tun und welche Ergebnisse sie erzielen. Dadurch, dass sie Denkvermögen und verbale Begabung kombinieren, können sie ihre Kritik scharf formulieren.

Bevorzugtes Umfeld: Vermittler kommen am besten in einem Umfeld zur Geltung, in dem konkurrierendes Verhalten und das Erreichen von Zielen erwünscht sind. Sie arbeiten gern mit anderen zusammen, die ihre Normen und ihren Einsatz teilen.

Ziele: Vermittler wollen mit Stil gewinnen. Gewinnen ist demnach wichtig, jedoch ohne dabei Vorschriften zu verletzen oder Beziehungen zu beschädigen. Sie möchten bei anderen einen guten Eindruck hinterlassen.

Ängste: Vermittler fühlen sich nicht wohl, wenn sie auf andere einen schlechten Eindruck machen und wenn sie verlieren. Sie werden ungeduldig, wenn andere kein Engagement zeigen, zweifeln oder zögern.

Beeinflussung anderer: Vermittler beeinflussen andere, indem sie sie einbeziehen und freundlich mit Vernunft und Logik überzeugen.

Wert fürs Team: Vermittler kommen im Team gut zur Geltung, da sie Ziele erreichen, indem sie Menschen überzeugen und einbeziehen.

Steigerung der Effektivität: Vermittler können ihre Effektivität steigern, wenn sie sich selbst häufiger bremsen und mehr erholen. Außerdem können sie ihre Effektivität erhöhen, indem sie mehr Geduld für Menschen aufbringen, die etwas weniger produktiv sind.

Stärken

Die von Ihnen ausgewählten Personen hatten die Gelegenheit, die folgende Frage zu beantworten: *Worin sehen Sie eine starke Eigenschaft von Max Mustermann? Nachstehend sind ihre Antworten aufgeführt. Die Antworten sind nach Kategorie der Befragten geordnet. Unter Umständen sind Antworten von Befragten aufgeführt, die anonym bleiben möchten.*

Geschäftlichen Befragten

Gesine Klein schrieb:

Optimistisch und ein positiver Beeinflusser.

Nils Schneider schrieb:

Mit Max kann man gut reden. Ich philosophiere immer gern mit ihm über das Leben und kann mir bei ihm alles von der Seele reden. Er ist zuverlässig, sieht das Positive in den Dingen und hilft mir immer gern. Ich bin wirklich froh, mit Max befreundet zu sein.

Gunnar Weber schrieb:

Max ist ein echtes Gemütlichkeitstier. Es ist immer nett, wenn er da ist, und er leistet einen positiven Beitrag zu unserem Freundeskreis. Max ist begeistert und bringt mich immer zum Lachen.

Persönlichen Befragten

Luca Bauer schrieb:

Ehrlich, aufrichtig und hat ein großes Einfühlungsvermögen. Mit seiner Begeisterung und seinem optimistischen Blick auf die Welt gelingt es ihm, mich zu motivieren. Er trifft nie einfach so eine Entscheidung, sondern fragt immer auch aktiv andere um ihre Meinung.

Michaela Ebert schrieb:

Überzeugend, herzlich im Umgang mit Menschen, kreativ und besitzt Einfühlungsvermögen.

Cardin Hoffmann schrieb:

Sehr sozial im Umgang, ehrlich und äußert sich selten negativ über andere.

Paul Huber schrieb:

Begeistert, kreativ, anregend und humorvoll.

Fynn Müller schrieb:

Max kann gut zuhören. Er ist in der Lage, zwischen den Zeilen zu lesen und spürt ganz genau, was los ist. Er ist ein angenehmer Kollege, interessiert sich immer dafür, was ich tue und bietet seine Hilfe an, ohne dass ich darum bitten muss.

Kimi Schmidt schrieb:

Freundlich, warm und loyal.

Rory Wagner schrieb:

Kann gut mit Menschen umgehen und weis Unterstützung zu kreieren.

Anonym

Hat ein Auge dafür, was Menschen wollen.

Solange ich Max kenne, sprudeln die Ideen nur so aus ihm heraus. Er ist kreativ und sieht immer eine Lösung. Wohin wir gemeinsam auch kommen, Max ist immer in der Lage, mit jedem Kontakt zu knüpfen und sich kurz zu unterhalten. Da schaut man sehr gerne zu.

Möglicherweise noch zu entwickelnde Aspekte

Die von Ihnen ausgewählten Personen hatten die Gelegenheit, die folgende Frage zu beantworten: Welche Aspekte könnte Max Mustermann aus Ihrer Sicht noch weiter entwickeln? Nachstehend sind ihre Antworten aufgeführt. Die Antworten sind nach Kategorie der Befragten geordnet. Unter Umständen sind Antworten von Befragten aufgeführt, die anonym bleiben möchten.

Geschäftlichen Befragten

Gesine Klein schrieb:

Sag einfach, was Du denkst, wenn Du mit etwas nicht einverstanden bist; und warte hiermit nicht zu lange! Weil Du manchmal zu lange wartest, wenn Du schließlich etwas dazu sagst, kommt es zu hart oder aggressiv rüber.

Nils Schneider schrieb:

Bleibe vor allem so wie Du bist. Du bist mir ein guter Freund, aber Sorge dafür, dass Du nicht alles Leid von anderen auf Dich nimmst und dann darunter leidest. Nimm bewusst Abstand hiervon.

Gunnar Weber schrieb:

Max ist häufig so chaotisch, dass er sich selbst und Dinge vergisst. Etwas mehr Struktur und sich an vereinbarte Absprachen halten, sorgt für mehr Effektivität.

Persönlichen Befragten

Luca Bauer schrieb:

Ich denke, dass es gut ist, wenn Max öfter seine eigenen Belange wählt. Er hat gute Ideen und meint es gut mit den Menschen/Mitarbeitern. Treffe Entscheidungen, ohne vorher um die Zustimmung anderer zu fragen.

Michaela Ebert schrieb:

Vertraue auf Deine eigenen Fähigkeiten und treffe die Entscheidung. Je länger Du wartest, desto unklarer wird es für Deine Umgebung.

Cardin Hoffmann schrieb:

Sage häufiger "nein".

Paul Huber schrieb:

Versuche, zusätzlich zur Wichtigkeit der Leute, das Ergebnis im Auge zu behalten.

Fynn Müller schrieb:

Max, Du kannst etwas assertiver werden. Sag einfach was Du findest und sag mehr "nein", wenn es Dir nicht passt. Hierdurch sparst Du Zeit und wird es für Deine Kollegen deutlicher was Du wirklich willst.

Kimi Schmidt schrieb:

Mehr Entschlossenheit und Ergebnisorientierung.

Rory Wagner schrieb:

Du kannst manchmal unentschlossen erscheinen.

Anonym

Manchmal etwas chaotisch.

Ich möchte Max raten, seinen Ideen vor der Ausführung mehr kritisch und objektiver gegenüber zu stehen. Nicht jeder und alles ist gleichermaßen positiv. Think before you act!

Mehr methodische Arbeit und Struktur in dem, was Du tust.

Nachstehend ist für jede Kategorie eine Übersicht der Befragten dargestellt, die an Ihrem Gutachten mitgewirkt haben.

Geschäftlichen Befragten

Frau Emma Mayer (emma.mayer@live.de)
Herr Gunnar Weber (gunnar.weber@web.de)
Herr Thomas Schmid (thomas.schmid@web.de)
Frau Julia Richter (julia.richter@gmx.de)
Herr Nils Schneider (nils.schneider@gmx.de)
Frau Dana Wagner (dana.wagner@web.de)
Herr Jan Maier (jan.maier@t-online.de)
Frau Gesine Klein (gesine.klein@t-online.de)

Persönlichen Befragten

Herr Paul Huber (paul.huber@web.de)
Frau Cardin Hoffmann (cardin.hoffmann@live.de)
Frau Michaela Ebert (michaela.ebert@web.de)
Herr Fynn Müller (fynn.muller@t-online.de)
Herr Kimi Schmidt (kimi.schmidt@gmx.de)
Herr Lasse Fischer (lasse.fischer@live.de)
Herr Rory Wagner (rory.wagner@t-online.de)
Herr Luca Bauer (luca.bauer@gmx.de)

Geschäftlichen und persönlichen Befragten

Frau Ruth Voigt (ruth.voigt@web.de)
Frau Andrea Zeller (andrea.zeller@web.de)
Herr Lukas Ackermann (lukas.ackermann@t-online.de)