



per|solog<sup>®</sup>

# Persönlichkeit im Fokus

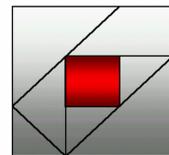
Stelle

Tangram-Consulting DISG-Report

Stellenprofile für Neubesetzung ab 2017  
Projektmanagement

berufliches Idealverhalten als PM

11. August 2016



**TANGRAM** - Consulting  
Training und Beratung

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Online-Profil Persönlichkeit im Fokus und die Diagramme	3
1.1	Den Aufbau des persolog Online-Profiles „Persönlichkeit im Fokus“ verstehen	3
1.2	Beschreibung des Diagramms	4
1.3	Grafik zu den Ergebnissen des Fragebogens des persolog Persönlichkeits-Profiles	5
1.4	Ihre Ergebnisse: Diagramm des von Ihnen ausgefüllten Fragebogen des persolog Persönlichkeits-Profiles	6
2	persolog Stellen-Profil	7
2.1	Allgemeine Beschreibung der Stelle	7
2.2	PMs Wahrnehmung der Position	8
2.3	PMs Job-/Aufgabenprofil: Kommunikationsfähigkeiten	9
2.4	PMs Job-/Aufgabenprofil: funktionelle Fähigkeiten	10
2.5	PMs Job-/Aufgabenprofil; Selbstmanagement-Fähigkeiten	11
2.6	Am Arbeitsplatz erwartete Verhaltenseigenschaften:	12
2.7	Wie bewertet PM die für die Position erforderlichen Fähigkeiten?	13
2.8	PMs Bewältigung der Jobanforderungen	15
2.9	Reflexion des Verhaltens auf die beschriebene Stelle	16
2.10	Anpassung des Verhaltens an die Anforderung einer Stelle	18
2.10.1	Anpassung der Verhaltenstendenz direktive	18
2.10.2	Anpassung der Verhaltenstendenz interaktion	19
2.10.3	Anpassung der Verhaltenstendenz unterstützend	20
2.10.4	Anpassung der Verhaltenstendenz korrigierend	21
2.11	Weitere Aspekte des Job-/Aufgabenprofil 124	22
3	Allgemeine Informationen	23
3.1	Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell	23
3.2	Kurzbeschreibung	24
3.3	Über die Autoren	25
3.4	Haftungsausschluss	26

# 1 Einführung in das Online-Profil Persönlichkeit im Fokus und die Diagramme

## 1.1 Den Aufbau des persolog Online-Profiles „Persönlichkeit im Fokus“ verstehen

Das persolog Online-Profil „Persönlichkeit im Fokus“ ermöglicht Ihnen, sich in bestimmten Berufsrollen, Umfeldern oder Beziehungen zu reflektieren. Auf Basis Ihrer Antworten in den Fragebogen werden Verhaltensweisen beschrieben und Interpretationen angeboten, die es für sich selbst zu personalisieren\* gilt. So können Sie über Ihre Beziehungen nachdenken, seien es die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Partnern oder Familienangehörigen.

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

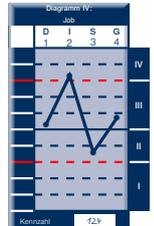
Beachten Sie! Das Ihnen vorliegende Online-Profile „Persönlichkeit im Fokus“ versteht sich als Arbeitsunterlage, die verifiziert sein will!

## 1.2 Beschreibung des Diagramms

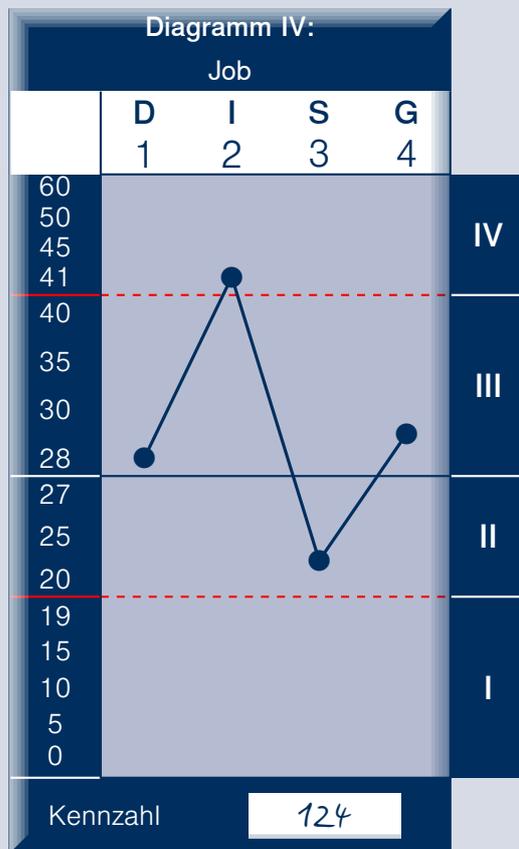
Die Auswertung des persolog Persönlichkeits-Profiles enthält bis zu vier Diagramme, je nachdem, welche Fragebogen Sie ausgefüllt haben. Die Auswertung bezieht sich auf zwei Fragebogen zum Persönlichkeits-Profil, aus denen drei Diagramme erstellt werden, und optional einem Fragebogen zum Stellen-Profil, aus dem ein Diagramm generiert wird.

### Beschreibung Jobdiagramm

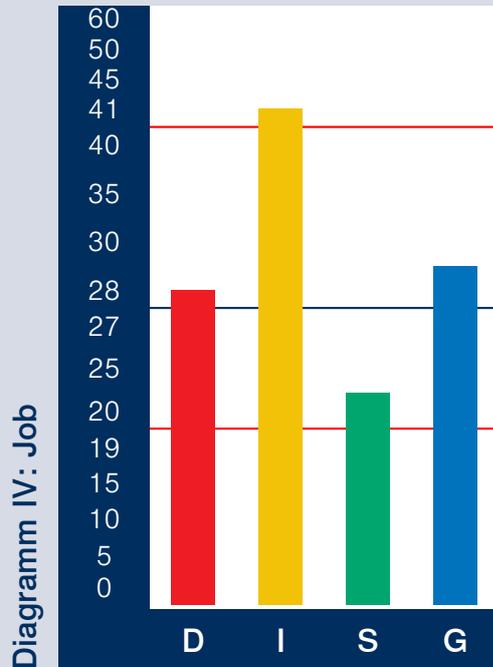
Aus dem Jobdiagramm sind die Ausprägungen der Verhaltensweisen ablesbar, wie sie aus Ihrer Sicht für eine Stelle erwartet werden. Es zeigt die Anforderungen an diese Stelle (je nach Fokus, für den Sie das Profil ausgefüllt haben). Hinweis: Die Ergebnisse des Jobdiagramms sollten sie auf dem Hintergrund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



1.3 Grafik zu den Ergebnissen des Fragebogens des persolog Persönlichkeits-Profiles



1.4 Ihre Ergebnisse: Diagramm des von Ihnen ausgefüllten Fragebogen des persolog  
Persönlichkeits-Profiles



## 2 persolog Stellen-Profil

### 2.1 Allgemeine Beschreibung der Stelle

Zwei Menschen haben selten die gleiche Ansicht über einen Beruf oder einen Aufgabenbereich. Unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Erwartungen führen zu Wahrnehmungen, die sich geringfügig oder sehr stark unterscheiden können. Gegensätzliche Wahrnehmungen einer Position oder eines Aufgabenbereichs können Entscheidungen über die Berufslaufbahn behindern, die Arbeitsleistung mindern und die Zufriedenheit verringern. Das persolog Stellen-Profil dient dazu, Unklarheiten und Missverständnisse, die eine konkrete Position bzw. einen Aufgabenbereich betreffen, zu verringern. Die Bestimmung von verhaltensbezogenen Stellenanforderungen – der „Persönlichkeit“ einer Position – ermöglicht Vergleiche, regt Diskussionen an und fördert die berufliche Weiterentwicklung einer Person.

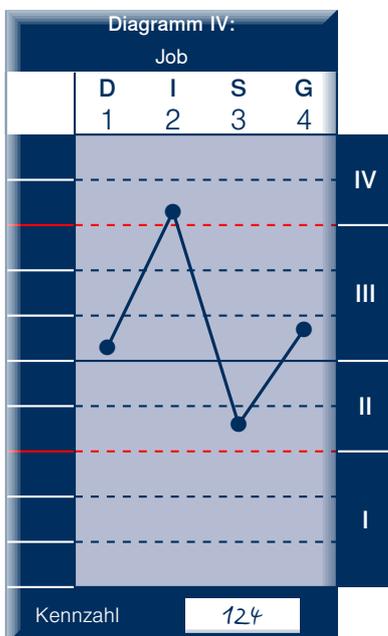
Das persolog Stellen-Profil ermöglicht insbesondere:

- Die für eine bestimmte Position erforderlichen Stellenanforderungen zu ermitteln.
- Vereinbarkeit zwischen dem Stellenanforderungsprofil und den persönlichen Verhaltenstendenzen zu erzielen.
- Veränderungen, die sich möglicherweise in der Stellenposition ergeben, zu beobachten und daraus eine Personalentwicklungsmaßnahme abzuleiten.
- Aktuelle Stellenanforderungen mit dem positionsbezogenen Idealbild zu vergleichen.

## 2.2 PMs Wahrnehmung der Position

Das nachstehende Diagramm stellt PMs Wahrnehmung der Position anhand der vier Verhaltensdimensionen dar: Direktive (D), Interaktion (I), Unterstützend (S) und Korrigierend (G). Die Kennzahl lautet 124. Sie basiert auf PM Angaben im Fragebogen zum Stellen-Profil, die entweder die Wahrnehmung seiner aktuellen Position oder seiner Wunschposition enthält, je nachdem, welche Perspektive beim Durcharbeiten des Fragebogens zum Stellen-Profil eingenommen wurde.

In der ersten Spalte der Tabelle unten befinden sich neben dem Diagramm vier Verhaltensdimensionen, die nach ihrer absteigenden Ausprägungsintensität geordnet sind. Die zweite Spalte beschreibt die Anforderungen der Stellenposition. Die letzte Spalte zeigt, wie ein Mensch mit der beschriebenen Kennzahl sich am Arbeitsplatz normalerweise verhält. Allgemein gilt: Wenn Menschen in der Lage sind, die Verhaltensdimensionen einer betreffenden Position zu bestimmen, können sie ihr eigenes Verhalten ändern und anpassen, um neuen Herausforderungen zu begegnen.



Verhaltensdimensionen	„Persönlichkeit“ der Position	Persönlichkeit des Individuums
	Stellenanforderungen	Verhaltensanforderungen
Interaktion I (interactive)	Informationen weitergeben	gesprächig und offen
Korrigierend G (cautious)	Ideen überprüfen	diszipliniert und besorgt
Direktive D (directive)	Ergebnisse erzielen	aktiv und entschlossen
Unterstützend S (supportive)	Pläne ausführen	verlässlich und kooperativ

Für jeden Beruf bzw. jede Stellenposition sind drei wesentliche Fähigkeitskategorien notwendig: Kommunikationsfähigkeiten, funktionelle Fähigkeiten und Selbstmanagement-Fähigkeiten. Arbeitsbezogene Fähigkeiten beziehen sich auf konkrete Inhalte der Arbeit. Diese betreffen meist eine bestimmte Position, sind jedoch auf andere Berufe übertragbar. Auf den folgenden Seiten wird Job-/Aufgabenprofil 124 beschrieben, das die Kommunikationsfähigkeiten (A), funktionelle Fähigkeiten (B) und Selbstmanagementfähigkeiten (C) im Einzelnen ermittelt.

### 2.3 PMs Job-/Aufgabenprofil: Kommunikationsfähigkeiten

#### A. Kommunikationsfähigkeiten:

Die Aufstellung von Fähigkeiten betrifft die Besonderheiten im Umgang mit anderen, die in einer Position erforderlich sind. Aufgrund eigener Lebenserfahrung entwickeln Menschen ein bestimmtes Kommunikationsmuster. Unterschiedliche Verantwortlichkeiten im Beruf erfordern jedoch eine ständige Änderung bzw. Anpassung dieses Grundmusters. Externe und interne Einflüsse – von Kunden bis hin zur Arbeitskultur – machen zunehmend effektive Kommunikationsstrategien und -techniken bei Einzelpersonen sowie Teams nötig. Die nachfolgenden Beschreibungen zeigen, wie stark PM die für die betreffende Position erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten einschätzt.

Für Job-/Aufgabenprofil 124 erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten:

- Sich mit Menschen beschäftigen, die höhere Leistung bringen wollen
- Ehrliche Begeisterung zeigen
- Worte verwenden, die Zusammengehörigkeit widerspiegeln, z. B. „wir“, „unser“
- Alternativen oder Optionen gegeneinander abwägen
- Konstruktiv Kritik üben; das Verhalten oder die Idee, nicht die Person kritisieren

### 2.4 PMs Job/Aufgabenprofil: funktionelle Fähigkeiten

#### B. Funktionelle Fähigkeiten

In der Aufstellung von funktionellen Fähigkeiten werden tätigkeitsbezogene Faktoren genannt, die in mehreren Positionen/Aufgabenbereichen vorkommen und übertragbar sind. Kann eine Person beispielsweise Probleme bei der Führung eines Haushalts gut lösen, so lässt sich diese Fähigkeit auch auf andere Arten von Führungstätigkeiten übertragen. Die nachfolgenden Beschreibungen zeigen, wie stark PM die für die betreffende Position erforderlichen funktionellen Fähigkeiten nutzt.

Für Job-/Aufgabenprofil 124 erforderlichen funktionelle Fähigkeiten:

- Gefühle und Denkweise durch Körpersprache, Gesichtsausdruck und/oder Stimme vermitteln
- Verständnissvolle und anerkennende Worte verwenden
- Anderen helfen, ihre Bedürfnisse herauszufinden und ihre Probleme zu lösen
- Problemlösungen aufgrund von bestehenden Regelungen und Programmen finden; strategisch und taktisch planen

### 2.5 PMs Job-/Aufgabenprofil; Selbstmanagement-Fähigkeiten

#### C. Selbstmanagementfähigkeiten

Die Aufstellung von Selbstmanagementfähigkeiten enthält Anforderungen, die die eigene Selbstkontrolle und die Fähigkeiten betreffen sowie das eigene Denken und Handeln proaktiv auf das Ziel hinsteuern.

Selbstmanagementfähigkeiten erfordern Eigenmotivation und Techniken der Selbstverstärkung. Sie sind beispielsweise im Umgang mit Autoritäten am Arbeitsplatz sowie im Umgang mit der Unternehmenskultur wichtig. Die nachfolgenden Beschreibungen zeigen, wie stark PM die für die betreffende Position erforderlichen Selbstmanagementfähigkeiten nutzt.

Für Job-/Aufgabenprofil 124 erforderlichen Selbstmanagementfähigkeiten:

- Vorbildhaft Regeln einhalten; prompt reagieren; sich nach den Anforderungen richten
- Meinungen ungezwungen und flüssig vermitteln; schnell auf neue Standpunkte anderer reagieren
- Mit neuen Mitarbeitern offen diskutieren
- Fantasievoll mit Menschen und Systemen umgehen; durch angemessenen Einsatz von Fähigkeiten für einen reibungslosen Ablauf sorgen
- Andere auf neue Weise und in Verhandlungen einbinden; für Ideen werben
- Scharf beobachten; sich Fakten merken; Experte auf verschiedenen Gebieten sein
- Messbare Ergebnisse bei neuen Projekten erzielen
- Bessere Wege finden, um mit alten Problemen fertig zu werden; die richtigen Menschen zur Unterstützung auswählen; Verantwortung, wenn nötig, delegieren
- Mittels Durchsetzung von Regeln andere auf Kurs halten; nachlässigen Menschen Ratschläge geben
- Vernunft walten lassen und viele verschiedene Methoden zur Problemlösung einsetzen; die Arbeit angeblicher Experten prüfen

### 2.6 Am Arbeitsplatz erwartete Verhaltenseigenschaften:

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

Für Job/Aufgabenprofil 124 erwartete Verhaltenseigenschaften:

- Neugierde
- Selbstsicherheit
- Vielseitigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Leistungsorientierung
- Beharrlichkeit
- Neuerungen anstoßen
- Diplomatie
- Anpassungsfähigkeit
- Selbstvertrauen
- Sachlichkeit
- Kreativität

Diese Eigenschaften sind für folgende Aufgaben nützlich: sich ein Projekt durch Betrachtung der einzelnen Elemente vorstellen können, Regeln und Programme aufstellen, anderen verschiedene Strategien beim Umgang mit Problemen erläutern. Menschen, die in diesem Aufgabenbereich tätig sind, sorgen diplomatisch für die Beilegung von Differenzen und für gegenseitiges Verständnis.

## 2.7 Wie bewertet PM die für die Position erforderlichen Fähigkeiten?

Jobfähigkeiten beschreiben den Umgang mit Daten (Informationen), Menschen und Dingen (Maschinen, Geräte etc.). Hier werden drei am häufigsten benötigte Fähigkeiten für Job-/Aufgabenprofil 124 genannt.

- Kreative Kommunikationswege finden, neue Arten der Kommunikation entdecken
- Anderen Visionen aufzeigen; andere motivieren
- Menschen oder Situationen rasch und genau einschätzen können, z. B. andere geschickt befragen, um ihr Potenzial einzuschätzen

In der folgenden Tabelle sind weitere Fähigkeiten in ihrer Einsatzhäufigkeit beschrieben.

### ARBEITSANLEITUNG:

Lesen Sie die unten stehende Tabelle durch. Sehen Sie sich die Bewertung des Einsatzes der einzelnen Fähigkeiten an. Diskutieren Sie die Bewertung. Welche Konsequenzen ergeben sich für Ihre momentane Arbeitssituation?

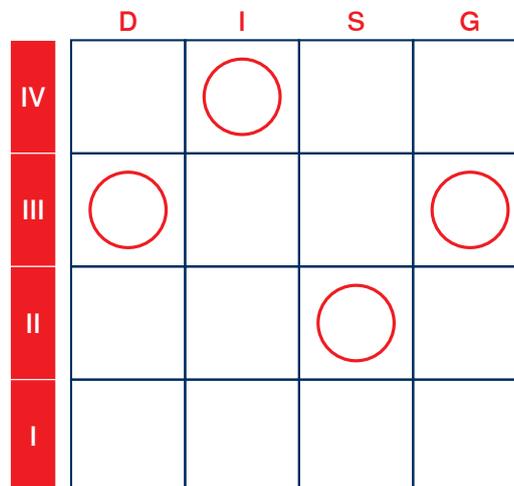
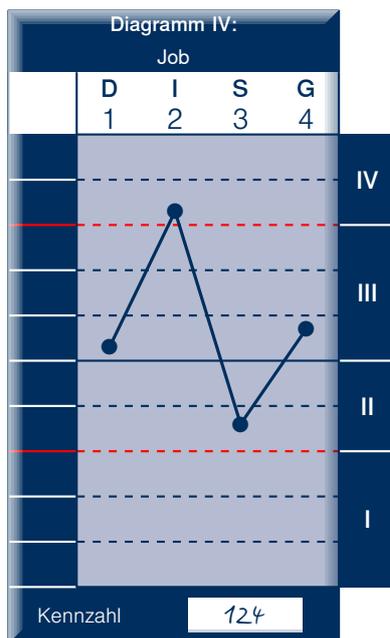
Job-/Aufgabenprofil 124 Erforderliche Fähigkeiten:	Einsatzhäufigkeit				
	nie	selten	manchmal	oft	immer
Untersuchen oder Überprüfen	1	2	3	4	5
Schnell Entscheidungen treffen	1	2	3	4	5
Ordnen, Aufzeichnen, Ablegen und Wiederauffinden	1	2	3	4	5
Anderer dazu bringen, sich zu äußern, ihnen unausgesprochene Einwände entlocken	1	2	3	4	5
Beschäftigung mit Details	1	2	3	4	5
Neue Aufgaben und Projekte beginnen, neue Ideen haben, neue Abläufe erstellen	1	2	3	4	5
Berechnen, Rechnen, mit Zahlen umgehen	1	2	3	4	5
Erfinden, Gestalten	1	2	3	4	5
Pläne und Anweisungen konsequent ausführen, Termine einhalten	1	2	3	4	5
Die Gefühle anderer berücksichtigen, anderen helfen, das Gesicht zu wahren	1	2	3	4	5

Job-/Aufgabenprofil 124 Erforderliche Fähigkeiten:	Einsatzhäufigkeit				
	nie	selten	manchmal	oft	immer
Prüfen und Bewerten, bereits vorhandene Dinge beurteilen	1	2	3	4	5
Risiken eingehen, Handeln, auch wenn das Ergebnis unsicher ist	1	2	3	4	5
Manuelle Geschicklichkeit	1	2	3	4	5
Beobachten, Vermessen, etwas physikalisch betrachten	1	2	3	4	5
Diagnostizieren, die Ursache von Problemen ergründen	1	2	3	4	5
Mitgefühl und Fürsorglichkeit zeigen	1	2	3	4	5
Improvisieren, Experimentieren	1	2	3	4	5
Mit Worten umgehen, Lehren, Unterrichten, kleine Gruppen anleiten	1	2	3	4	5
Geräte bedienen	1	2	3	4	5
Anpassen, Verbessern	1	2	3	4	5
Dauerhafte Beziehungen pflegen	1	2	3	4	5
Weitblick besitzen, Vorausplanen, Folgen vorhersagen	1	2	3	4	5
Bauen, Aufbauen	1	2	3	4	5
Präzisions- und/oder Akkordarbeit, z. B. am Fließband	1	2	3	4	5

## 2.8 PMs Bewältigung der Jobanforderungen

Die nächsten Seiten enthalten PMs Sichtweise darüber, wie er die Anforderungen der jeweiligen Job-Dimension in seiner aktuellen Arbeitssituation einschätzt. Die Reflexion und das Wissen darüber ist hilfreich, denn ein zu hoher bzw. zu geringer Einsatz der jeweiligen Verhaltensdimension in der Arbeitssituation kann als Schwäche ausgelegt werden. Diese Schwächen können zu Effektivitätsverlust und zu Reibungen bei der Bewältigung der Anforderungen führen.

Die Abbildung unten zeigt, wie PM die Anforderungen deutet und bewältigt. Dies wird anhand der vier Job-Dimensionen Direktive (D), Interaktion (I), Unterstützend (S) und Korrigierend (G) beschrieben.



Wenn sich PMs Werte im Ausprägungsbereich I oder IV befinden, ist das ein Hinweis dafür, dass die für die jeweilige Job-Dimension charakteristischen Stärken auf eine non-produktive Weise eingesetzt sein könnten, d. h. dass andere dieses Verhalten als Schwäche deuten. Denn die Verhaltensweisen sind echte Stärken, solange sie sich im „produktiven“ Bereich befinden. Dies ist der Fall, wenn die Stärken zur Zielerreichung beitragen und nicht übertrieben werden. Jedoch gehört zu einem professionellen Umgang mit den eigenen Stärken das Wissen, dass jede Stärke zur Schwäche werden kann, wenn diese in den „non-produktiven“ Bereich gerät, wenn sie übertrieben wird oder in einer Stellenposition Anwendung findet, die sie nicht erfordert. Zu stark eingesetztes Verhalten in eine bzw. in eine andere Richtung (hier: Ausprägungsbereich I bzw. IV) hindert die Produktivität, blockiert Effektivität und mindert die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

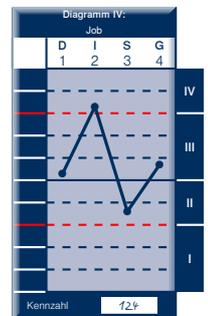
## 2.9 Reflexion des Verhaltens auf die beschriebene Stelle

In der nachstehenden Aufstellung wird beschrieben, wie hoch PM die Anforderungen in den vier Job-Dimensionen für die betreffende Position wahrnimmt. Es sollte nochmals bedacht werden:

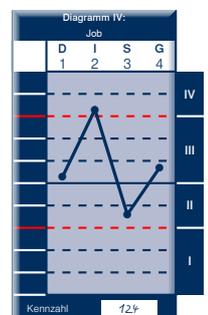
- Wenn eine Verhaltensweise PMs im Ausprägungsbereich I liegt, ist eine Erhöhung der entsprechenden Verhaltenstendenz zu empfehlen.
- Wenn eine oder einige der Verhaltensweisen PMs im Ausprägungsbereich II und III liegen, liegen sie im Stärkebereich. PM sollte auf einen balancierten Einsatz der Verhaltensweisen achten. So erreicht er mehr Flexibilität im eigenen Verhalten und verhindert eine non-produktive Aufgabenbewältigung.
- Wenn eine der Verhaltensweisen PMs im Ausprägungsbereich IV liegt, ist eine Verringerung der entsprechenden Verhaltenstendenz zu empfehlen.

### Anforderungen für Job/Aufgabenprofil 124

„direktive“- Anforderungen	
<b>IV</b>	Kreativität, Entschlossenheit, Wettbewerbsfähigkeit; Einsparen von Kosten und Personal; schnelle, unnachgiebige und harte Vorgehensweise; Vorantreiben von Umsetzungsmaßnahmen; innere Antriebskraft.
<b>III</b>	Neuerungen und innovative Ideen; sicherer Umgang mit Beschwerden; Delegieren eines Teils der Arbeit; Behauptung gegenüber Verweigerern; Unnachgiebigkeit beim bei der Zielerreichung; Loswerden von Detailarbeit.
<b>II</b>	Durchführung technischer Arbeiten; Bearbeitung technischer Probleme; Handhabung von Beschwerden, die Spezialkenntnisse erfordern; die Entscheidungsfindung unterstützende Informationsbeschaffung.
<b>I</b>	Sorgfältige Arbeitsplanung; minimale Fehlerquote; genaue Überwachung; Übernehmen von Routinearbeit; Vorgangsüberprüfung in einem umstrukturieren Arbeitsumfeld; Impulsivität meiden.

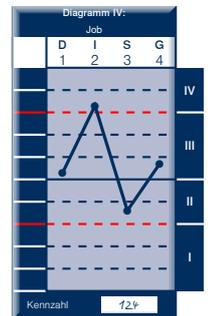


„interaktion“- Anforderungen	
<b>IV</b>	Überzeugungskraft; Fantasie; hohe Kommunikationsfähigkeit; Anspornen und Ermuntern; Spannungen durch Humor und guten Willen reduzieren.
<b>III</b>	Optimismus für Gegenwart und Zukunft; Probleme zwischenmenschlicher Art lösen; Akzeptanz von Ideen und Produkten sicherstellen; Umgang mit unterschiedlichen Menschen fördern, gute Beziehungen aufrechterhalten.
<b>II</b>	Realistische, auf Daten basierende Entscheidungen treffen; Sammeln von Informationen, die anderen zur Präsentationsgrundlage dienen; optimistische Haltung in Bezug auf Realisierbarkeit eines Projekts; Konsequentes Aufgabenverfolgung.
<b>I</b>	Gute Zeitplanung; gute Emotionskontrolle; Spaß beim Alleinarbeiten; Überprüfen eigener Aufgaben; Akzeptieren von Tipps zur Aufgabenbewältigung durch Anderen; Maßnahmen durch Fakten untermauern.



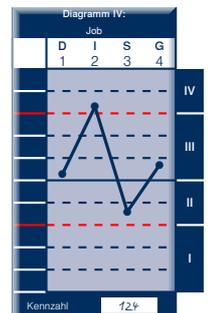
## „unterstützend“ - Anforderungen

<b>IV</b>	Neugier und Systematische Vorgehensweise; Bereitschaft zur Beratung durch Anderen vor einer endgültigen Entscheidung; Planung der Arbeitsabläufe; Konzentration auf die Aufgabenerledigung; Realitätsbezug zeigen; Investigative Haltung.
<b>III</b>	Geduld bei der Auftragsabwicklung; einen routinierten Tagesablauf pflegen; stetige Vorgehensweise; Erledigung von Detailarbeit; kontrollieren; schriftlich Kommunizieren; Unterstützung anderer bei Routinenarbeiten.
<b>II</b>	Schnellere Methoden ausfindig machen; Bereitschaft, Vielfalt in Projekte zu bringen; Planänderungen vornehmen; Delegieren von Aufgaben an andere; Prioritäten setzen.
<b>I</b>	Rasches Arbeitstempo; Trivialitäten vermeiden; eher Gegenwart- als Zukunftsorientierung; Aktivität und Mobilität; Arbeiten unter unberechenbaren Arbeitsbedingungen; Spontanität und schnelle Reaktionszeit.



## „korrigierend“ - Anforderungen

<b>IV</b>	Einfühlsamkeit, korrigierende, systematische, genaue und logische Arbeitsweise, eher Vernunft- als gefühlsbetonte Orientierung; Arbeit anderer beurteilen; Gewissenhaftigkeit, Vorsicht bei der Kalkulation von Risiken.
<b>III</b>	Kreativität in einem geregelten Umfeld; Fakten in eine logische Reihenfolge ordnen; Produkte oder Potenzial der Wettbewerber analysieren; Qualitätsstandards entwickeln; Beachten vom Schriftlichen und Kalkulatorischen.
<b>II</b>	Eher praktische als theoretische Arbeitsweise; Antizipation möglicher Probleme; Vollendung der Routinearbeit; offene Haltung in Bezug auf neue Verfahren und Methoden; Unabhängigkeit bei der Problemlösung.
<b>I</b>	Unpopuläre Entscheidungen aussprechen; eigene Terminplanung machen Unabhängigkeit bevorzugen; als Schiedsrichter fungieren; vielfältige Betätigungsfelder; altmodische oder antiquierten Bestimmungen widersetzen.



## 2.10 Anpassung des Verhaltens an die Anforderung einer Stelle

### 2.10.1 Anpassung der Verhaltenstendenz direktive

Die Fähigkeit, eigenes Verhalten den immer wechselnden Anforderungen der Position anzupassen, ermöglicht es, die Barriere zwischen dem Ausgangspunkt und dem Zielpunkt zu überwinden. Anpassung ist nötig, wenn die Position oft von der Person Handlungen erfordert, die nicht zu ihren gewöhnlichen Verhaltens- und Reaktions schemata gehören. Die Verstärkung oder Abschwächung einer Verhaltenstendenz kann durch die Einübung verschiedener Verhaltensmuster in einem bestimmten Zeitrahmen erzielt werden. So geschieht die Feinabstimmung von PMs Verhaltenstendenzen mit der Position. In der Tabelle unten sind Vorschläge für Erhöhung bzw. Verringerung der direktiven Verhaltenstendenzen gegeben.

Vorschläge zur Anpassung der D-Verhaltenstendenz

 Erhöhung der direktiven Verhaltenstendenzen	Verringerung der direktiven Verhaltenstendenzen 
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klar in der Ausdruckweise und mit Nachdruck sprechen.</li> <li>■ Sagen anstatt fragen.</li> <li>■ Entscheidungsfindung beschleunigen; Handlungen durch Fakten untermauern.</li> <li>■ Auf eine aufrechte Körperhaltung achten, beim Gespräch Augenkontakt halten.</li> <li>■ Eigene Meinungen und Anweisungen mit Nachdruck äußern.</li> <li>■ Die Regeln, die andere aufgestellt haben, verändern.</li> <li>■ Sich etwas vornehmen und es realisieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gedanken zurückhaltend formulieren und leiser sprechen.</li> <li>■ Fragen anstatt sagen; öfter „Wie?“ fragen anstatt „Wann?“</li> <li>■ Andere öfter in die Entscheidung einbinden.</li> <li>■ Risiken sorgfältig abwägen; über Konsequenzen eigener Handlungen nachdenken.</li> <li>■ Eine Idee oder Maßnahme, nicht eine Person kritisieren.</li> <li>■ Eigenes Tempo anderen anpassen.</li> <li>■ Sich zunehmend auf Konsens und nicht auf Konfrontation ausrichten.</li> <li>■ Eine Aufgabe/Tätigkeit selber ausführen, die normalerweise delegiert wurde.</li> </ul>



Das nehme ich mir vor:



So gehe ich vor:

## 2.10.2 Anpassung der Verhaltenstendenz interaktion

Vorschläge zur Anpassung der I-Verhaltenstendenz:

 Erhöhung der interaktiven Verhaltenstendenzen	Verringerung der interaktiven Verhaltenstendenzen 
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offene Mimik und Gestik anwenden.</li> <li>■ Eine ausdrucksvolle, dynamische Sprache wählen.</li> <li>■ Die guten und positiven Seiten einer Sache sehen.</li> <li>■ Begeisterungsfähigkeit offen zeigen.</li> <li>■ Sich nach den Gefühlen und Interessen anderer erkundigen.</li> <li>■ Ideen weitergeben, die auch anderen nutzen.</li> <li>■ Über eigene Interessen mit den anderen sprechen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mehr Disziplin im Umgang mit der Zeit zeigen; Prioritäten und Termine setzen.</li> <li>■ Sich verstärkt auf Fakten konzentrieren.</li> <li>■ Gefahren erkennen und darauf vorbereitet sein.</li> <li>■ Mittelfristige Ziele im Auge behalten und konsequent darauf hinarbeiten.</li> <li>■ Anerkennung mit anderen teilen, individuelle Beiträge anderer würdigen.</li> <li>■ Auf hohe Qualitätsstandards bestehen.</li> <li>■ Die Vorschläge anderer auf Realität prüfen.</li> </ul>



Das nehme ich mir vor:



So gehe ich vor:

## 2.10.3 Anpassung der Verhaltenstendenz unterstützend

Vorschläge zur Anpassung der S-Verhaltenstendenz:

 Erhöhung der unterstützenden Verhaltenstendenzen	Verringerung der unterstützenden Verhaltenstendenzen 
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Andere ermutigen, eigene Meinung zu äußern.</li> <li>■ In schwierigen Situationen Geduld einüben.</li> <li>■ Sich auf Stärken anderer verlassen.</li> <li>■ Vor einer Entscheidung gründlich nachdenken; Realisierbarkeit eines Projekts überprüfen.</li> <li>■ Einfühlungsvermögen zeigen; eine Antenne für die Empfindungen anderer entwickeln.</li> <li>■ Beim Gespräch Augenkontakt halten; auf freundliche und verständnisvolle Ausstrahlung achten. Gesprächspartner bestätigen.</li> <li>■ Loyalität zeigen, sich um jemanden kümmern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lernen, "Nein" zu sagen.</li> <li>■ Ein Projekt planen und anderen helfen, es zu realisieren.</li> <li>■ Eigene Individualität erkennen; eigene Wünsche und Bedürfnisse offener ansprechen.</li> <li>■ Darauf bestehen, den eigenen Willen durchzusetzen.</li> <li>■ Sich von den Gruppennormen lösen; auf eigene Position pochen.</li> <li>■ Lernen, bestimmte Arbeit an andere zu delegieren.</li> <li>■ Beim Gespräch verstärkt auf direkte und sachbezogene Wortwahl achten.</li> </ul>



Das nehme ich mir vor:



So gehe ich vor:

## 2.10.4 Anpassung der Verhaltenstendenz korrigierend

Vorschläge zur Anpassung der G-Verhaltenstendenz:

 <b>Erhöhung der korrigierenden Verhaltenstendenzen</b>	<b>Verringerung der korrigierenden Verhaltenstendenzen</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lernen, sich an die Standards und Regeln zu halten.</li> <li>■ Beim Sprechen auf zurückhaltenden Ton achten.</li> <li>■ Eine Schlussfolgerung mit Fakten untermauern.</li> <li>■ Sich an das neue Verfahren gewöhnen.</li> <li>■ Sinnvolle und annehmbare Vergleiche anstellen.</li> <li>■ Eigene Meinung zurücknehmen und Argumentationen der anderen beachten.</li> <li>■ Mehr Disziplin im Umgang mit der Zeit zeigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übermäßige Vorausplanung vermeiden, mehr Spontanität zeigen.</li> <li>■ Eigenes Tempo wählen und sich daran halten.</li> <li>■ Sich „wagen“, schlechte Führung abzulehnen.</li> <li>■ Sich von der unnötigen Detailarbeit und minutiöser Tagesplanung befreien.</li> <li>■ Menschen mit stark abweichenden Ansichten akzeptieren.</li> <li>■ Eigene Ausdrucksweise verstärkt auf Begeisterung und Optimismus ausrichten.</li> <li>■ Traditionen hinterfragen, die blockieren und Neuerungen behindern.</li> </ul>



Das nehme ich mir vor:



So gehe ich vor:

## 2.11 Weitere Aspekte des Job/Aufgabenprofil 124

Die untenstehende Grafik zeigt, wie ein Job- beziehungsweise Aufgabenprofil an Neuerungen herangeht, Beziehungen aufbaut, Aufgabenstellungen unterstützt und die eigene Urteilskraft einsetzt. Jeder Aufgabenbereich wird in einem unterschiedlichen Quadranten dargestellt und setzt dementsprechend unterschiedliche verhaltensbezogene Anforderungen (Job-/Aufgabenprofile) voraus. Je größer die Übereinstimmung zwischen den persönlichen und den am Arbeitsplatz zu erwartenden Verhaltensweisen ist, desto höher sind die Voraussetzungen für gute Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Abbildung unten zeigt PMs persönliches Jobdiagramm.

Das Job-Profil 124 erfordert folgende Interessen und die entsprechenden Fähigkeiten: Aufgaben, bei denen gute Ausdrucksfähigkeit und Menschenkenntnis gefragt sind. Menschen, die in diesem Arbeitsbereich tätig sind, sollten gerne in einem unstrukturierten Umfeld arbeiten mit Schwerpunkt auf Projekten im Bereich Musik, Literatur. Sie sollten gerne Vorstellungen, Kreativität und Fantasie einsetzen, um unterschiedliche Elemente zusammenzubringen, Anforderungen eines Projektes einschätzen, Talente oder Führungspersönlichkeiten rekrutieren und materielle oder immaterielle Dinge verkaufen.



### 3 Allgemeine Informationen

#### 3.1 Hintergrundinformationen zum persolog Persönlichkeits-Modell

Diese Informationen beschreiben das persolog Persönlichkeits-Modell. Das Modell basiert auf den vier Verhaltensdimensionen D, I, S und G und wurde von Professor Geier entwickelt. Die Informationen bringen Ihnen die Grundlagen des Modells nahe und zeigen Ihnen welche anderen Verhaltensstendenzen es neben Ihren noch gibt. Dies soll Ihnen als Überblick dienen.

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

A: Ist die Wahrnehmung des Umfeldes eher:

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

B: Reagiert jemand auf sein Umfeld:

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

		Wie nehme ich mein Umfeld wahr?			
		anstrengend/ stressig		angenehm/ nicht stressig	
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	bestimmt	1	12	21	2
		<b>Dominanz (direktiv) 124</b>		<b>Initiative (interaktiv) 123</b>	
		14	13	24	23
Wie reagiere ich auf mein Umfeld?	zurückhaltend	41	42	31	32
		<b>Gewissenhaftigkeit (korrigierend) 134</b>		<b>Stetigkeit (unterstützend) 234</b>	
		4	43	34	3

### 3.2 Kurzbeschreibung

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

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

Menschen mit **stetigem Verhaltensstil** zeichnen sich durch unterstützendes und kooperatives Verhalten aus. Sie sind motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen. Sie führen Pläne aus, sind geduldig und gute Zuhörer.

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

### 3.3 Über die Autoren

Prof. John G. Geier hat an der University of Wisconsin, der University of Arizona und der University of Michigan gelehrt und war Leiter der Abteilung für Verhaltenswissenschaften an der University of Minnesota. Er ist Autor zahlreicher Bücher, darunter der Werke „Energetics of Personality“, „Career Fulfillment“ und „Behavior Personality Analysis“.

Prof. Geier entwickelte zahlreiche Bewertungsinstrumente und erarbeitete die Möglichkeiten, die Instrumente selbstständig auszufüllen, auszuwerten und zu interpretieren, die heute bei allen Bewertungsinstrumenten Standard sind. Prof. Geiers Instrumente und Forschungen haben viele Nachahmer gefunden, der Ausbau des theoretischen Wissens wurde jedoch wenig vorangetrieben.

Im Jahr 1980 war Prof. Geier mit den Schwächen der bestehenden Instrumente unzufrieden und begann mit der Professorin Dorothy Downey, seiner langjährigen Kollegin an der Universität, eine umfassende Theorie auszuarbeiten, die interpersonelle, intrapersonelle und soziale Informationen enthielt. Die 1989 als „Energetics of Personality“ veröffentlichte Theorie spornte Prof. Geier und Prof. Downey zur Entwicklung einer Reihe neuer Bewertungsinstrumente an. Ihre Erkenntnisse flossen in dem Ihnen vorliegenden Online-Bericht ein.

### 3.4 Haftungsausschluss

Für das PROGRAMM und das schriftliche Begleitmaterial gewähren wir keinerlei Haftung. 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 Gewährleistungen, 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 Weltweit.

Die Vervielfältigung dieses Produkts in irgendeiner Form, elektronisch oder mechanisch, durch fotokopieren, aufzeichnen oder jegliches andere System zur Datenspeicherung oder auf andere Weise ist ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers nicht gestattet: Persolog GmbH, Postfach 11 25, D-75189 Remchingen/Deutschland.

Kontaktinformation: Ulli Chrobok

