

## Persönliche Beschreibung und Erfolgsstrategien

- Allgemeine Informationen
- Strategien um geführt zu werden
- Strategien zur Führung anderer

### Respondent Name

14.05.2007

Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:

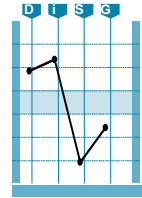
Georg Dauth Managementtools  
Am Rosenhag 18  
75056 Sulzfeld  
Germany

Tel: 07269-911633  
g.dauth@gedam.de



## Wichtige Punkte im Verhalten

In diesem Abschnitt sind die potentiellen Stärken im Verhaltensprofil von Respondent aufgelistet. Personalisieren Sie die Informationen mittels folgender Schritte: <1> Markieren Sie die Aussagen mit einem Haken, die Ihrer Meinung nach das Verhalten von Respondent genau beschreiben. <2> Markieren Sie die Aussagen mit einem X, die Ihrer Meinung nach ihr Verhalten nicht richtig beschreiben. <3> Fügen Sie Kommentare hinzu, um den Aussagen mehr Anschaulichkeit zu verleihen.



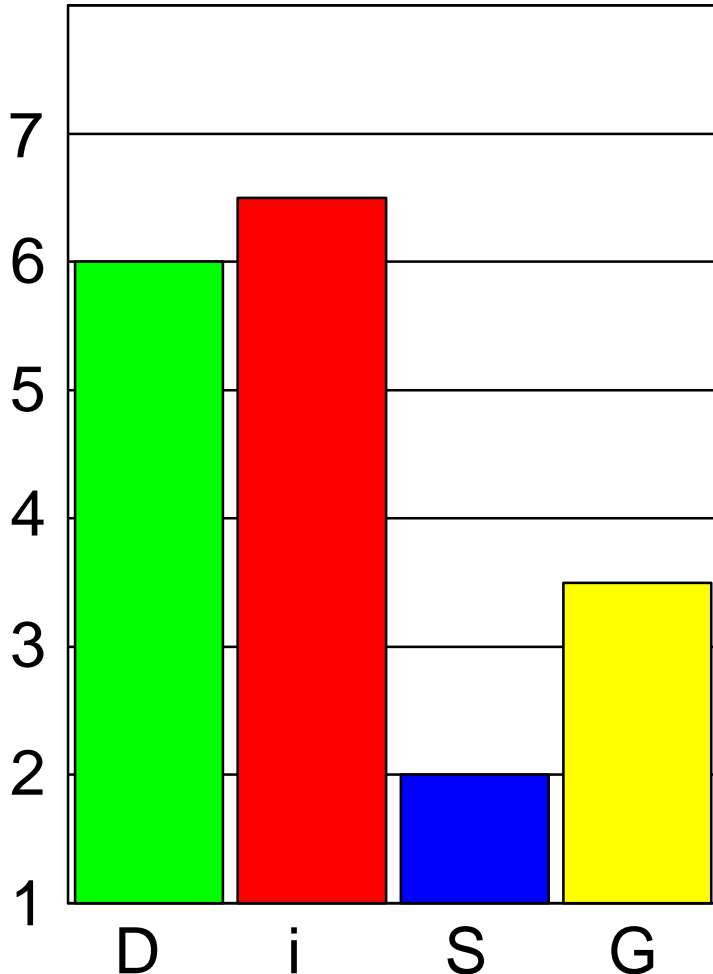
Verhaltensmuster  
des Überzeugers

### Die möglichen Verhaltensstärken von Respondent:

- Bevorzugt den Umgang mit vielen verschiedenen Menschen
- Drückt anderen gegenüber gerne Gedanken und Gefühle aus
- Besitzt eine lebhafte und enthusiastische Ausdrucksweise
- Passt sich schnell neuen Ideen und Konzepten an
- Sucht in schwierigen Situationen nach Wegen, um positiv zu kommunizieren
- Bevorzugt ein hohes Tempo, neue Aktivitäten und Abwechslung
- Handelt schnell und erzeugt ein Gefühl von Dringlichkeit bei anderen
- Stellt sich Herausforderungen und Wettbewerben
- Strebt Ergebnisse teils energisch an
- Geht direkt und handlungsorientiert an Problemlösungen heran



## Diagramm III "Personal Profile System®"



Das Modell der DiSG-Verhaltensdimensionen beschreibt Verhaltensmuster in Bezug auf vier Tendenzen, die im Folgenden kurz definiert werden:

**D Dominant:** Menschen mit einer starken "D"-Verhaltenstendenz versuchen, ihr Umfeld durch das Überwinden aller Widerstände zu formen, um ihre Ziele zu erreichen.

**i Initiativ:** Menschen mit einer starken "i"-Verhaltenstendenz versuchen, ihr Umfeld durch Beeinflussung oder Überzeugung anderer zu formen.

**S Stetig:** Menschen mit einer hohen "S"-Verhaltenstendenz versuchen, mit anderen zu kooperieren, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

**G Gewissenhaft:** Menschen mit einer starken "G"-Verhaltenstendenz versuchen, unter den gegebenen Umständen hochwertige und fehlerfreie Arbeit zu leisten.

Allen Menschen sind alle vier Verhaltenstendenzen in verschiedener Intensität zueinander zu zeigen. Das Verhältnis der vier Verhaltenstendenzen zueinander ergibt ein Verhaltensmuster, das Aufschluss über die potenziellen verhaltensbedingten Reaktionen eines Menschen gibt.

Name: Respondent Name

Datum: 14.05.2007

Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

Ausgefüllt von: mir

Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

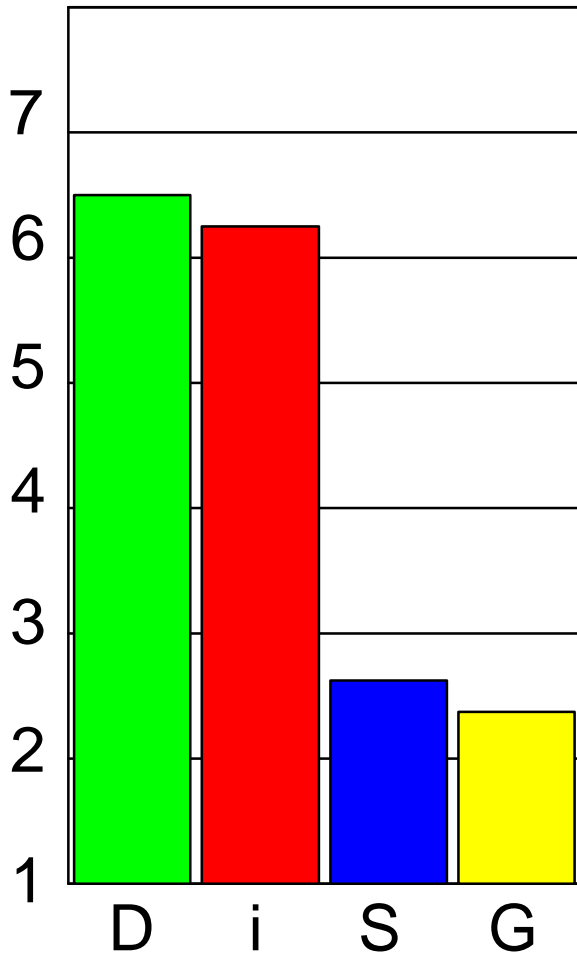
Das oben stehende Diagramm zeigt das Verhältnis der vier Verhaltenstendenzen in Respondents Verhaltensmuster. Die Angaben auf den folgenden Seiten beruhen auf diesem Muster.

Bitte bedenken Sie, dass das *DiSC PPSS* kein Test ist! Es gibt kein "gutes" oder "schlechtes" Muster. Forschungen haben ergeben, dass die erfolgreichsten Menschen sich selbst kennen und Strategien entwickeln, um den Anforderungen bestimmter Situationen gerecht zu werden. Die folgenden Angaben sind am hilfreichsten, wenn sie geprüft, erörtert und in die Praxis umgesetzt werden, indem ein Handlungsplan für den Ausbau der persönlichen Effizienz entwickelt wird.

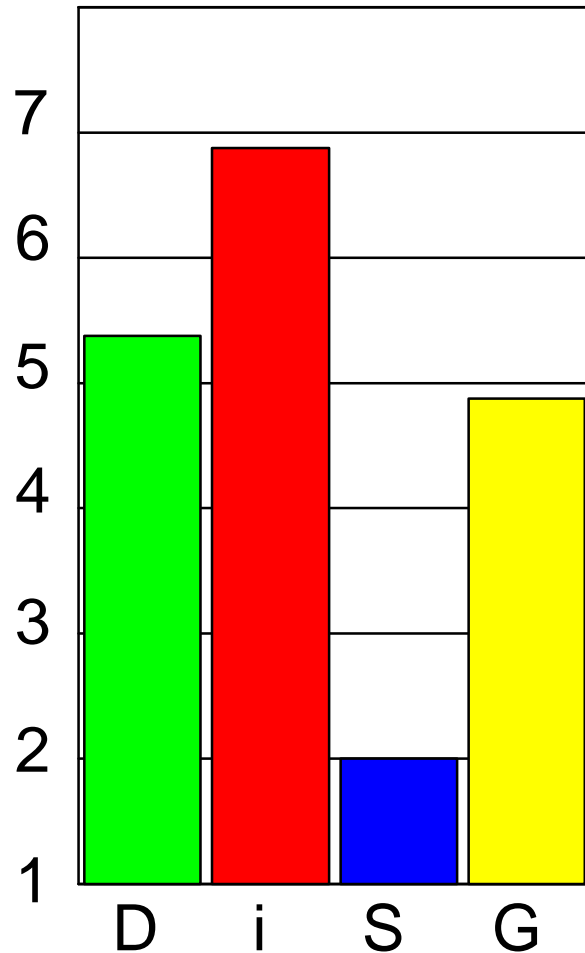


# Diagramm "Personal Profile System<sup>®</sup>"

## Diagramm I



## Diagramm II



Name:  
Respondent  
Name

Ausgefüllt von: mir  
Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

Datum: 14.05.2007

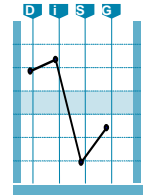
Klassisches Muster: Verhaltensmuster des  
Überzeugers

Einige Menschen gewinnen ein besseres Verständnis von sich selbst, wenn sie alle Differenzen zwischen ihren "am ehesten"- und "am wenigsten"-Antworten betrachten. Da Sie bei beiden Möglichkeiten auf die Frage "Wie sehe ich mich selbst?" gleich geantwortet haben, wird das Ergebnis wahrscheinlich dasselbe sein. Gibt es aber einen deutlichen Unterschied zwischen den Profilen, sollten Sie überlegen, welche Faktoren Ihre Wahl bei der Antwort beeinflusst haben. Das Gesamtdiagramm (Diagramm 3) zeigt die Kombination ihrer "am ehesten"- und "am wenigsten"-Antworten und stellt die umfassendste Beschreibung Ihres Gesamtprofils dar. Dieses Gesamtprofil wird für alle Aussagen in Ihren Berichten verwendet.



# Überblick über das Verhalten

Die folgende, auf den ausgefüllten Profilen beruhende Beschreibung, bietet einen allgemeinen Überblick über das natürliche Verhaltensmuster von Respondent in dessen Umfeld. Dieser Abschnitt soll einen größeren Überblick über natürliches und bevorzugtes Verhalten geben. Ihr tatsächlich beobachtetes Verhalten kann aufgrund verschiedener Situationen und Erwartungen anderer, sowie aufgrund seiner/ihrer persönlichen Werte davon abweichen. Prüfen und erörtern Sie die Ergebnisse. Streichen Sie dabei alle nicht zutreffenden Abschnitte und heben Sie diejenigen hervor, die Ihnen relevant und nützlich erscheinen.



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

Respondent ist sehr begeisterungsfähig und anderen Menschen gegenüber sehr empfänglich. Sie besticht durch ihr ungezwungenes Lächeln und ihre warmherzige Begrüßung. Ihr Händedruck ist fest, und sie hält direkten Augenkontakt. Ihre Schlagfertigkeit und ihr Smalltalk wirken auf die meisten Menschen entspannend und sorgen für Heiterkeit. Sie scheint sehr ansprechbar.

Gewöhnlich ist sie sehr freundlich und vertrauensvoll. Dieses Vertrauen wird auch dann nicht besonders getrübt, wenn ihre Erwartungen an andere nicht erfüllt werden. Sie interessiert sich grundsätzlich sehr für jeden Einzelnen. Verzögerungen und Rückschläge können ihre Begeisterung oder ihr Glauben an andere nicht dämpfen. Sie hat die Fähigkeit, sich im Allgemeinen den Respekt und das Vertrauen bei neuen Bekanntschaften zu erarbeiten.

Als relativ ehrgeiziger Mensch braucht Respondent Autorität und Ansehen, vorzugsweise in der Form eines Amtes innerhalb der Hierarchie von Arbeits- sowie gesellschaftlichen Organisationen. Sie genießt ebenso die verschiedenen materiellen und psychologischen Statussymbole, die eine solche Position mit sich bringt. Sie sucht auch die Anerkennung von Ebenbürtigen für ihre Position und ihre Leistungen.

Respondent nutzt ihre Redegewandtheit oft, um anschauliche Bilder zu artikulieren, die das Abstrakte konkretisieren, um Menschen zusammenzuführen oder einen Vertrag abzuschließen. Daher überrascht es nicht, dass sie andere nach ihrer Redegewandtheit beurteilt. Doch wegen ihrer warmherzigen, offenen Art fühlen sich selbst die Menschen akzeptiert, die sie eher unvoreilhaft bewertet.

Ihre Redegewandtheit gewinnt durch ihr Talent zum Vorantreiben eines Projektes noch mehr an Wert. Die meiste Zeit ist Respondent damit beschäftigt, sich selbst, ihr Produkt oder ihre Dienste und ihre Organisation zu verkaufen. Als Überredungskünstler zieht sie andere oft auf ihre Seite. Nicht nur zieht sie Menschen magisch an, sie bleiben ihr auch als Kunden oder Freunde erhalten.

Respondent kann höchst flexibel ihr und dann auch dasselbe von anderen erwarten. Die Flexibilität ermöglicht es ihr, mit den Veränderungen in einer komplexen Situation effektiv umzugehen. Andererseits kann sie auch zu ständigen Richtungswechseln und möglicherweise zum Ausbleiben der erwünschten Resultate führen. Ihr Talent, in einem desorganisiertem Umfeld spontan handeln zu können, hängt unmittelbar mit ihrer Flexibilität zusammen. Hält sie aber einen guten Ruf für nötig, um ihre Ziele zu erreichen, kann sie sich sehr gut organisieren. Dieser plötzliche Organisationsdrang kann oberflächlich ihr (sie räumt ihren Schreibtisch auf und wirft alles in einen Karton) oder ins Wesentliche gehen und intensive Bemühungen und Vorbereitungen beinhalten. Da Respondent grundsätzlich ihre Ergebnisse mit Hilfe anderer Menschen erzielt, wird sie ihre Verantwortung bereitwillig auf sie übertragen. Sie hat ehrliches Vertrauen in die Fähigkeiten anderer, was derlei Übertragungen erst ermöglicht. Beurteilungsfehler bei der Suche nach der geeigneten Person, nachlässige Aufsicht oder mangelnde Folgeaktivitäten können hier allerdings die Konsequenzen sein.



## Überblick über das Verhalten

Respondent mag Veränderungen und Abwechslung. Sie mag keine Einschränkungen, sondern zieht es vor, sich frei bewegen können, um mit anderen zu sprechen und ihr eigenes Arbeitsumfeld zu gestalten. Rastlosigkeit tritt ein, sobald sie zu lange an einem Ort verweilen muss; sie wird alles tun, solchen Situationen aus dem Weg zu gehen. Gelegentlich akzeptiert sie jedoch die Unvermeidlichkeit der Situation. In diesem Fall wird sie eher ruhig und begibt sich auf eine spirituelle Reise in eine interessantere Zeit.

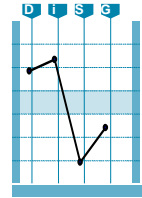
Respondent sieht das Positive und ignoriert das Negative, was sie zeitweise in Schwierigkeiten bringt. Bei Problemen oder unter jeglichem Druck hält sie sich zurück und kann leicht überredet werden: Sie akzeptiert die Aussagen ihres Gegenübers zu bereitwillig.

Probleme und Entscheidungen löst und fällt Respondent eher emotional als sachbezogen. Ihr Optimismus und das Vertrauen in die Fähigkeiten anderer veranlassen sie teils zu unklugen Entscheidungen. Die Auswirkungen der Entscheidung auf ihre eigene Position und ihr Ansehen gehören können dabei auch eine Rolle spielen. Auf jeden Fall wird sie eine schnelle Entscheidung treffen. Sie beobachtet die Resultate allerdings nicht, sondern geht davon aus, dass alles gut geht.



# Motivierende Faktoren

Menschen lassen sich unterschiedlich motivieren und haben verschiedene Ziele, die von ihren bevorzugten Verhaltenstendenzen abhängen. In diesem Abschnitt finden Sie die Faktoren, die sich bei den Verhaltenstendenzen von Respondent zumeist am motivierendsten herausstellten. Einige dieser Faktoren treffen möglicherweise nicht auf Respondent zu, da sie ihr Verhalten aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihres Wertesystems geändert haben kann. Einige der Faktoren mögen wegen der Unterschiede in den Tendenzen innerhalb ihres Verhaltens widersprüchlich erscheinen. Bewerten und revidieren Sie, wenn nötig.



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

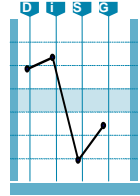
## Respondent lässt sich motivieren durch:

- Situationen, in denen positive Kommunikation möglich ist
- Die Möglichkeit, ihre Gedanken und Gefühle in Worten auszudrücken
- Umfeldler, die zum gegenseitigen Dialog anregen
- Begeisterte verbale Anerkennung: "Super!" "Fantastisch!"
- Unmittelbares verbales Feedback
- Respekt vor ihren Gefühlen
- Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld
- Die Fähigkeit, Tätigkeiten anderer leiten zu können
- Konfrontation mit neuen Möglichkeiten und Herausforderungen
- Situationen, in denen sie ausschließlich nach ihren Resultaten beurteilt wird und nicht nach ihrer Methode
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Honorierung erreichter Ziele



## Bevorzugtes Umfeld

*Jeder Mensch bevorzugt ein anderes Umfeld, in dem er lebt oder arbeitet. Was dem einen gefällt, ist für den anderen inakzeptabel. Dieser Abschnitt gibt Aufschluss darüber, welches Umfeld Respondent, unter Berücksichtigung ihrer Verhaltensweisen, wahrscheinlich am besten gefällt. Einige der Faktoren treffen auf Respondent vielleicht nicht zu oder erscheinen widersprüchlich wegen der Unterschiede zwischen den Tendenzen, die ihr Verhalten beschreiben. Prüfen und revidieren Sie, wenn nötig.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

### **Respondent braucht ein Umfeld, das folgendes bietet:**

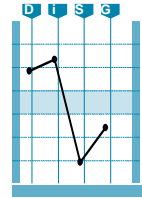
- Schnelles Arbeiten und Enthusiasmus gegenüber anderen
- Anerkennung und positives Feedback
- Möglichkeiten zum kreativen, einfallreichen "Brainstorming"
- Größtmögliche Freiheit bei der Entscheidung, wie etwas ausgeführt wird
- Schnelles und ergebnisorientiertes Vorgehen
- Leistungsbeurteilungen und Belohnungen, die vom Erreichen vereinbarter Ergebnisse abhängen
- Die Möglichkeit, selber das Geschehen zu steuern





## Ausweichstendenzen

*Jeder Mensch geht unterschiedlichen Situationen oder Tätigkeiten, die er nicht mag oder aus Furcht vor dem was auf ihn zukommt, aus dem Weg. Wenn wir wissen, welchen Dingen wir wahrscheinlich aus dem Weg gehen werden, können wir Strategien wählen, wie wir damit umgehen und mögliche negative Resultate vermeiden (z. B. das Aufschieben von Aufgaben). In diesem Abschnitt sind die Tätigkeiten und Situationen aufgelistet, denen Respondent, ausgehend von ihren Verhaltenstendenzen, höchstwahrscheinlich aus dem Weg gehen wird. Einige der Faktoren treffen vielleicht nicht auf Respondent zu. Prüfen und revidieren Sie, wenn nötig.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

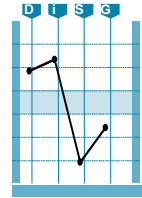
### **Aufgrund von Unbehagen oder Furcht geht Respondent folgenden Dingen aus dem Weg:**

- Situationen, in denen andere ihr feindselig begegnen könnten
- Handlungen, die ihr Ansehen bei anderen schädigen könnten
- Sich entscheiden zu müssen, ob sie von anderen gemocht oder respektiert wird
- Extrem detaillierter Arbeitsweise
- Wiederholte Routinearbeiten
- Ein Umfeld, das wenig oder keinen Kontakt zu Menschen erlaubt
- Ein Umfeld mit festen zeitlichen Beschränkungen
- Situationen, in denen sie ihr Umfeld nicht mehr steuern kann
- Nachgiebig oder schwach zu gelten
- Situationen, die täglich routiniertes oder berechenbares Verhalten erfordern
- Direkt von anderen geführt zu werden
- Sich ständig verantworten müssen und Rechenschaft über Aktivitäten ablegen
- Vor Ausführung ihrer Aufgaben und Aktivitäten ihre Vorgehensweise schrittweise erklären zu müssen.



## Strategien zur Erhöhung der Effektivität

*In diesem Abschnitt werden mögliche Maßnahmen beschrieben, die Respondent ergreifen könnte, um bestimmte natürliche Verhaltenstendenzen zu ändern, um ihre Effektivität zu verbessern. Einige dieser Strategien werden vielleicht bereits angewendet, aber auf anderen Gebieten könnten potentielle Fähigkeiten weiter entwickelt werden. Vielleicht ist es von Nutzen, einigen Strategien je nach Ansprüchen des jeweiligen Umfelds Vorrang zu geben. Prüfen und, wenn nötig, revidieren Sie die Ergebnisse.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

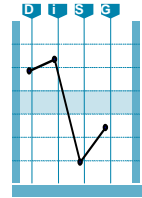
### Respondent würde ihre Effektivität erhöhen durch:

- Eine realistischere Einschätzung von Menschen und Situationen auf der Basis von negativer wie auch positiver Informationen entwickeln
- Strukturieren eines Ablaufes, der das ordnungsgemäße und rechtzeitige Erledigen von Aufgaben ermöglicht
- Die Entwicklung der Fähigkeit, im zwischenmenschlichen Konflikt entschlossen und direkt zu sein
- Die Bereitschaft, negative Gedanken und Gefühle anderer aufzunehmen und zu berücksichtigen
- Eine konsequentere Bearbeitung von wichtigen Details
- Besserer Umgang mit Zeitvorgaben
- Überprüfen der Zeit, die man in Konferenzen und Gesprächen mit anderen verbracht hat
- Bevor man handelt, sich längere Zeit zum Überdenken möglicher Konsequenzen nehmen
- Ein offenes Ohr für die Gedanken, Gefühle und Erfahrungen anderer haben
- Lernen Resultate auszuhandeln, in denen beide streitenden Parteien gewinnen
- Erklärung ihres Argumentationsgangs, statt einfach ein Fazit zu verkünden
- Lernen, auch in einer Gruppe zu arbeiten, die man nicht leitet
- Takt und Diplomatie in der Kommunikation mit anderen entwickeln
- Anerkennung der Leistung anderer



# Demotivierende Faktoren

*Auf jeden Menschen wirken andere Faktoren, die ihre Motivation positiv oder negativ beeinflussen. Versteht man diese Faktoren, so kann man die Zeit vergrößern, in der man unter diesen Bedingungen leben kann, die unsere positive Motivation vergrößern, und diejenigen zu reduzieren, die unsere Selbstmotivation verringern. Die folgende Liste kann dabei helfen, ein Umfeld zu schaffen, das auf den Menschen motivierender wirkt, indem die für Respondent demotivierenden Faktoren kontrolliert oder eliminiert werden.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

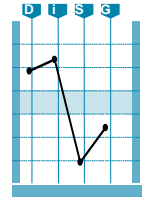
## **Respondent fühlt sich oft demotiviert, wenn:**

- Das Arbeitsumfeld aus reservierten oder unfreundlichen Kollegen besteht
- Feste Zeitpläne und zeitliche Beschränkungen eingehalten werden müssen
- Sie in einem negativem, pessimistischem oder ablehnenden Umfeld arbeitet
- Sie im Denkprozess keine Gefühle zulassen darf
- Sie normale Tätigkeiten bis ins Detail ausführen muss
- Ihr Autorität entzogen wird
- Ihr Verantwortungsbereich verringert wird
- Ihre Ressourcen eingeschränkt sind
- Normale Tätigkeiten ohne viel Abwechslung verlangt werden
- Sie strikt überwacht wird
- Sie angewiesen ist, häufig über Tätigkeiten statt über Ergebnisse zu berichten
- Sie keine Gelegenheit zur Weiterentwicklung hat



# Verhalten in Konfliktsituationen

Die meisten Menschen verhalten sich in Konfliktsituationen mit "Kampf-" oder "Fluchtreaktionen", je nach natürlicher Verhaltenstendenz. Einige Menschen reagieren gemischt, je nach Intensität oder Risikograd der Situation. Im folgenden wird eine Reihe von Reaktionen beschrieben, die Respondent in einer Konfliktsituation einsetzen kann. Diese Verhaltensweisen können von ihrem Wertesystem und/oder Lebenserfahrung beeinflusst sein. Die Daten sind hilfreicher, wenn Respondent mit in die Auswertung einbezogen wird. Dabei sollten die Verhaltensweisen von am ehesten bis zu am wenigsten entsprechend geordnet werden.



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

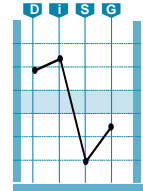
## Respondent in einer Konfliktsituation:

- Meidet den offenen und direkten Konflikt
- Neigt zum emotionalen Ausdruck
- Startet persönliche Angriffe
- Neigt dazu, Negatives herunter zu spielen
- Versucht, verärgerte Menschen zu besänftigen, ohne den Streitpunkt anzusprechen
- Gibt nach, um nicht schlecht dazustehen oder die Anerkennung zu verlieren
- Neigt zur Impulsivität
- Neigt zu direkter, aggressiver Herangehensweise
- Erhöht oft die Aggressionsstufen
- Kann eine Gewinner/Verlierer Situation schaffen
- Überwältigt andere, die sich dann mit verdeckter Aggression rächen
- Neigt zu defensivem Verhalten
- Kann sich autokratisch verhalten und Rang und Autorität zur Beendigung des Konfliktes missbrauchen



# Kontinuum der Verhaltenstendenzen

Diese Darstellung zeigt den potenziellen Intensitätsbereich von Respondent für jede der aufgelisteten Verhaltensweisen. Sie beschreibt das von Respondent erwartete Verhalten, und nicht das tatsächlich beobachtete Verhalten. Die Informationen sind erst dann von größerem Wert, wenn sie vor dem Hintergrund der Erfahrung mit seinem Verhalten besprochen und ausgewertet werden.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Name: **Respondent Name**

Datum: 14.05.2007

Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

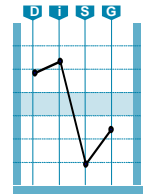
Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

	SN	N	M	H	SH
AKZEPTIEREN - offen sein, bereitwillig entgegennehmen				◆	
BEFOLGEN - sich an die Regeln halten		◆			
ERMUTIGEN - fördern, zum Handeln drängen				◆	
ERREGEN - beunruhigen, für Aufruhr sorgen			◆		
AUSFÜHREN - erklären, gibt weitere Einzelheiten					◆
ANORDNEN - delegiert an andere			◆		
VERMUTEN - voraussetzen				◆	
PRAHLEN - mit Fähigkeiten angeben					◆
FESSELN - andere faszinieren					◆
BEFEHLEN - gibt Anweisungen			◆		
ÜBERDENKEN - aufnehmen, nachdenken		◆			
GRÜNDEN - stabilisieren, aufbauen		◆			
IMITIEREN - dem Beispiel der Führungskraft folgen					◆
ERFINDEN - neue Lösungen und Ideen finden			◆		
UNTERSUCHEN - überprüfen, testen		◆			
RECHTFERTIGEN - verteidigen, begründen			◆		



# Kontinuum der Verhaltenstendenzen

Diese Darstellung zeigt den potenziellen Intensitätsbereich von Respondent für jede der aufgelisteten Verhaltensweisen. Sie beschreibt das von Respondent erwartete Verhalten, und nicht das tatsächlich beobachtete Verhalten. Die Informationen sind erst dann von größerem Wert, wenn sie vor dem Hintergrund der Erfahrung mit seinem Verhalten besprochen und ausgewertet werden.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Name: **Respondent Name**

Datum: 14.05.2007

Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

	SN	N	M	H	SH
ERHALTEN - fortführen, aufrecht erhalten	♦				
MANÖVRIEREN - geschickt planen				♦	
ÄNDERN - sich anpassen, revidieren		♦			
FÖRDERN - Fürsorge zeigen		♦			
WIDERSPRECHEN - protestieren, einwenden, bestreiten			♦		
BEOBACHTEN - aufmerksam betrachten			♦		
PLANEN - vorbereiten, strukturieren		♦			
LOBEN - Komplimente machen, Anerkennung zollen					♦
VERBIETEN - warnen, Risiken unterbinden			♦		
SCHÜTZEN - Traditionen und Stabilität bewahren		♦			
VERSÖHNEN - besänftigen, Differenzen bereinigen			♦		
PRÜFEN - detailliert untersuchen			♦		
SPEKULIEREN - über die Zukunft mutmaßen				♦	
TESTEN - probieren			♦		
VERTRAUEN - an andere glauben				♦	
AUSDRÜCKEN - aussprechen					♦



## Arbeitsblatt "Leistungsmanagement"

*Nachdem Sie die im Abschnitt "Allgemeine Eigenschaften" aufgeführten Informationen geprüft haben, wählen Sie jene Strategien, die für die Steigerung und Erhaltung der Leistung am effizientesten sind. Einige der Informationen sind vielleicht wichtiger und/oder zutreffender als andere. Nutzen Sie Ihre Kenntnis des jeweiligen Umfelds in Kombination mit Ihrer Erfahrung mit dem Verhalten von Respondent, um zu entscheiden, welche Handlungsstrategien am effizientesten wären.*

---

1. Wie lässt sich ein Arbeitsumfeld schaffen, dass auf Respondent motivierend wirkt?
2. Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, damit die Aufgaben, Tätigkeiten und Dialoge, die Respondent am stärksten meidet, bewältigt und/oder unterbunden werden?
3. Welche Strategien zur Steigerung der Effektivität von Respondent wären ihr in ihrem aktuellen Arbeitsumfeld am meisten dienlich und wirksam?
4. Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die für Respondent demotivierenden Faktoren einzuschränken und/oder zu unterbinden?



## Arbeitsblatt "Leistungsmanagement"

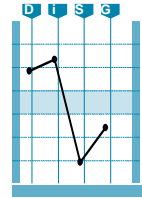
5. Welche Strategien für die Entwicklung, Einschränkung oder Unterbindung bestimmter Verhaltensweisen wären bei der Verbesserung des Verhaltens von Respondent in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz am zuträglichsten?





# Strategien für den Umgang mit Respondent

*Alle Menschen sind unterschiedlich. Eine Managementstrategie, die bei einer Person funktioniert, kann in anderen Fällen fehlschlagen. Das bloße Ausprobieren von Strategien verschlingt Zeit und kostet sowohl Geld als auch Nerven. Dieser Abschnitt bietet Ansatzpunkte für die Entwicklung von Strategien auf der Grundlage der natürlichen Verhaltenstendenzen von Respondent. Prüfen und diskutieren Sie die aufgeführten Strategien für jede wichtige Managementtätigkeit, um einen genauen und effektiven Plan für das Management von Respondent zu erstellen.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

## Fördern, Entwickeln

- Kurze, begeisterte Beschreibungen verwenden
- Sie früh in neue Situationen einbinden, damit sie erste Beziehungen aufbauen kann
- Wenige Details erwähnen, um sie nicht zu überfordern
- Verständnis überprüfen, indem Feedback zur Arbeitspraxis verlangt wird
- Bei der Strukturierung der Aufgabenerfüllung helfen
- Sie schnell zur Produktivität führen
- Ihr den einfachsten, schnellsten und praktischsten Weg zum Erfolg zeigen
- Die für Erfolge wichtigsten Details betonen
- Die Grenzen ihrer Autorität klar umreißen

## Motivieren

- Gelegenheit schaffen, mit anderen auf positive und begeisterte Weise zu kommunizieren
- Ihr Zeit für Diskussionen geben, in denen sie Gedanken, Emotionen und Ängste ausdrücken kann
- Hilfestellung bei der Bearbeitung von Details leisten
- Gelegenheit zur Sichtbarkeit und Anerkennung geben
- Gelegenheit geben, unabhängig zu arbeiten
- Ihr gestatten, die Arbeit anderer zu leiten
- Möglichkeiten zum Erreichen von Zielen bieten
- Herausforderungen, und damit Gelegenheit zu "gewinnen", schaffen



# Strategien für den Umgang mit Respondent

## Loben

- Respondent begeistert und öffentlich für seine Persönlichkeit, ihre Eloquenz und ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten loben
- Kurze, direkte Aussagen mit Bezug auf das Erreichte, die Ergebnisse und Führungsqualitäten machen

## Beraten

- Gelegenheit zum Ausdruck von Gefühlen bieten
- Gefühle respektieren und die Aufmerksamkeit auf Fakten und Resultate lenken
- Offene Fragen stellen (was, wo, wann, wie), um bestimmte Aktionspläne für eine Veränderung zu erstellen
- Die Konzentration vornehmlich auf die Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg und ihre Beseitigung lenken
- Erwünschte Veränderungen mit Bezug auf ihren Einfluss auf Resultate und Konsequenzen darlegen
- Lösungen von ihr erfragen

## Probleme lösen

- Vermeidet gerne komplexe, detaillierte Probleme, die später erneute Bearbeitung erfordern
- Sollte im Hinblick auf logische Lösungsansätze beraten werden, um sich nicht nur auf das "Bauchgefühl" zu verlassen
- Kann oft Probleme aufgrund ihres starken Optimismus nicht erkennen
- Sollte auf tatsächliche oder mögliche Konsequenzen deutlich hingewiesen werden
- Neigt zu einer praktischen, ergebnisorientierten Herangehensweise und bevorzugt einfache und sofort durchzuführende Lösungen
- Muss oft auf die Berücksichtigung langfristiger Konsequenzen hingewiesen werden
- Sollte beim Umgang mit komplexen Problemen, aufgrund seiner natürlichen Neigung für sofortige Ergebnisse alles schnell zu vereinfachen, beraten werden



# Strategien für den Umgang mit Respondent

## Aufgaben delegieren

- Verständnis und Akzeptanz bestimmter Leistungserwartungen klarstellen sowie einen Zeitrahmen für die Erfüllung der Aufgabe festlegen
- Fixpunkte festlegen und dabei klar zu Verstehen geben, welche Aufgaben zu welchen Terminen erledigt sein müssen
- Beim der Strukturierung des Prozesses zur Fertigstellung der Aufgabe helfen, insbesondere bei komplexen Aufträgen oder solchen, die eine methodische Herangehensweise erfordern
- Sie über das erwünschte Ergebnis und den Termin informieren; ihr die Entscheidung über die Ausführung überlassen
- Einschränkungen hinsichtlich der Autorität und der Verfügbarkeit von Ressourcen klar abstecken und innerhalb dieser Einschränkungen selbständiges Arbeiten ermöglichen

## Korrigieren

- Durch spezifische Darstellung des Leistungsproblems und dessen Konsequenzen ihren Versuchen widerstehen, dem Problem auszuweichen
- Die Diskussion auf ihre eigenen Leistungsverbesserungen führen, ohne längere Diskussionen über andere Menschen und Situationen zuzulassen
- Diskussion mit der Verbindlichkeit beenden, wann welches Ergebnis vorliegen sollte; dabei das positive Resultat der verbesserten Leistung und der hohen Reputation aufzeigen
- Entschlossen und direkt das erwünschte Resultat sowie das aktuelle Leistungsniveau festlegen
- Die Diskussion auf ihre Aufgaben lenken, die den Leistungsmangel eliminieren sollen
- Zeitlimits für Verbesserungen festlegen und Konsequenzen klar darlegen

## Entscheidungen treffen

- Vermeidet oft Entscheidungen, die Negatives und/oder persönliche Konflikte zur Folge haben
- Diskutieren, inwieweit eine Entscheidung negative Resultate langfristig reduzieren wird und inwieweit Unentschlossenheit andere frustriert und ihren Ruf schädigt
- Trifft oft emotionale Entscheidungen, zeitweise impulsiv und "aus dem Bauch heraus"
- Beim Treffen von Entscheidungen zu einer logischeren, sachbezogeneren Methode ermutigen
- Trifft Entscheidungen schnell



# Strategien für den Umgang mit Respondent

## Entscheidungen treffen (Fortsetzung)

- Braucht oft Coaching bei ihrer Sammlung von umfassenden Informationen und der Betrachtung möglicher Konsequenzen vor der Entscheidung
- Vorteile im sich Zeit nehmen, im Hinblick auf bessere Resultate, herausstellen

## Kommunizieren

- Bevorzugt ungezwungene Diskussionen mit offenem Ende in geselligen Umfeldern (z. B. beim Mittagessen)
- <BR>Wartet auf Gelegenheiten, ihre Erfahrungen, Geschichten und Ideen in enthusiastischer Art und Weise auszutauschen
- Sollte näher ans diskutierte Thema geführt werden, um einen angemessenen Zeitrahmen einzuhalten
- Hat teils Schwierigkeiten, Negatives aufzunehmen
- Prüfen, ob die Ernsthaftigkeit der Diskussion erkannt wurde
- Kommt gerne direkt zum Punkt, ohne viel Zeit mit Small Talk zu verbringen
- Ihren Ideen zuhören und erst dann andere Themen anschneiden
- Bereiche der gegenseitigen Zustimmung zuerst erwähnen und dann zu den eher kontroversen Bereichen übergehen.
- Neigt zu selektiver Wahrnehmung und nimmt nur das auf und/oder erinnert sich nur an das, womit sie übereinstimmt
- Sie am Ende der Diskussion um eine Zusammenfassung und Erläuterung in eigenen Worten bitten, um zu prüfen, ob alles verstanden und begriffen wurde

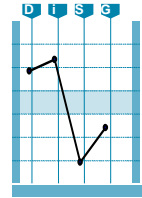






# Wie Respondent ihre Managementfähigkeiten einsetzt

*Dieser Abschnitt beschreibt, wie Respondent mit ihren natürlichen Verhaltenstendenzen mit bestimmten Situationen umgeht. Einige dieser wichtigen Verhaltensweisen als Manager können sich durch Lebenserfahrung und ihrem Wertesystem geändert haben und repräsentieren daher nur potenzielle Verhaltensweisen. Einige der Verhaltensweisen mögen widersprüchlich erscheinen, da sie die verschiedenen Verhaltenstendenzen beschreiben, die ihre Persönlichkeit beinhaltet. Prüfen und erörtern Sie die Liste und legen Sie fest, welche Verhaltensweisen in diesem Umfeld am effektivsten sind.*



Verhaltensmuster  
des Überzeugers

## Kommunizieren

- Kommuniziert gerne und häufig vis-à-vis oder am Telefon auf ungezwungene, freundliche Art und verbindet persönliche Gespräche mit geschäftlichen Diskussionen
- Ist spontan und emotional ausdrucksstark
- Hat oft Schwierigkeiten, Negatives direkt mitzuteilen und lässt andere Menschen oft im Unklaren über den wahren Streitpunkt oder den Ernst des Problems
- Führt viele Diskussionen mit anderen, dokumentiert diese allerdings nicht für Folgemaßnahmen
- Ist direkt, sachbezogen und ergebnisorientiert
- Verschwendet keine Zeit mit Smalltalk oder gesellschaftlichen Annehmlichkeiten
- Kann unverblümt, kalt oder gefühllos wirken

## Delegieren

- Überträgt gerne Aufgaben, die Detailtreue und Konsequenz erfordern
- Formuliert die Aufgaben allgemein, weshalb Missverständnisse bezüglich Verantwortung und Terminfristen entstehen
- Prüft teils den Fortschritt bei zugeteilten Arbeiten nicht
- Stellt oft optimistische Erwartungen an andere und sollte sich mehr Zeit nehmen, wirkliche Fähigkeiten zu erkennen
- Überträgt anderen gern die Verantwortung dafür, dass Details die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden. .
- Ist oft so unspezifisch und wenig ergebnisorientiert bei der Verteilung von Aufgaben, dass andere schwerlich erkennen, was sie tun müssen
- Hat teils Schwierigkeiten, Verantwortungsträgern auch Autorität zu erteilen, da sie die Kontrolle behalten will



# Wie Respondent ihre Managementfähigkeiten einsetzt

## Führen

- Leitet Menschen durch verbale Inspiration und betont alles Positive
- Behandelt Menschen freundlich und engagiert
- Hat oft Schwierigkeiten, in Situationen hartnäckig zu bleiben, die Direktheit und Durchsetzungsfähigkeit erfordern
- Versucht, Menschen die streiten oder Widerstand leisten, zu beschwichtigen oder zu überreden
- Erteilt Befehle energisch und direkt
- Überwacht gerne die Ergebnisse
- Kann so direkt und energisch sein, dass andere nur zögernd Fragen stellen, Missverständnisse klären oder mögliche Probleme aufzeigen

## Entwickeln

- Stellt Dinge in ihrer Gesamtheit dar und empfindet dabei Begeisterung; hat hohe Erwartungen
- Überschätzt oft die Fähigkeiten anderer und gibt zu wenige genaue Anweisungen
- Findet viele ermutigende Worte
- Führt Menschen sofort an die Arbeit, da sie glaubt, dass die Praxis die beste Schule ist
- Bevorzugt Eigeninitiative und selbstständiges Lernen und kann ungeduldig werden, wenn ihre Instruktionen nötig sind.
- Misst praktischer Erfahrung großen Wert bei

## Entscheidungen treffen

- Fällt Entscheidungen emotional und intuitiv
- Stellt optimistische Erwartungen an Menschen und Situationen
- Vermeidet Entscheidungen, die mit zwischenmenschlichen Konflikten und Verlust der Anerkennung oder des Ansehens verbunden sind
- Entscheidet sich schnell, entschlossen, unabhängig und sicher





# Wie Respondent ihre Managementfähigkeiten einsetzt

## Entscheidungen treffen (Fortsetzung)

- Ist eher ergebnisorientiert und bewertet die kurzfristigen Auswirkungen
- Vernachlässigt oft langfristige Konsequenzen und berücksichtigt nicht alle Faktoren in komplexen Situationen

## Zeit managen

- Bevorzugt offene Strukturen und flexible Zeitpläne
- Verbringt mehr Zeit mit Menschen und Abläufen als mit der Aufgabe
- Verbringt zu viel Zeit mit Menschen und in Konferenzen
- Andere erledigen ihre Aufgaben gerne strukturierter und berechenbarer
- Arbeitet mit großem Antrieb und kürzt möglichst viele Wege ab
- Ist stolz auf ihre effizienten Lösungen, durch die sie an einem Tag viel leisten kann
- Unterschätzt den Zeitaufwand einiger Tätigkeiten, geht dadurch Kompromisse ein und versäumt eventuell Termine
- Kritisiert oft andere, die ihre Auffassung von Dringlichkeit nicht teilen oder langsamer arbeiten als sie selbst

## Probleme lösen

- Bindet andere gerne in den Lösungsprozess ein, indem sie deren Meinung über ihre Ideen erfragt oder sie zum Brainstorming anregt
- Löst Probleme subjektiv und emotional und kann bei methodischen Prozessen ungeduldig werden
- Bevorzugt einfache und praktikable Lösungen
- Hat oft Schwierigkeiten, andere in den Lösungsprozess einzubinden, da sie ungeduldig ist und unverzügliche Lösungen sucht



## Wie Respondent ihre Managementfähigkeiten einsetzt

### Andere motivieren

- Drückt sich oft positiv und begeistert aus
- Anerkennt öffentlich das Positive und spielt Negatives herunter
- Erschafft konkurrenzbetonte Herausforderungen
- Setzt kurzfristige Ziele und würdigt das Erzielen von<BR>Resultaten



## Arbeitsblatt "Art des Managements"

*Nachdem Sie den Abschnitt "Wie Respondent andere führt" geprüft haben, bewerten Sie, wie angemessen und effektiv ihr natürlicher Umgang ist, basierend auf den Anforderungen des aktuellen Arbeitsumfelds. Nutzen Sie Ihr Wissen über die besonderen Erfordernisse des Arbeitsumfelds und Ihre unmittelbare Erfahrung mit ihrem Verhalten bei der Entwicklung von Strategien, um solche Verhaltensweisen zu verstärken, die am effektivsten sind, und diejenigen zu reduzieren, die am wenigsten effektiv sind. Vielleicht hilft es Ihnen, die einfache "Beginnen, Einstellen, Fortführen"-Formel anzuwenden. Welche Verhaltensweisen sollte Respondent in jeder Managementkategorie anzuwenden BEGINNEN, welche EINSTELLEN und welche FORTFÜHREN, um in diesem Arbeitsumfeld als Manager am effektivsten zu sein?*

---

1. Welche Verhaltensweisen sollte Respondent bei der KOMMUNIKATION mit anderen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
  
2. Welche Verhaltensweisen sollte Respondent beim DELEGIEREN von Aufgaben an andere in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
  
3. Welche Verhaltensweisen sollte Respondent bei der FÜHRUNG von anderen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
  
4. Welche Verhaltensweisen sollte Respondent beim ENTWICKELN von Menschen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)

