

Stefanie Puckett

Mit
digitalen
Extras

Moderne Führung und Selbstorganisation

Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen
entwickeln



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Mit digitalen Extras: Exklusiv für Buchkäufer!



Ihre digitalen Extras zum Download:

- Checklisten
- Übersichten
- Reflexionsfragen



▶ <http://mybook.haufe.de/>

▶ Buchcode:

Moderne Führung und Selbstorganisation

Stefanie Puckett

Moderne Führung und Selbstorganisation

Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen entwickeln

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-15561-5	Bestell-Nr. 10680-0001
ePub: ISBN 978-3-648-15562-2	Bestell-Nr. 10680-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-15563-9	Bestell-Nr. 10680-0150

Stefanie Puckett

Moderne Führung und Selbstorganisation

1. Auflage, September 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): ©Heiko Barth, Adobe Stock

Illustrationen: Yvonne Schütt, www.illustration.space

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer

Lektorat: Dr. Michael Sellhoff

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Die neue (Arbeits-)Welt – wie stelle ich mich auf?	13
2	(Selbst-)Entwicklung für die Zukunft	19
2.1	Persönlichkeit verstehen	19
2.2	Andere Menschen besser verstehen	23
2.2.1	Reflexion der Persönlichkeit als Bestandteil der Selbstführung	26
2.2.2	... und der Führung anderer	27
2.3	Persönlichkeit entfalten, Entwicklung ermöglichen	27
2.3.1	Ist mit 30 die Persönlichkeitsentwicklung abgeschlossen?	28
2.3.2	Warum verändern wir uns?	29
2.3.3	Die Sache mit den Genen bzw. wie Entwicklung funktioniert	29
2.3.4	Die Falle der Verstärkung	30
2.3.5	So passiert Kompetenzaufbau – oder eben nicht	31
2.3.6	Raus aus dem Kreislauf der Verstärkung	31
2.4	Die eigenen Stärken bestimmen	34
2.4.1	Lebensläufe auf Stellen anpassen? Warum wir uns kleiner machen, als wir sind	35
2.4.2	Stärkenprofil ist nicht gleich Stellenprofil! Warum wir andere durch eine Schablone betrachten	35
2.4.3	Die Sache mit Stärken und Schwächen in der modernen Organisation	36
2.4.4	Die eigene Rolle selbst und immer wieder neu finden	37
2.4.5	Der ganzheitliche Blick – finden Sie Ihre eigentlichen Stärken	39
3	Veränderungsnotwendigkeit und Signale aus dem Umfeld erkennen	45
3.1	Was die anderen uns nicht sagen – Signale wahrnehmen, Reaktionen verstehen	46
3.2	Stärken schützen vorm Scheitern nicht	51
3.3	Karrierekiller in der neuen Arbeitswelt	54

4	Selbstreflexion als Schlüsselkompetenz erweitern	59
4.1	Ein Blick von außen	59
4.2	Wie wir aufhören, uns zu unterschätzen	64
4.3	Die eigene Leistung und Fähigkeiten (an)erkennen	65
4.3.1	Die Angst, dass andere mehr in uns sehen, als wir glauben zu sein	70
5	Raus aus der Komfortzone – so gelingt es	75
5.1	Überwinde Automatismen und Fluchtimpulse!	76
5.1.1	Das ABC-Modell	76
5.1.2	Der Fluchtreflex und wie wir ihn überwinden	78
5.1.3	Das Yerkes-Dodson-Gesetz: Ein bisschen Anspannung fördert Leistung	80
5.1.4	Zehn Fragen gegen die Angst	81
5.1.5	Keine Sorge vorm Fehltritt!	82
5.2	Große Träume? Kleine Schritte!	82
5.2.1	Mit der WOOP-Methode Ziele erreichen	83
6	Selbst vom Hindernis zum Katalysator unserer Entwicklung werden	87
6.1	Entlarvt: Wie wir uns selbst im Weg stehen	87
6.2	Die Macht der Sprache	89
6.3	Lieber lernen, als der Beste sein: »Growth Mindset«	91
7	Prioritäten setzen, fokussieren	95
7.1	Fokus für Zufriedenheit	95
7.1.1	Warum Zufriedenheit? Oder: die Sache mit dem Glücklichein	95
7.2	Ballast abwerfen	100
7.2.1	Wenn der Kontakt zur Energiefalle wird	103
7.3	Priorisierung und Fokus bei der Arbeit	106
7.3.1	Raus aus der Scheinarbeit	106
7.3.2	Drei Prioritäten am Tag	107
7.3.3	Wertvolle statt harter Arbeit!	108
7.3.4	Handwerkszeug zur Priorisierung	110
7.3.5	Das Eisenhower-Prinzip	110
7.3.6	Durchatmen. Und Nein sagen.	111

8	Flexibilität fordert Grenzen und Achtsamkeit	113
8.1	Mindfulness: Mehr Achtsamkeit für mehr Fokus	113
8.1.1	Welche positiven Effekte hat Achtsamkeit?	114
8.2	Wo Flexibilität Grenzen braucht	116
8.2.1	Bereich 1: Keine Struktur, keine Routine, keine »Ausreden« mehr	116
8.2.2	Bereich 2: Keine Pausen mehr	118
8.2.3	Bereich 3: Informationsflut, Aufgabenflut und Unterbrechungen	119
8.2.4	Bereich 4: Entscheide du, wie du arbeitest	121
9	Führung und Selbstführung	123
9.1	Moderne Führung funktioniert anders	123
9.2	Führen? Wissen, wo man hinwill!	124
9.2.1	Wo wollen Sie hin?	125
9.2.2	Die eigenen Werte und Prinzipien in der Organisation	126
9.2.3	Wer führt, wenn keiner vorgesetzt wird?	128
9.2.4	Es muss nicht immer die Weltrettung sein	129
9.2.5	Sinnstiftend ist Arbeit, die etwas bewirkt	130
10	Selbstführung und Selbstorganisation	133
10.1	Die Sache mit der Selbstorganisation	134
10.2	Den Weg in die Selbstorganisation unterstützen	137
10.2.1	Selbstorganisation braucht Vorbereitung	137
10.2.2	Selbstorganisation braucht Unterstützung	139
10.3	Agile Methoden für die Selbstorganisation	146
10.3.1	Arbeiten nach Scrum	146
10.3.2	Die wichtigsten agilen Methodenelemente für die Arbeit im Team	148
11	Die Arbeit in und mit Teams	153
11.1	Team- und Führungsfähigkeit beginnt bei mir	153
11.2	Die richtige Rolle im Team finden	157
11.2.1	Welche Teamrollen gibt es?	157
11.2.2	Was ist meine ideale Rolle?	158
11.2.3	Was, wenn ich »meine« Rolle nicht einnehmen kann?	159

11.2.4	Muss ich mich überhaupt auf eine Rolle festlegen?	161
11.2.5	Die neue Rollenflexibilität als Herausforderung und Chance	163
11.3	Fallen in der Teamarbeit	163
11.3.1	Psychologische Fallstricke in der Teamarbeit	164
11.3.2	Gruppendenken	166
11.4	Feedback bei der Arbeit – sinnvoll bitte	172
11.4.1	Feedback geben – oder lieber doch nicht?	173
11.4.2	Mit Feedback wirken	177
11.4.3	Positiver Verstärker sein	182
12	Musterbrecher und Organisationsrebelln	185
12.1	Rebellenpotenzial in sich und anderen erkennen und fördern	187
12.1.1	Anti-Organisationsrebell-Muster	189
12.2	Risiken des Musterbrechens und Strategien für Einfluss	190
12.2.1	Personas	194
12.2.2	Schnellschüsse vermeiden, Helfer, nicht Störer werden	194
12.2.3	Wer fragt, der führt	195
12.2.4	Konstruktive Fragen für Organisationsrebelln	196
13	Emotional und sozial intelligent handeln	197
13.1	Arbeitsbeziehungen emotional intelligent aufbauen und pflegen	198
13.1.1	Fünf Arbeitstypen und ihre Türöffner	198
13.1.2	Zuhören und Empathie	202
13.2	Keine Angst vor Konflikten	206
13.2.1	Den Kopf nicht auf Konflikt(Eskalation) vorprogrammieren	207
13.2.2	Die selbsterfüllende Prophezeiung	207
13.2.3	Der Pygmalion-Effekt	209
13.3	Netzwerken und Soziale Medien	213
13.3.1	Netzwerk: Bereichern und bereichern lassen	214
13.3.2	Netzwerk vergrößern	217

14	Zukunftskompetenzen Entscheidungsklugheit, Lösungsorientierung und Kreativität	225
14.1	Richtig (be)urteilen und klug entscheiden	225
14.1.1	Entscheiden lernen	226
14.1.2	Urteilsfähigkeit und kluges Entscheiden	229
14.2	Lösungsorientierung entwickeln	233
14.2.1	Lösungsorientiertes Denken und Techniken zur Lösungsfindung	235
14.2.2	Wie wird Verbesserung und Erneuerung zur Routine?	240
14.3	Kreativität entwickeln	243
14.3.1	Zugang zur eigenen Kreativität	243
14.3.2	Kreativitätstechniken	245
14.3.3	Zwei kleine Tipps	250
15	Wer nichts falsch macht, macht das Falsche	253
	Quellenangaben	257

1 Die neue (Arbeits-)Welt – wie stelle ich mich auf?

Heute ist nicht alles anders. Morgen wird es das auch nicht sein. Einige Veränderungen sind jedoch besonders spürbar und schreiten zunehmend schneller voran.

Entscheidungen werden zunehmend komplex und fachübergreifend. Gleichzeitig können Unmengen an Informationen und Daten zurate gezogen werden, während noch ein Auge auf sich herausbildende Trends zu richten ist. Veränderung passiert schnell und mitunter tiefgreifend, was die Disruption ganzer Geschäftsfelder zur Folge hat.

Wer auf dem Markt bestehen will, muss einfache und individualisierbare Lösungen für komplexe Probleme finden. Dies lässt sich nicht von Einzelnen »oben« in der Organisation bewältigen, und auch die Notwendigkeit von innovativen Ideen und Kreativität erfordert den Einbezug vieler Köpfe. Es braucht viele Perspektiven und Diversität, um Anforderungen zu verstehen und Herausforderungen kreativ zu begegnen. Zugleich geht es um Geschwindigkeit: Lieber schon mal den ersten Schritt gehen, bevor der zweite geplant wird. Abkürzungen finden. Für Hierarchie und Bürokratie ist eigentlich keine Zeit mehr – Entscheidungen müssen schnell getroffen und umgesetzt werden, dort, wo sie einen Einfluss haben, an den Ecken der Organisation.

Die Arbeitswelt der Zukunft hat ausreichend Maschinen. Den Menschen braucht sie daher nicht als lebendige Maschine, sondern als lebendige Person, die ihre Individualität zum Mehrwert für die Organisation macht, die gestaltet.

Die Arbeitswelt der Zukunft bedient sich zunehmend künstlicher Intelligenz. Der Mensch muss daher nicht alles auswendig lernen, nicht alles wissen, aber lernen können. Und Kontexte verstehen. Wir brauchen mehr Um-die-Ecke-Blicken und Außerhalb-der- (oder Ohne-die-) Box-Denken, das Musterbrechen, das Selbstdenken. Das Selbstführen.

Solche Gegebenheiten brauchen eine Form der Zusammenarbeit und ein Arbeitsumfeld, in dem Einzelne und Teams Herausforderungen annehmen, Chancen

ergreifen und Verantwortung übernehmen und sich und ihre Arbeit ständig weiterentwickeln. Dies gilt für die Zusammenarbeit an sich, aber auch für Prozesse und Methoden. Führung darf dabei nicht zur Bremse werden, darf der schnellen Zielerreichung nicht im Wege stehen. Traditionelle Führung zielt allerdings auf Bewahrung und Sicherung des Erfolgs und mit ihm der Prozesse ab, setzt mithin auf den Erhalt des Status quo.

Moderne Führung ist dagegen zukunftsgerichtet. Sie versteht, dass das Zukunftspotenzial der Organisation in ihren Menschen liegt. Sie managt keine menschlichen Ressourcen. Sie inspiriert und befähigt Menschen und Teams, ihr Potenzial zu entdecken, zu entfalten und einzusetzen. Moderne Führung ermöglicht Selbstführung.

Die Welt der Arbeit verändert sich und wird dies weiter tun, mit oder ohne uns. Warum also nicht durch uns, von uns? Die Zukunft braucht uns. Und gibt uns eine Chance für persönliches Wachstum.

Diese Chance liegt in unserer Kreativität, unserer sozialen Intelligenz und Empathie, in der Fähigkeit, kritisch zu denken und klug zu entscheiden. In unserer Gabe, Veränderungen wahrzunehmen, Strategien anzupassen, Chancen zu ergreifen, Probleme zu bewältigen. Im *Lernen*. So wachsen wir.

Um unser Zukunftspotenzial voll zu entfalten, bedarf es der Entwicklung in fünf Bereichen:

1. **Persönlichkeit entwickeln, Stärken und Potenziale (er)kennen, Wachstum ermöglichen**

Unser Potenzial gewinnbringend einzusetzen, wird zunehmend möglich und notwendig. Hierfür müssen wir Potenzial und Stärken erkennen und persönliches Wachstum *systematisch* ermöglichen. Bei uns selbst und bei anderen.

2. **Zukunftskompetenzen gezielt aufbauen**

Kompetenzaufbau: Erkennen, welche unserer Eigenschaften wichtige Stärken für die Zukunft darstellen, Aufbau und gezielte Förderung dieser Zukunftskompetenzen.

3. **Eigene Ziele setzen, entscheiden lernen, wirksam werden**

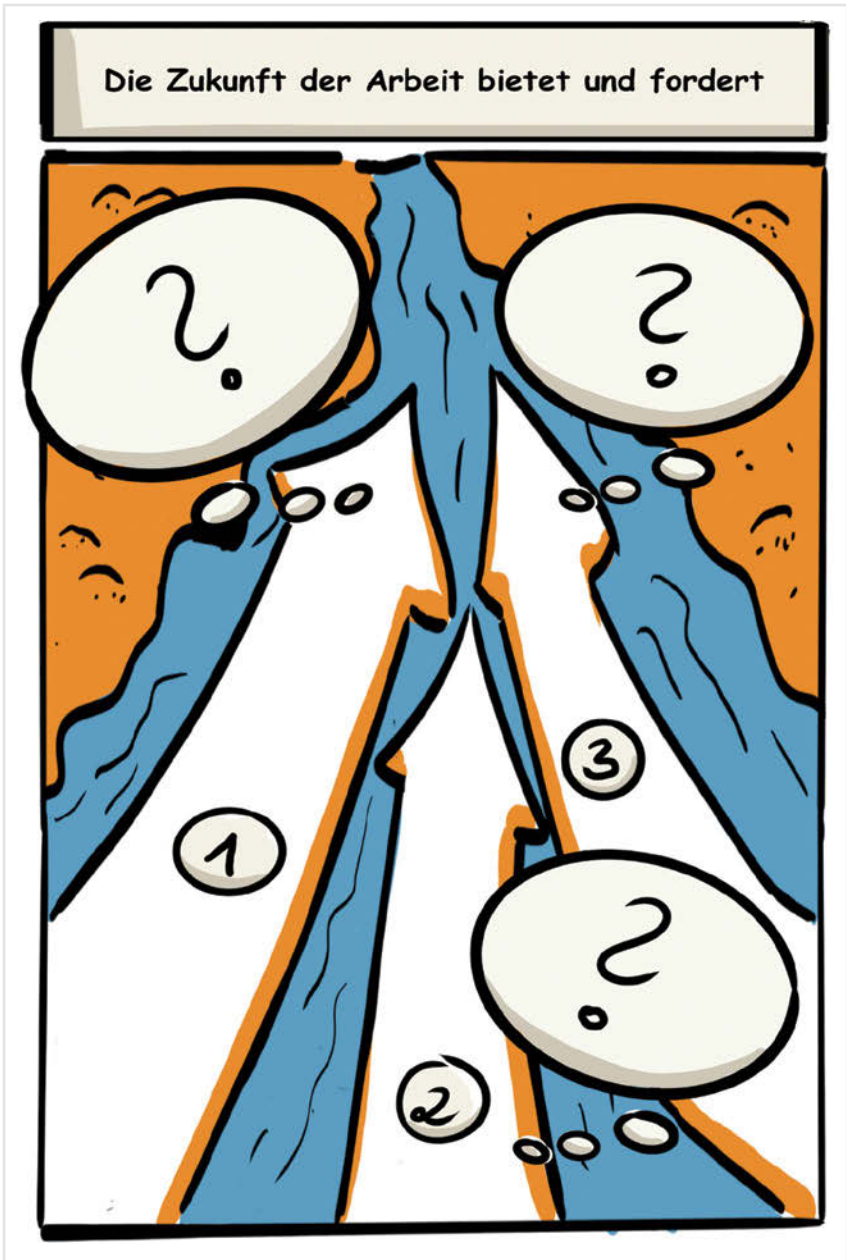
Aktiv gestalten und (sich) selbst führen: Der Schlüssel zu einem erfüllten Leben liegt in der Selbstbestimmung. Hierfür gilt es herauszufinden, was uns wichtig ist, wofür wir stehen und was wir wollen. Von dort entwickeln wir die Kompetenz, Entscheidungen treffen zu können und (uns) selbst zu führen. So werden wir zum Zukunftsantrieb.

4. **Das Umfeld verstehen und emotional intelligent handeln**

Moderne Führung funktioniert nicht mehr über Positionsmacht. Es geht vielmehr darum, als Mensch auf andere zu wirken und mit anderen etwas zu bewirken. Hierfür braucht es Investitionen in soziale und emotionale Intelligenz sowie Teamfähigkeit.

5. **Psychologische Fallen umgehen, Methodenkompetenz erwerben**

Handwerkszeug: hilfreiche Methoden lernen und wichtige Zusammenhänge verstehen. Hier helfen Blicke in den Methodenkoffer der Agilität und Exkurse in die Psychologie. Fallstricke der neuen Arbeitswelt werden ergänzend aufgezeigt und persönliche Risikofaktoren identifiziert.



1

Die sichtbare Modernisierung. Mehr Mensch, weniger Maschine. Individualitätsakzente auf der Arbeit. Der Ruf nach Sinn in der Arbeit. Alternative Formen der Zusammenarbeit, mehr Zusammenarbeit, weniger Hierarchie. Flexibilisierung. Demokratisierung.

Wie stifte ich Sinn in der Arbeit?
Wie gestaltet sich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, wie das Arbeiten im und als Team?
Wo setze ich der Flexibilität (meine) Grenzen?

Wie erkenne ich Stärken, entwickle Potenziale und baue Zukunftskompetenzen auf?
Wie wirke und führe ich effektiv?
Wie baue ich Entscheidungskompetenz und Selbstführung auf?

Zunehmende Wissensarbeit, Künstliche Intelligenz als Alternative, neue Herausforderungen durch Komplexität, Veränderung und Unvorhersehbarkeit. Vernetztheit. Der Mensch wird zunehmend als Mensch gebraucht: Soziale und emotionale Kompetenz, Kreativität, kritisches Denken sind gefordert: Selbstführung ist die neue Führung.

2

3

Veränderung braucht Wandlung (-sfähigkeit). Wirtschaftliche Notwendigkeit schnellerer Wertschöpfungsprozesse und Umgang mit Unsicherheit fordern Agilität. Agile Prinzipien werden zum „Way of Work“.

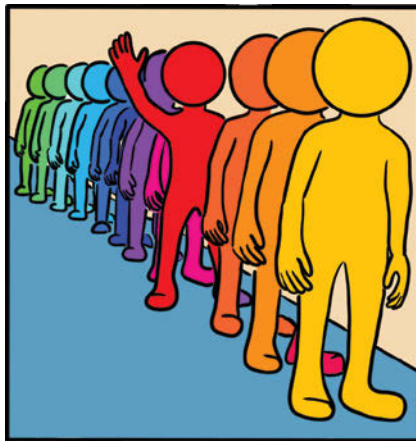
Wie erkenne ich Veränderungen im Kontext und finde Lösungen?
Wie gelingt mir Selbstorganisation und wo liegt meine persönliche Chance darin?
Wie setze ich agile Arbeitsmethoden sinnvoll ein?

2 (Selbst-)Entwicklung für die Zukunft

Organisationen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sich wandeln und – was noch wichtiger ist – wandlungsfähig werden und bleiben. Dies gilt auch für die Menschen in der Organisation.

2.1 Persönlichkeit verstehen

Kern der persönlichen Entwicklung ist – das ist keine Tautologie – die Entwicklung unserer Persönlichkeit. Persönlichkeit bezeichnet all das, was uns im Fühlen, Denken und Verhalten von anderen unterscheidet, die Gesamtheit unserer charakteristischen Eigenschaften.



Dabei sind wir so komplex und vielschichtig, dass kein Eigenschaftsmodell und keine Typologie unserer Individualität gerecht werden kann. Modelle und Typologien helfen aber, die wesentlichen Züge der Persönlichkeit zu beschreiben und uns und andere Menschen besser einordnen und damit verstehen zu können.

Die Big Five

In der Psychologie gibt es verschiedene Modelle, die Persönlichkeit zu erklären und zu beschreiben versuchen. In der Wissenschaft hat sich dabei das Fünf-Faktoren-Modell (McCrea & Costa, 1987) durchgesetzt, es gilt als das bestuntersuchte Modell. Nach ihm kann man Menschen anhand von fünf Eigenschaften zuverlässig voneinander unterscheiden. Diese sogenannten Big Five sind: Emotionale Stabilität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen.

Jede Eigenschaft bildet ein Kontinuum. Je nachdem, wie stark die einzelne Eigenschaft bei uns ausgeprägt ist bzw. wo wir uns auf dem Kontinuum befinden, ergibt sich das individuelle Muster unserer Persönlichkeit.

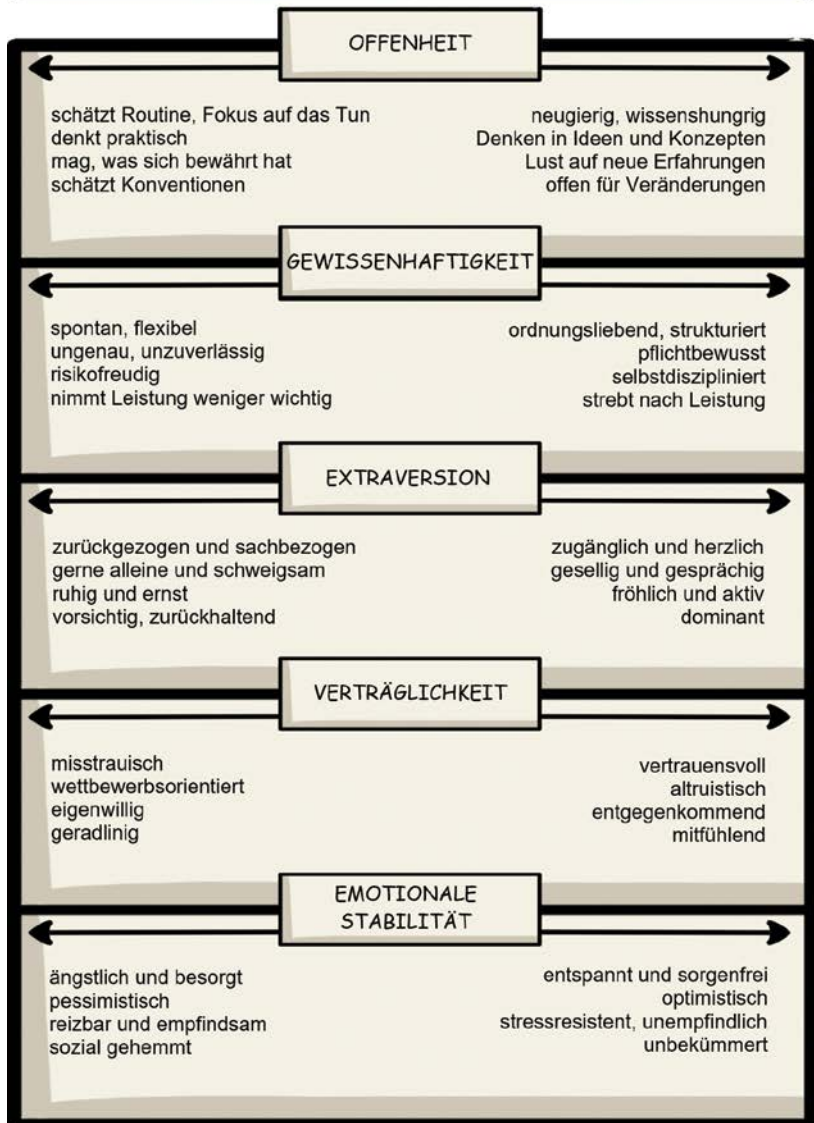
Wo stehen Sie auf dem Kontinuum?

Reflektieren Sie die eigene Persönlichkeit entlang der folgenden Grafik. Kreuzen Sie an, wo Sie sich auf dem Kontinuum am ehesten sehen.

Übung: Was bringt meine Persönlichkeit mit, was nicht?

Schauen Sie auf die Skalen. Setzen Sie sich damit auseinander, welche Stärken mit demjenigen Pol einhergehen, dem Sie näher sind, und welche Aspekte des anderen Pols Sie gern stärker entwickeln würden. Schreiben Sie Ihre Gedanken auf, um sie später wieder aufzugreifen.

Persönlichkeitsreflexion entlang der Big Five



Übung: Extreme und moderate Eigenschaften

Am Rande des Kontinuums, die »extreme Eigenschaft«

Identifizieren Sie sich recht stark mit einem der beiden Charaktere pro Eigenschaft, so befinden Sie sich recht weit außen auf dem Kontinuum der Eigenschaft (Sie sind zum Beispiel extravertierter als die meisten). Entsprechend sitzt mindestens eines Ihrer Kreuze vermutlich recht weit außen auf der Skala. Sie zeigen einige Eigenschaften sehr deutlich – die entsprechenden Stärken sind bei Ihnen sehr sichtbar. Andere Eigenschaften sucht man bei Ihnen eher vergeblich – sind diese im aktuellen Kontext wichtig, werden sie als Schwächen sichtbar.

- Wählen Sie einen eher schwachen Bereich (einen Pol, der weit weg vom Kreuzchen liegt), in dem Sie sich entwickeln möchten, der in Ihrer aktuellen Situation erfolgsrelevant ist.
Beginnen Sie damit, aufzuschreiben, welche Verhaltensweisen mit der zu fördernden Eigenschaft verbunden sind und wo diese Ihnen konkret helfen können.
Booster: Blicken Sie auf die Facetten. Gibt es eine Facette innerhalb der Eigenschaft, die doch etwas höher ausgeprägt ist? Wie können Sie diese breiter einsetzen?

In der Mitte des Kontinuums, die »moderate Eigenschaft«

Treffen Sätze zu beiden Charakteren auf Sie zu, haben Sie eine eher mittlere Ausprägung. Mindestens eines Ihrer Kreuze liegt vermutlich in der Mitte der Skala. Ihre Eigenschaft in dieser Dimension ist eher durchschnittlich stark ausgeprägt und Sie verfügen wahrscheinlich entlang des Kontinuums über eine größere Bandbreite in Ihrem Verhalten.

- Wählen Sie eine eher durchschnittlich ausgeprägte Eigenschaft, die in Ihrer aktuellen Situation jedoch besonders erfolgsrelevant ist. Welche Aspekte

möchten Sie stärken? Welche damit verknüpften Verhaltensweisen wollen Sie stärker oder häufiger zeigen? Womit wollen Sie sich hervortun?

Booster: Gibt es eine Facette innerhalb der Eigenschaft, bei der das Kreuz weiter links oder weiter rechts steht? Mit welcher Stärke ist diese verbunden? Wie können Sie diese sichtbar machen?

2.2 Andere Menschen besser verstehen

Persönlichkeitseigenschaften sind normalverteilt. Das bedeutet, dass die meisten von uns rund um die Mitte des Kontinuums liegen. Finden Sie sich am Ende eines Pols wieder, bedeutet dies, dass die Mehrzahl der Menschen eine weniger extreme Ausprägung dieser Eigenschaft hat (sich näher als Sie am anderen Pol befinden).

Sind Sie zum Beispiel stets offen für neue Erfahrungen und jagen ständig einer neuen Idee hinterher, fahren Sie das Risiko, die Mehrzahl anderer abzuhängen, die eher an der Umsetzung interessiert sind oder das Bestehende wertschätzen. Sind Sie sehr introvertiert, vergessen Sie vielleicht, dass den meisten Menschen ein Grußwort und ein kurzer Austausch am Morgen wichtig ist.

Sich das ganze Spektrum der Persönlichkeit bewusst zu machen, hilft nicht nur, eigene, vielfältigere Anteile in sich zu entdecken und bei Bedarf gezielt zu fördern. Es hilft auch, sich bewusst zu machen, dass Menschen unterschiedlich denken, unterschiedlich an Dinge herangehen und unterschiedliche Bedürfnisse haben. Dabei gibt es kein Besser oder Schlechter, nur ein Anders. Die Kunst der Teamführung oder der erfolgreichen Zusammenarbeit im Team ist, auf die Vielfältigkeit der Personen gezielt einzugehen. Dazu später mehr.

Im Folgenden sind die extremen Ausprägungen für die fünf Eigenschaften illustriert.



Extraversion

Hoch: Das ist Robert. Er liebt es, sich mit Menschen zu umgeben. Freunde treffen, in Menschenmengen sein, neue Leute kennenlernen und Parties geben ihm Energie. Auch arbeitet er gerne in Gesellschaft. Es ist leicht, zu Robert Kontakt aufzunehmen und ins Gespräch zu kommen. Er redet viel, tendiert dazu, andere zu dominieren. Robert hat viele Hobbies, liebt Aktivitäten und interessiert sich für alles, wenn auch mitunter eher oberflächlich.

Niedrig: Das ist Henry. Er arbeitet am liebsten allein und verbringt so auch gerne seine Freizeit. Er widmet sich lieber Themen als Menschen. Freunde hat er eher weniger, die sich aber über eine tiefe und stabile Freundschaft auszeichnen. Henry fasziniert sich für einige ausgewählte Themen, redet auch gerne über diese, hört sonst aber eher zu.



Verträglichkeit

Hoch: Das ist Fabian. Jemand, mit dem eigentlich jeder gut auskommt. Er ist tolerant, freundlich, rücksichtsvoll. Fabian sucht harmonische Beziehungen um ihn herum, eine kooperative Haltung ist ihm wichtig. Er kümmert sich um andere und gibt leicht nach. Konflikte geht er aus dem Weg.

Niedrig: Das ist Torben. Er ist weniger um andere besorgt und bleibt gerne auf der Sachebene. Er eckt schnell an, denn er geht gerne und oft in die Konfrontation. Er ist wettbewerbsorientiert und steht für seine Interessen ein.



Offenheit für Erfahrungen

Hoch: Das ist Lisa. Sie liebt Literatur, Kultur, Reisen und andere Kulturen. Ob Gedichte oder kognitive Nüsse - Sie denkt sich gerne in Themen ein. Andere Standpunkte findet Sie interessant und setzt sich gerne mit neuen Themen auseinander.

Niedrig: Das ist Marie. Sie ist recht bodenständig und lernt, indem sie ausprobiert. Wenn sich etwas bewährt hat, bleibt sie dabei. Sie lebt nach dem Motto „Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht.“ Probleme geht sie pragmatisch an und setzt sich gerne mit greifbaren, konkreten Inhalten auseinander.



Gewissenhaftigkeit

Hoch: Das ist Silke. Sie wird von ihren Arbeitskollegen für ihre Zuverlässigkeit und Genauigkeit geschätzt. Allerdings ist sie wenig flexibel. Silke plant gerne und ist immer gut organisiert. Sie ist zielstrebig, neigt zum Perfektionismus und hat ihre Emotionen im Griff. Impulsivität ist ihr fremd.

Niedrig: Das ist Lara. Lara wird von ihren Arbeitskollegen für ihre Flexibilität und Spontantät geschätzt. Sie hat keine Schwierigkeiten mit Planänderungen in der letzten Minute und schaut über kleinere Fehler und Ungenauigkeiten leicht hinweg. Lara springt auch gerne spontan mal ein, Vorbereitung braucht sie kaum.



Emotionale Stabilität

Hoch: Das ist Peter. Er ist der Fels in der Brandung. Wenn um ihm rum alle nervös sind und sich Sorgen machen, ist Peter tiefenentspannt. Er steckt andere mit seiner Ruhe und seinem Optimismus an, übersieht aber leicht das ein oder andere Warnzeichen. Mit Stress kann er sehr gut umgehen und erholt sich nach Niederschlägen schnell. Kritik prallt eher an ihm ab.

Niedrig: Das ist Leon. Er merkt sofort, wenn etwas nicht stimmt. Er hat ein gutes Gespür für Spannungen und Konflikte im Team. Er macht sich viele Gedanken, erkennt Risiken vorzeitig und hat einen kritischen Blick. Vorhaben geht er schnell an, er verspürt Dringlichkeit. Sorgen und ein eher pessimistischer Blick in die Zukunft begleiten ihn. Er lässt sich schnell beunruhigen und reagiert sensibel auf Druck. Mit Stress kann er nicht gut umgehen. Kritik nimmt er sich sehr zu Herzen, wobei er selbst sein härtester Kritiker ist.

Es ist nicht überraschend, dass das Thema Persönlichkeit zu jeder guten Führungskräfteweiterbildung gehört. Wir lernen, Mitarbeitende zu verstehen und angemessen zu reagieren. So motiviert es den einen, über eine Vision zu sprechen, während eine andere Teilnehmerin Tatendrang entwickelt, wenn die Details der Umsetzung besprochen werden. Manche Mitarbeitende blühen förmlich auf, wenn sie Lob und Anerkennung vor anderen bekommen, anderen ist das eher unangenehm. Manche wünschen sich eine Führungskraft, die mit ihnen über Gefühle spricht, wenn sie gerade Schwierigkeiten haben. Andere wünschen sich eher konkrete Unterstützung. Introvertierten Mitarbeitenden reicht seltener Kontakt, aber dann in einem längeren