

# NEO PI-R

NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae  
Primary Colours® Leadership Report

**Heidi Happy**

**ID 4619-334**

**iCode Peter**

**Datum 24.05.2016**

Form S

# ÜBERSICHT

- **Der Primary Colours Leadership Report**
  - Einleitung*
  - Das NEO-Persönlichkeitsinventar*
  - Das Primary Colours® Leadership Model*
  - Wichtige Aspekte, die Sie beachten sollten, wenn Sie Ihren Report lesen*
  - Aufbau dieses Reports*
- **Abschnitt 1: Ihr Führungsinteresse, Führungstyp und Führungsverhalten**
  - 1.1 Ihr Führungsinteresse*
  - 1.2 Ihr Führungstyp*
  - 1.3 Ihre voraussichtliche Effektivität als Führungskraft*
- **Abschnitt 2: Ihre Persönlichkeit und Führung**
  - 2.1 Festlegung der strategischen Ausrichtung*
  - 2.2 Commitment fördern*
  - 2.3 Planung und Organisation*
  - 2.4 Beziehungen aufbauen und erhalten*
  - 2.5 Teamwork*
  - 2.6 Ziele erreichen*
  - 2.7 Führen*
- **Abschnitt 3: Nächste Schritte**

# Der Primary Colours Leadership Report

## Einleitung

Dieser Report soll Ihnen helfen zu verstehen, inwiefern Ihre Persönlichkeit für Sie förderlich ist oder Sie daran hindert, Ihre Führungskompetenzen zu entwickeln. Er zeigt Ihr Interesse an Führung auf, den Führungsstil, der von der Persönlichkeit her am besten zu Ihnen passt, und inwiefern Aspekte Ihres Führungsstils effektiv sind und Ihre potentielle Effektivität im Umgang mit spezifischen Führungsaufgaben erhöhen oder verringern.

Dieser Report wurde gemeinsam von Hogrefe Ltd und der Edgecumbe Consulting Group entwickelt. Hogrefe ist der Herausgeber des NEO-PI-R. Das Primary Colours Leadership Model wurde von David Pendleton entwickelt und ist ein eingetragenes Warenzeichen der Edgecumbe Consulting Group.

## Das NEO-Persönlichkeitsinventar

Persönlichkeit ist hauptsächlich genetisch bedingt, kann aber von Umgebungsfaktoren beeinflusst werden. Bis zum Erwachsenenalter ist sie gefestigt, und es ist unwahrscheinlich, dass sie sich deutlich verändert, während Sie älter werden. Der Persönlichkeitsfragebogen, den Sie ausgefüllt haben, nennt sich NEO-PI-R. Es ist eines der validesten, präzisesten und weltweit akzeptiertesten Persönlichkeitsinstrumente auf dem Markt. Es misst die fünf globalen Faktoren, die der Persönlichkeit zugrunde liegen:

- Extraversion – das Ausmaß an Energie, das Sie auf Ihre Umwelt richten und Ihr Bedürfnis nach externer Stimulation
- Emotionale Stabilität – wie viel Stress Sie spüren und Ihr Level emotionaler Stabilität oder Reaktivität
- Offenheit – wie offen Sie für neue Erfahrungen verschiedenster Art sind
- Verträglichkeit – die Rolle, die Sie in Beziehungen einnehmen; wie empfänglich Sie für die Sichtweisen anderer Personen sind
- Gewissenhaftigkeit – Ihre Zielstrebigkeit und Ihr Drang, ein Ziel zu erreichen

Jeder der fünf Faktoren besteht aus sechs Persönlichkeitseigenschaften; demnach gibt es insgesamt 30 Persönlichkeitseigenschaften. Diese Eigenschaften gelten als die Basisfaktoren, die bestimmen, wie Menschen sich typischerweise verhalten: ihre Einstellungen zu sich selbst und anderen; wie sie die Welt üblicherweise verstehen und sich ihr gegenüber verhalten; wie sie zu Entscheidungen gelangen; wie sie mit Personen und Aufgaben und Ihren Emotionen umgehen. In diesem Report haben wir Ihre Werte in den verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften mit der Gruppe 'Bevölkerungsrepräsentative Stichprobe' verglichen. Daher wird der Report Ihnen zeigen, wie sich Ihre Persönlichkeit im Vergleich zu dieser Gruppe verhält.

## Das Primary Colours® Leadership Model

Um Ihnen einen Einblick in die Bedeutung Ihrer Persönlichkeitsergebnisse aus einer Führungsperspektive zu geben, wurde das Primary Colours® Leadership Model (Pendleton & Furnham, 2012) als Rahmenmodell verwendet. Die Forschungs- und Beratungserfahrung von Edgcombe in mehr als 25-jähriger Arbeit mit Führungskräften zeigt, dass es drei Bereiche gibt, in denen Führung stattfindet: die strategischen, die operationalen und die interpersonalen Bereiche.

Diese Bereiche lassen sich mit verschiedenen Teilen des Körpers verknüpfen:

Der **strategische** Bereich ist der Kopf: Er macht sich ein Bild der Lage, sieht die Zukunft der Organisation und macht Pläne, um sie vorwärts zu bringen.

Der **operationale** Bereich repräsentiert die Hände und die Beine: Er erledigt die Aufgaben, erzielt Ergebnisse und bringt die Organisation voran. Seine wesentliche Fähigkeit ist Entschlossenheit oder Willensstärke.

Der **interpersonale** Bereich ist das Herz: Dies ist der Ort der Gefühle, an dem Beziehungen gepflegt werden. Seine wesentliche Fähigkeit besteht darin, Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Er wird im Allgemeinen als emotionale Intelligenz bezeichnet.

Innerhalb dieser und den sich überlappenden Bereichen lassen sich sieben Aufgaben definieren, mit denen Führungskräfte typischerweise konfrontiert werden:

- Festlegung der strategischen Ausrichtung – Definieren des Ziels und der Richtung einer Organisation, der spezifischen Aktivitäten der Organisation, bzw. der spezifischen Rahmenbedingungen, um diese Aktivitäten ausführen zu können. Dies beinhaltet entweder deduktive, analytische Prozesse oder kreative und induktive Prozesse, um langfristige und organisationsweite Aufgaben anzugehen. Strategisches Denken betrifft außerdem radikale und innovative Denkansätze sowie fundierte Analysen von Kontextfragen im Hinblick auf die Zukunft der Organisation.

## The Primary Colours of Leadership



Pendleton (2003)

- Commitment fördern – Sicherstellen von Verständnis und Commitment gegenüber Plänen, Aktivitäten und Strategien der Organisation. Diese Aufgabe ist gleichzeitig mit dem Aufbau von Commitment gegenüber Programmen und Initiativen verknüpft. Es geht dabei darum, Einfluss auf einzelne Personen und Personen in Teams oder in größeren Gruppen zu nehmen und sie zu überzeugen.
- Planung und Organisation – Aufbau von Strukturen, Plänen und Prozessen, die dazu beitragen, dass Personen klar auf Prioritäten fixiert bleiben, um die Organisationsziele zu erreichen. Dies beinhaltet die Etablierung und Anwendung von Folge- und Beurteilungsprozessen und -mechanismen, um mit unerwarteten Ereignissen umgehen zu können, und im Angesicht von Bedrohungen die Pläne und Prozesse mit Flexibilität im Gleichgewicht zu halten.
- Beziehungen aufbauen und erhalten – Entwicklung von widerstandsfähigen und effektiven Beziehungen mit allen wichtigen Interessengruppen. Dies beinhaltet den Aufbau und Erhalt von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Werten.
- Teamwork – Gutes Arbeiten und gute Zielerreichung in Teams. Teams beinhalten hierarchische Teams aus Führungskräften und Angestellten, Peergroups und zusammengestellte Arbeitsgruppen sowie Projektteams. Auf einer übergeordneten Ebene beinhaltet diese Aufgabe das Aufbauen und Auflösen von Teams und Hilfestellungen für effektives Arbeiten.
- Ziele erreichen – Aktivierung von Personen, Teams und Organisationen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Dies beinhaltet auch, Widerstände zu überwinden und ein Bewusstsein für das Arbeitstempo und die Dringlichkeit von Aufgaben zu schaffen. Damit einher gehen große Durchsetzungskraft, Beharrlichkeit und Erfolgswille.
- Führen – Aufbau der notwendigen Bedingungen für Erfolg in der Organisation, den Teams und bei den Personen. Führung kann durch die folgenden Aspekte demonstriert werden: inspirierende Zuversicht, Vertrauen und Commitment; Bündelung von Anstrengungen; Förderung von Personen und Gruppen; Belohnung von erwünschtem Verhalten; Unterstützung von Personen und Gruppen beim Lernen. Das Wichtigste bei der Führung ist, sicherzustellen, dass jeweils die richtige Art und das richtige Maß an Führung in aktuellen und sich ändernden Rahmenbedingungen angewandt wird. Dies kann bedeuten, anderen die Führung zu überlassen, wenn ihre Führungsqualitäten in einem bestimmten Bereich stärker ausgebildet sind als die eigenen.

## Wichtige Aspekte, die Sie beachten sollten, wenn Sie Ihren Report lesen

Spezifische Persönlichkeitseigenschaften sind für manche Aufgaben nützlich, aber gegebenenfalls hinderlich für andere. Ein mitfühlendes und unkompliziertes Temperament kann beispielsweise dabei helfen, Beziehungen aufzubauen, aber zum Problem werden, wenn eine Führungskraft auf schlechte Arbeitsergebnisse reagieren muss, ein wichtiger Aspekt beim Erreichen von Zielen. Denken Sie einen Moment an die Athletinnen im Siebenkampf. Sie müssen laufen, springen und werfen in sieben Disziplinen und ihr Training fordert Kompromisse beim Laufen gegenüber dem Springen, beim Springen gegenüber dem Werfen und so weiter. Die Konsequenz ist, dass nur selten ein Weltrekord in

einer dieser sieben Disziplinen von einer Siebenkämpferin aufgestellt wurde. Die Ausnahme ist der Weitsprung, wobei dieser schon eine Mischung aus zwei der sieben Disziplinen ist (laufen und springen). Um es eindrücklicher zu sagen: Denken Sie an Enten. Enten können gehen, fliegen und schwimmen, aber nichts davon können sie sehr gut. Wenn Sie versuchen, in allen Aufgaben der Führung herauszuragen, wird es Ihnen wahrscheinlich in keiner gelingen. Dieser Report soll Ihnen dabei helfen, die Bereiche zu identifizieren, in denen Sie von Natur aus erfolgreich sind, sowie die Bereiche, in denen Sie gegebenenfalls etwas Unterstützung brauchen.

Trotzdem ist es wichtig, Ihre Persönlichkeit nicht als zwingenden Einfluss auf Ihre Führung zu sehen. Sie können sie eher als eine Palette von Eigenschaften ansehen, die Sie natürlicherweise für manche Aufgaben mehr als für andere dispositioniert. Dies soll nicht bedeuten, dass Sie sich nicht in Bereichen entwickeln könnten, zu denen Ihre Persönlichkeit nicht so gut passt, aber dies wird wahrscheinlich bewusste Anstrengung erfordern. Wenn Sie z.B. von Natur aus nicht so kreativ, intellektuell neugierig oder in der Lage sind, einen Schritt zurückzutreten und das große Ganze zu sehen (Eigenschaften, die hilfreich für das Festlegen einer strategischen Richtung sind), könnte Ihr strategischer Beitrag verbessert werden, indem Sie Ihr Wissen über den Markt vermehren und Ihre analytischen Fähigkeiten trainieren. Stellen Sie sich vor, dass Ihre Persönlichkeit den Spielkarten entspricht, die Sie erhalten haben. Wie Sie diese Karten ausspielen, liegt ganz bei Ihnen. Sie können Fähigkeiten entwickeln, die Ihnen helfen, Ihre Karten so zu spielen, wie es Ihnen am besten passt. Eine andere Taktik ist es, eng mit Leuten zusammen zu arbeiten, die (aufgrund ihrer Persönlichkeit) für Führungsbereiche besser geeignet sind als Sie selbst. Das wird Ihnen Raum und die Zeit geben, um sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen Sie von Natur aus gut sind.

Die jahrzehntelange Führungsforschung von Gallup zeigt konsistent, dass die erfolgreichsten Führungskräfte allein selten über optimale Fähigkeiten verfügen, im Gegensatz zu den erfolgreichsten Führungsteams. Führung ist ein Team sport. Einzelne Teammitglieder leisten ihren einzigartigen Beitrag, aber nur die Zusammenarbeit und die gegenseitige Ergänzung führen zu einem bestmöglichen Ergebnis. Die Entwicklung eines Führungsteam-Ansatzes wird es Ihnen ermöglichen, Ihre Stärken auszuspielen und Ihre schwächeren Bereiche anderen Teammitgliedern zu überlassen.

## Aufbau dieses Reports

Der Report besteht aus drei Abschnitten:

### **Abschnitt 1: Ihr Führungsinteresse, Ihr Führungstyp und Ihr effektives Führungsverhalten**

Indem wir Ihre Ergebnisse im Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit analysieren, können wir Ihnen Hinweise darauf geben, wie sehr Sie sich für Führung interessieren, zu welchem Führungstyp Ihre Persönlichkeit am besten passt, und inwiefern Ihre Persönlichkeit Ihre Effektivität als Führungskraft verbessert oder verschlechtert.

**Abschnitt 2: Ihre Persönlichkeit und Führung**

Wir analysieren das Ausmaß, in welchem Ihre Persönlichkeit Sie dazu prädestiniert, die sieben Führungsaufgaben des Primary Colours Leadership Modells erfolgreich zu bewältigen, und wie gut Sie erwartungsgemäß mit dem Druck, dem Stress und den Belastungen von Führung zurechtkommen.

**Abschnitt 3: Nächste Schritte**

Hier möchten wir Sie anregen, die Implikationen, die aus Ihrer Persönlichkeit folgen, im Hinblick auf Sie als Führungskraft, die Teams, in denen Sie arbeiten, und Ihre Organisation zu beachten.

## Abschnitt 1: Ihr Führungsinteresse, Ihr Führungstyp und Ihr effektives Führungsverhalten

In diesem Abschnitt betrachten wir, inwiefern Aspekte Ihrer Persönlichkeit die drei großen Bereiche der Führung beeinflussen. Dies sind:

- Führungsinteresse – das natürliche Bedürfnis, die Führung zu übernehmen (ungeachtet der vorhandenen Führungsfähigkeiten)
- Führungstyp – die Art und Weise wie Sie Ihrem Naturell entsprechend beim Führen denken und Informationen verarbeiten
- Effektives Führungsverhalten – inwiefern Ihr operationaler Stil und Ihre Emotionen Ihnen beim Erreichen von Zielen helfen oder Sie behindern

### 1.1 Ihr Führungsinteresse

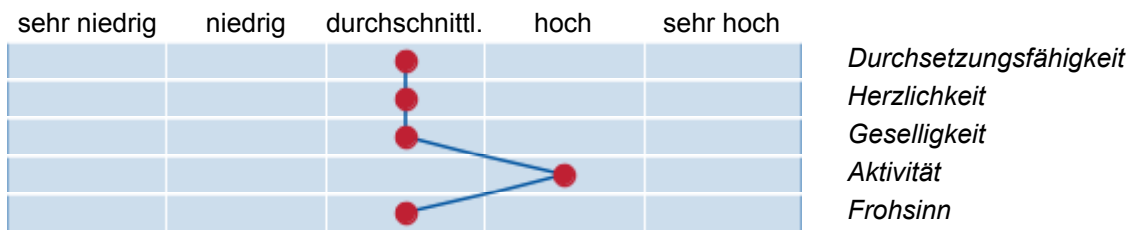
"Interesse am Übernehmen von Führung" ist hier definiert als die persönlichkeitsbezogene Prädisposition, solche Verhaltensweisen zu zeigen, die einen ins Zentrum des Geschehens bringen. Je häufiger solches Verhalten gezeigt wird, desto höher sind meistens die Ausprägungen der Extraversion. Das Führungsinteresse allein ist aber noch nicht gleichbedeutend mit höherer Führungseffektivität. Tatsächlich zeigen aktuelle Forschungsergebnisse (Grant et al., 2011), dass der relative Einfluss des extravertierten und introvertierten Führungsstils auf die Gruppenleistung durch Eigenschaften der Geführten vermittelt wird. Daher kann es hilfreich sein, nachdem Sie die folgende Analyse Ihrer Extraversion (und wodurch sie beeinflusst wird) gelesen haben, über die folgenden Sätze nachzudenken:

- Mit welchen Personen und in welchen Situationen könnte es vorteilhaft sein, sich mehr als gewöhnlich zurückzuhalten?
- Mit welchen Personen und in welchen Situationen ist es für Sie möglicherweise besser, eine eher zentrale Rolle als gewöhnlich einzunehmen?



Ihr Gesamtwert für Extraversion befindet sich im durchschnittlichen Bereich. Wie sich dies auf Ihren Führungsstil auswirkt, wird davon beeinflusst, wie Sie Ihre Energie in der Realität einsetzen: Wie kanalisieren Sie diese Energie in Bezug auf zwischenmenschliche Aspekte, Ihre Aktivität und positive Einstellung?





Es ist wichtig, in den interpersonalen Bereich zu investieren, da Führungskräfte mit und durch andere Personen Ziele erreichen. Wenn es darum geht, dass Ihre Meinung gehört wird, sind Sie in Ihren Äußerungen nicht zurückhaltend, aber Sie zwingen anderen Ihre Sichtweise nicht auf. Sie sind bereit, anderen zuzuhören.

Energie und Tatkraft sind auch in der Führung wichtig. Ihre Antworten deuten daraufhin, dass Ihr Energielevel über dem Durchschnitt der Referenzgruppe liegt. Sie agieren wahrscheinlich eher temporeich, sind stärker handlungsorientiert als die meisten Menschen und können die Dringlichkeit von Aufgaben überdurchschnittlich gut einschätzen.

Für eine Führungskraft ist es entscheidend, eine positive Einstellung auszustrahlen, um die Personen, die geführt werden, zu motivieren. Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie im Allgemeinen eine "Alles-ist-möglich"-Einstellung haben, die aber nicht zu stark ausgeprägt ist, und dass Sie optimistisch auf das Erreichbare schauen. Sie wirken auf andere wahrscheinlich auf realistische Art und Weise positiv.

## 1.2 Ihr Führungstyp

Im Primary Colours Model können zwei Dimensionen gebildet werden, die dabei helfen, Ihren Führungstyp zu verdeutlichen:

- Zukunft/generisch (hohe Offenheit) vs. Gegenwart/spezifisch (niedrige Offenheit)
- Aufgabenorientierung (niedrige Verträglichkeit) vs. Personenorientierung (hohe Verträglichkeit)



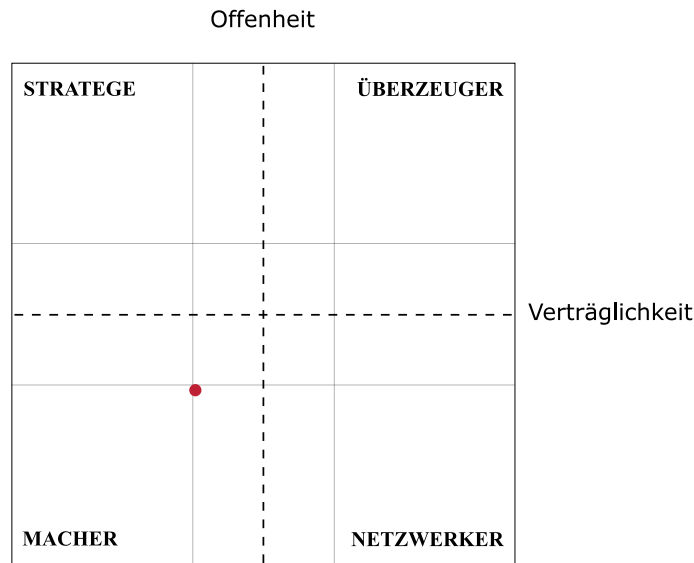
Pendleton (2003)

Dies legt nahe, dass es vier unterschiedliche Führungstypen gibt: den Strategen (hohe Offenheit und niedrige Verträglichkeit), den Macher (niedrige Offenheit und niedrige Verträglichkeit), den Netzwerker (niedrige Offenheit und hohe Verträglichkeit) und den Überzeuger (hohe Offenheit und hohe Verträglichkeit).

- Der Strategie blickt in die Zukunft, gibt sich mit dem Status quo nicht zufrieden und ist typischerweise kreativ, auf das Längerfristige fokussiert und hat das große Ganze im Blick.
- Der Macher ist ergebnisorientiert, konzentriert sich darauf, die Tagesresultate zu erzielen, fordert die anderen und bringt Tempo und Dringlichkeit in die Arbeitsvorgänge.
- Der Netzwerker ist personenorientiert, kümmert sich um die Entwicklung von Netzwerken und Gemeinschaften und baut leicht Beziehungen auf.
- Der Überzeuger blickt in die Zukunft, behält die Strategie für das Geschäft im Auge und nutzt interpersonale Fähigkeiten, um andere zu überzeugen und zu beeinflussen, um ihr Engagement und ihr Commitment für die Strategie sicherzustellen.

Der kombinierte Einfluss von zwei der fünf globalen Persönlichkeitsfaktoren (Offenheit und Verträglichkeit) gibt Hinweise darauf, zu welchem der vier Führungstypen Ihr natürlicher Stil am besten passt. Wenn Sie hohe Werte für Offenheit aufweisen, deutet dies darauf hin, dass Sie breit gefächerte Interessen haben, dass Sie gerne Neues ausprobieren, und dass Sie sich eher für das große Ganze interessieren. Niedrige Offenheitswerte sprechen für einen stärkeren Fokus auf die Gegenwart mit einer Präferenz für pragmatische Details und erprobte und geprüfte Methoden.

Der Verträglichkeitsbereich ergänzt die Einsichten, die durch Ihre Ergebnisse für Offenheit gewonnen wurden, indem Hinweise auf das Ausmaß gegeben werden, in welchem Sie andere Personen in Ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Hoch verträgliche Menschen konzentrieren sich auf die anderen. Sie berücksichtigen die Perspektiven und Sorgen anderer Menschen. Personen, die niedrige Werte für Verträglichkeit aufweisen, befassen sich eher weniger mit dem Konsens. Sie berücksichtigen in geringerem Maße die Perspektiven und Sorgen der anderen und neigen eher dazu, unabhängige Entscheidungen zu treffen, die auf ihrer eigenen kompromisslosen Analyse basieren.



Ganz allgemein lassen sich Ihre Einstellungen am besten als gegenwartsorientiert, verbunden mit einer Balance zwischen Aufgaben- und Personenorientierung, beschreiben. Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit am liebsten auf das unmittelbar Notwendige richten, und dass Ihre Entscheidungen auf konkreten und geprüften Fakten basieren. Ihre Urteile sind von den Sichtweisen und Sorgen anderer Personen nicht übermäßig beeinflusst.

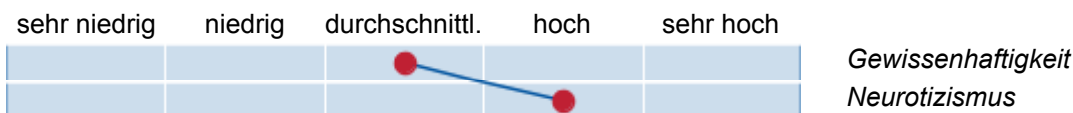
Im Hinblick auf Ihren Führungstyp liegt die größte Übereinstimmung mit Ihren Einstellungen zwischen dem **"Macher"** und dem **"Netzwerker"**. In welchem Ausmaß Sie aktiv die Rolle des "Machers" und/oder des "Netzwerkers" einnehmen, hängt darüber hinaus von anderen Aspekten Ihrer Persönlichkeit ab, zum Beispiel davon, wie viel Sie in Aufgaben und zwischenmenschliche Beziehungen investieren, und ebenso davon, wie Sie Ihre Energie in Leistung umsetzen. In Abschnitt 2 dieses Reports wird näher darauf eingegangen, wie sich diese anderen Aspekte Ihrer Persönlichkeit auf Ihren Führungstyp auswirken. Für den Führungstyp "Macher" sind die Aufgaben "Planung und Organisation" und "Ziele erreichen" von besonderer Relevanz. Für den Führungstyp "Netzwerker" sind die Aufgaben "Beziehungen aufbauen und erhalten" und "Teamwork" von besonderer Relevanz. In Abschnitt 2 geht es außerdem darum, wie Ihre Persönlichkeit Ihnen dabei hilft, die anderen drei Führungsaufgaben des Primary Colours Model zu erfüllen.

### 1.3 Ihre voraussichtliche Effektivität als Führungskraft

Wir können einen Eindruck Ihrer voraussichtlichen Effektivität als Führungskraft bekommen, indem wir betrachten, wie gewissenhaft, emotional stabil oder reaktiv Sie sind.

Gewissenhaftigkeit ist das Getriebe zwischen dem potentiell Erreichbaren und dem aktuell Erreichten. Hoch gewissenhafte Führungskräfte haben ein starkes Bewusstsein für Zielsetzungen und werden davon angetrieben, Ergebnisse zu erzielen. Niedrige Gewissenhaftigkeit ist mit einem niedrigeren Grad der Leistung assoziiert. Gewissenhaft zu sein, in dem Sinne wie es hier definiert und erfasst wird, bedeutet nicht nur "viel Zeit zu investieren" oder Aufgaben in systematischer Weise zu erfüllen, sondern auch, sich an spezifischen Zielen zu orientieren, Erfolgswillen und Selbstvertrauen zu haben. Auf diese Weise können hohe Ausprägungen von Gewissenhaftigkeit Ihre Effektivität als Führungskraft verbessern.

Emotionale Stabilität (oder mit umgekehrter Polung: Neurotizismus) beschreibt die Belastungsgrenze einer Person und mit welchen Emotionen und welchem Verhalten sie wahrscheinlich reagiert. So wie es hier definiert und erfasst wird, repräsentiert diese Dimension ein Kontinuum mit hoher Stabilität am einen und hoher Labilität am anderen Ende. Personen mit höherer emotionaler Stabilität sind eher dazu in der Lage, mit Ereignissen "locker" umzugehen. Personen mit hohen Neurotizismuswerten erleben häufiger Gefühle wie Angst, Verzweiflung oder Verlegenheit (beim Zusammensein mit anderen), denen gemeinsam ist, dass sie aus einer negativen Interpretation von Ereignissen oder Situationen resultieren. Höhere Ausprägungen von Neurotizismus müssen effektiver Führung nicht immer im Weg stehen, können aber bedeuten, dass effektive Führung mit höheren emotionalen oder physischen Kosten einhergeht. Ein erster wichtiger Schritt im Umgang mit derartigen Emotionen besteht darin, diese zu erkennen, wenn sie auftauchen.



Ihr Gesamtwert für Gewissenhaftigkeit fällt im Vergleich zur gewählten Referenzgruppe durchschnittlich aus. Dies deutet darauf hin, dass Sie im gleichen Ausmaß wie die meisten Menschen Verhaltensweisen zeigen, die für das Erbringen von Leistung günstig sind.

Sie berichten über eine typische Ausprägung von Enthusiasmus und Optimismus, aber Ihre Antworten deuten auch auf eine überdurchschnittliche Tendenz für das Erfahren eher negativer Emotionen hin. Obwohl Sie sich im Allgemeinen als kompetent betrachten, können Ihre negativen Emotionen manchmal die Art von Selbstsicherheit beeinträchtigen, die aus vergangenen Erfolgen hervorgehen sollte. Im Allgemeinen sind negative Emotionen für das Wohlbefinden schädlich und können in diesem Sinne ein Hindernis für das Erreichen Ihres vollen Leistungspotenzials sein.

Sich Ihrer negativen Emotionen bewusst zu sein, ist der erste Schritt, um mit ihnen umgehen zu können. Der nächste Schritt besteht darin, ein größeres Bewusstsein für die Gedanken, Einstellungen und Vorstellungen zu schaffen, die diesen zugrunde liegen. Es sind die Gedanken, die wir bezüglich verschiedener Situationen haben, mehr noch als die Situationen selbst, die die Art und Häufigkeit unserer Emotionen beeinflussen. Oftmals sind diese Gedanken jedoch so automatisiert, dass wir uns

ihrer nicht bewusst sind. Wenn wir uns ganz konkret auf unsere automatischen Gedanken in verschiedenen Situationen konzentrieren, wird es uns möglich, selbstschädigende Einstellungen und Vorstellungen zu erkennen. Sobald diese geprüft und infrage gestellt werden, verlieren sie ihre Kraft.

## Abschnitt 2: Ihre Persönlichkeit und Führung

In diesem Abschnitt geht es um das Ausmaß, in dem Ihre Persönlichkeit Ihnen hilft, die Fähigkeiten für das Bewältigen der sieben Führungsaufgaben zu entwickeln, die durch das Primary Colours Model definiert werden, und mit dem Druck umzugehen, dem höhere Führungskräfte oftmals ausgesetzt sind. Manche Persönlichkeitsfacetten werden mehr als einmal betrachtet. Dies liegt daran, dass manche Persönlichkeitsfacetten für verschiedene Aspekte der Führung relevant sind. Organisiertheit und Selbstdisziplin sind z.B. sowohl für Planung und Organisation als auch für das Erreichen von Zielen relevant.

Es mag einige Aspekte dieses Reports geben, die nicht sofort Ihre Zustimmung finden werden. Obwohl Persönlichkeit ein starker Prädiktor für das Verhalten ist, modifizieren wir unser Verhalten in Abhängigkeit von unserer Umgebung, unserer Rolle und den Menschen, die uns umgeben. Falls es Ihnen schwerfällt, in manchen Abschnitten dieser Beschreibung eine Entsprechung zu finden, ist es lohnenswert darüber nachzudenken, ob Sie das entsprechende Verhalten in anderen Kontexten gezeigt haben, und in welchem Ausmaß Sie ihr Verhalten in Abhängigkeit der Kultur in Ihrer Organisation, in den Teams, in denen Sie arbeiten, und Ihrer Rolle anpassen.

### 2.1 Festlegung der strategischen Ausrichtung

Die Aufgabe, die strategische Ausrichtung festzulegen, beinhaltet sowohl das Entwerfen von Perspektiven für die optimale Organisationsstrategie als auch das Einbringen dieser Perspektiven in die generelle strategische Diskussion.

Um effektives Führungsverhalten zu entwickeln, sind drei Aspekte Ihrer Persönlichkeit bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung wichtig:

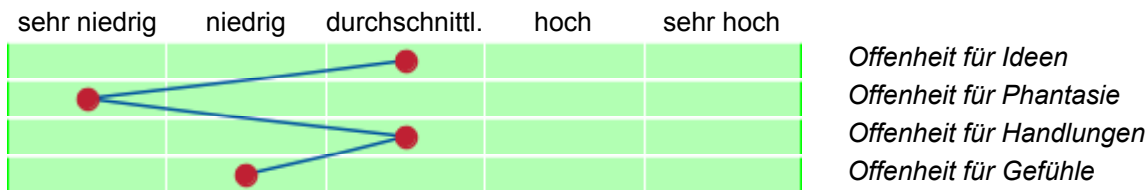
- i. Ihre Offenheit für das Potential, das neuen Ideen innewohnt, und für Wege, diese umzusetzen
- ii. Wie Sie mit Komplexität und Ungewissheit umgehen
- iii. Wie Sie Ihre Meinung präsentieren, wenn Sie sich an strategischen Debatten beteiligen

Im Folgenden wird jeder dieser Aspekte genauer betrachtet.

Bitte beachten Sie: Auch Ihre kognitive Kapazität beeinflusst Ihre Effektivität in Führungsaufgaben, diese wird aber von dem Fragebogen, den Sie ausgefüllt haben, nicht erfasst. Ihre kognitiven Fähigkeiten beeinflussen die Qualität der Ergebnisse, während Ihr persönlicher Stil und Ihre Einstellungen sich auf die Art und Weise auswirken, wie Sie die Ergebnisse erzielen.

### i. Ihre Offenheit für das Potential, das neuen Ideen innewohnt, und für Wege, diese umzusetzen

Um eine strategische Ausrichtung zu planen, ist es wichtig, die derzeitige Situation genau zu verstehen. Darüber hinaus ist Offenheit für das Potential, das neuen Ideen und Methoden innewohnt, ebenso wichtig wie eine objektive Evaluation. Auch die Neigung, neues Wissen zu erwerben, sowie die Fähigkeit, interne und externe Beziehungen der Organisation zu erkennen, sind notwendig. Offenheit für die Konsequenzen des strategischen Wandels ist ebenfalls wichtig.



Sie zeigen eine durchschnittliche Ausprägung für Wissbegierde. Das heißt, Sie zeigen im Vergleich zur Referenzgruppe eine typische Ausprägung für die Freude, die Sie an intellektuellen Diskussionen über neue theoretische Ideen um ihrer selbst willen haben. Sie betrachten sich selbst nicht als besonders einfallsreich. Sie wirken wahrscheinlich nicht wie jemand, der vor neuen Ideen sprüht, aber Sie sind offen, die Möglichkeiten, die den neuen Ideen der anderen innewohnen, zu untersuchen. Möglicherweise finden Sie es hilfreich, über folgende Aspekte einmal nachzudenken:

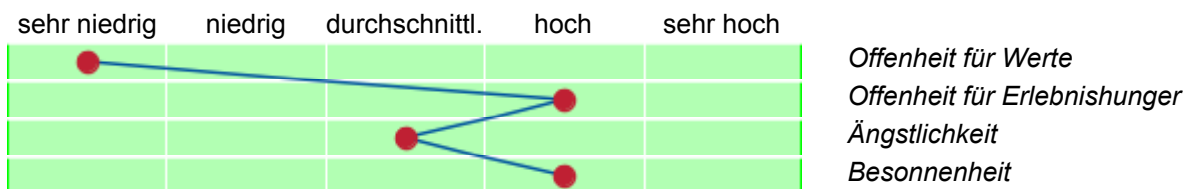
- Haben Ihre Ideen die Denkweise in Ihrer Organisation beeinflusst?
- Wann wurden Ihre Anregungen oder Beiträge zu Debatten zurückgewiesen oder nicht beachtet? Was waren die Schwachpunkte, wenn Sie etwas präsentiert haben?

Ein weiterer Aspekt der Persönlichkeit, der beeinflusst, wie Sie sich in die strategische Diskussion einbringen, ist Ihre Präferenz für eine objektive Analyse der Fakten, unabhängig davon, welche Gefühle Sie diesbezüglich haben. Sie neigen zu einer unemotionalen Wahrnehmung und Bewertung von Ideen. Ihre Interpretation der Fakten ist wahrscheinlich nicht von Ihren Emotionen beeinflusst. Obwohl dies Ihre Objektivität erhöht, ist es wichtig, die Nützlichkeit der weniger greifbaren Aspekte von Entscheidungen und Situationen nicht zu ignorieren, welche nur zugänglich werden, indem man auf die Gefühle und Instinkte von einem selbst und anderen achtet, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen.

- Es könnte für Sie hilfreich sein, über Momente nachzudenken, in denen das Ignorieren Ihrer eigenen oder fremder intuitiver Gefühle für die Folge einer Entscheidung über das weitere Vorgehen nachteilig war.

## ii. Wie Sie mit Komplexität und Ungewissheit umgehen

In der heutigen dynamischen, facettenreichen und hochkomplexen Welt sind Organisationen mit höherer Ungewissheit konfrontiert als früher. Dabei ist es von Bedeutung, wie gut Sie in der Lage sind, Ihre Werte und die Ihrer Organisation zu überprüfen, und wie Ihre Einstellung zum Eingehen von Risiken sind bzw. wie Sie Risiken bei spezifischen Vorgehensweisen einschätzen.



Ihre bestehenden Werte sind Ihnen sehr wichtig. In Diskussionen oder Situationen, in denen Ihr Wertesystem angesprochen wird, sind Sie teilweise gegenüber alternativen Wertesystemen in einem Ausmaß verschlossen, das potenziell dogmatisch wirken kann. In Anbetracht der sich schnell verändernden, immer facettenreicheren und komplexeren Natur der heutigen Wirtschaftswelt kann dies Ihre Urteile beim Festlegen der strategischen Ausrichtung behindern.

- Welche Werte sind Ihnen am wichtigsten?
- Bei welchen Ihrer Werte wären Sie nicht kompromissbereit?
- Inwiefern haben sich Ihre Werte im Lauf der Zeit verändert und wie hat sich dies auf Ihre Arbeitsweise ausgewirkt?

Ein zweiter wichtiger Aspekt im Umgang mit der Komplexität der heutigen Wirtschaftswelt ist die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, die den bestehenden Geschäftsmodellen entgegen stehen, und sich in neuen Geschäftswegen auszahlen. Dadurch soll der Wettbewerbsvorteil erhöht werden. Sie scheuen das Risiko nicht. Sie genießen den Adrenalinschub, der damit einhergeht. Wie Sie die Risiken, die Sie bei strategischen Entscheidung bereit sind in Kauf zu nehmen, beurteilen, hängt davon ab, in welchem Ausmaß Sie die Vor- und Nachteile des Risikos durchdenken.

Sie mögen es, die Dinge gründlich zu durchdenken, bevor Sie sich eine Meinung bilden oder handeln.

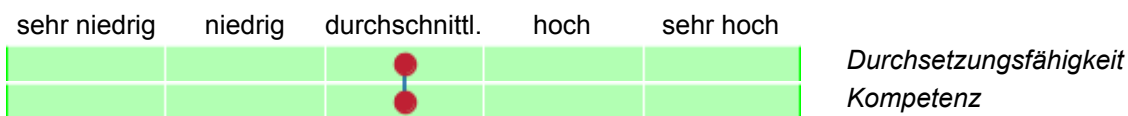


Dadurch berücksichtigen Sie wahrscheinlich die potenziellen Vor- und Nachteile in gleicher Weise. Ein möglicher negativer Aspekt könnte darin bestehen, dass Sie Dinge so lange abwägen, dass Sie die entsprechende Gelegenheit verpassen. Es könnte hilfreich sein, über die folgenden Punkte einmal nachzudenken:

- Wann haben Sie Gelegenheiten verpasst, weil Sie zu lange die Vor- und Nachteile einer potenziellen Handlungsweise abgewogen haben?
- Denken Sie an ein Beispiel eines eingegangenen Risikos, das sich als unklug herausstellte. Was war Ihnen entgangen, als Sie das Eingehen des Risikos als richtig beurteilten?

### iii. Wie Sie Ihre Meinung präsentieren, wenn Sie sich an strategischen Debatten beteiligen

Zusätzlich zu Ihrer Denkweise und Ihrem Umgang mit Risiko und Ungewissheit, erfordert die Übernahme von Verantwortung beim Festlegen der strategischen Ausrichtung auch Vertrauen in die eigene Kompetenz und die Zuversicht, mit den eigenen Ideen zur strategischen Debatte beitragen zu können.



Ihr Wert für Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Ihre Selbstwahrnehmung als effektiver und umsichtiger Problemlöser liegt im typischen Bereich der Referenzgruppe. Beim Äußern Ihrer Sichtweise sind Sie ebenso durchsetzungsstark wie die meisten Menschen, aber Sie zwingen anderen Ihre Sichtweise nicht mit übermäßigem Druck auf. Sie gestehen anderen ein Mitspracherecht zu und geben einer anderen Meinung den Vorzug, wenn dies angemessen erscheint.

## 2.2 Commitment fördern

In diesem Abschnitt geht es um Ihre Fähigkeit, Verständnis und Commitment gegenüber Plänen, Aktivitäten und Strategien der Organisation sicherzustellen. Dieselbe Fähigkeit unterstützt den Aufbau von Commitment gegenüber Programmen und Initiativen. Beim Fördern von Commitment geht es darum, Einfluss auf Personen in Teams oder in größeren Gruppen zu nehmen und sie zu überzeugen.

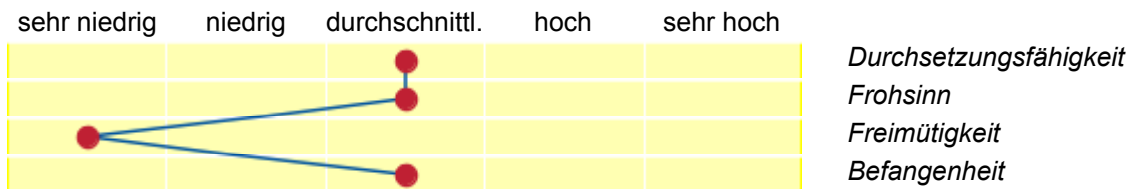
Wir betrachten hier drei Kernpunkte der Persönlichkeit, die sich förderlich oder hinderlich darauf auswirken können, wie effektiv Sie diese Aufgabe lösen:

- i. Ausstrahlung – die Energie, der Enthusiasmus und die Diplomatie mit der Sie sich ausdrücken
- ii. Klarheit – wie gut gelingt es Ihnen, Ihre Gedanken in einen verständlichen Business Case

umzusetzen

iii. Interaktion – wie Sie mit Menschen umgehen, und wie Sie speziell auf Widerstand oder Unstimmigkeiten reagieren

**i. Ausstrahlung**

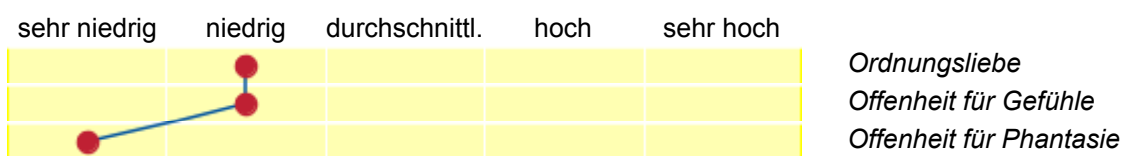


Im Vergleich zur Referenzgruppe schauen Sie ebenso optimistisch in die Zukunft wie die meisten Menschen. In Ihren Bestrebungen, das Commitment für neue Initiativen zu fördern, wirkt Ihre Art, auf andere einzugehen, begeistert und enthusiastisch. Dabei vermitteln Sie nicht den Eindruck, Sie hätten möglichen Erfolgshindernissen zu wenig Beachtung geschenkt oder hätten vernachlässigt, wie mögliche schädliche Auswirkungen begrenzt werden könnten.

Die Dominanz, mit der Sie auftreten, ist im Vergleich zur Referenzgruppe typisch ausgeprägt. Im Allgemeinen äußern Sie Ihre Meinung, wenn dies angemessen ist, aber Sie dominieren das Gespräch nicht; Sie lassen auch anderen die Möglichkeit, ihre Meinung zu sagen.

Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie sich der firmenpolitischen Aspekte sehr bewusst sind, wenn Sie anderen Personen Ihre Anliegen vermitteln. Sie achten sehr stark darauf, die Dinge so auszudrücken, dass Sie die gewünschte Reaktion hervorrufen. Sie haben ein extrem feines Gespür dafür, welche Informationen preisgegeben werden und welche aus diplomatischen oder verhandlungstaktischen Gründen zurückgehalten werden sollten. Wenn Sie diese Fähigkeiten richtig einsetzen, könnte Ihnen der Aufbau von Commitment leichter fallen. Sie sollten aber darauf achten, dass andere Sie nicht zu sehr als firmenpolitischen Taktiker wahrnehmen, da eine solche Wahrnehmung Ihrer authentischen Ausstrahlung schaden könnte. Außerdem könnte sich das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen verringern. Es könnte hilfreich sein, die Authentizität Ihrer Ausstrahlung zu prüfen, indem Sie einen Kollegen, der Sie gut kennt und dem Sie vertrauen, um Feedback bitten.

**ii. Klarheit**



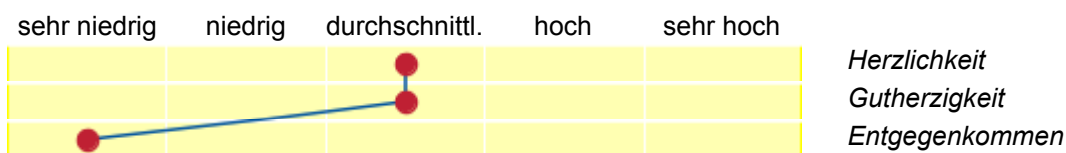
Sie sind eine praktisch denkende Person. Wenn Sie einen Business Case zu einer neuen Initiative

erstellen, legen Sie den Fokus eher auf die realen Auswirkungen von Veränderungen: Dies sind praktische Details, unmittelbare Notwendigkeiten und konkrete Ergebnisse.

Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie in Ihrer Analyse und Betrachtung von Informationen objektiver sind als die meisten Menschen. Bei der Präsentation eines Business Case sind Sie wahrscheinlich in geringerem Maß von Ihren persönlichen Gefühlen zu dem jeweiligen Thema beeinflusst.

Allerdings berichten Sie, dass Sie weniger systematisch und methodisch vorgehen als die meisten Menschen in der Referenzgruppe. Daher müssen Sie vielleicht stärker als andere daran arbeiten, Ordnung in die Präsentation Ihres Standpunktes zu bringen. Dadurch stellen Sie sicher, dass dieser gut strukturiert und leicht verständlich ist.

### iii. Interaktion



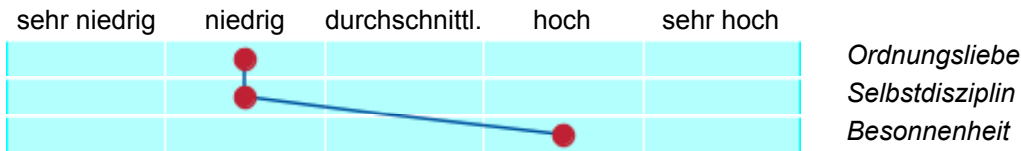
Die Energie, die Sie in Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen investieren, ist im Vergleich zur Referenzgruppe typisch ausgeprägt. Sie sind ebenso wie die meisten Menschen in der Lage, sich mit anderen informell zu unterhalten und von ihnen Persönliches zu erfahren. Ihre Anteilnahme und Ihre Fähigkeit, Mitgefühl zu empfinden, sind im Vergleich zur Referenzgruppe typisch ausgeprägt. Diese Eigenschaften erreichen bei Ihnen ein Ausmaß, das es vielen Personen ermöglicht, sich zu öffnen, Fragen zu stellen und ihre Gefühle zu äußern. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, auf jegliche Bedenken gegenüber einem Vorschlag einzugehen. Beachten Sie jedoch, dass man auf manche Menschen sehr zuvorkommend eingehen muss, damit sie ihre Bedenken zur Sprache bringen.

Zwischenmenschliche Konflikte beunruhigen Sie nicht. Sie sind bereit, sich direkt mit strittigen Angelegenheiten auseinanderzusetzen. Sie stehen hier zu Ihrem Standpunkt und verteidigen diesen auch. Das gelingt Ihnen gut, da Sie sich Zeit nehmen, um andere Personen richtig kennenzulernen, sodass Sie auch etwas über ihre Sorgen erfahren.

## 2.3 Planung und Organisation

Das Aufgabengebiet "Planung und Organisation" liegt in der Schnittmenge des strategischen und des operationalen Bereichs. Je höher die Ebene der Planungen liegt, desto mehr gehören die Aufgaben zum strategischen Bereich. Je mehr die Pläne auf einzelne Aufgaben und Ziele heruntergebrochen werden, die eher kurzfristig angelegt sind, desto mehr gehören sie zum operationalen Bereich.

Unabhängig davon, wo die Aufgaben angesiedelt sind, geht es stets darum, Strukturen und Prozesse aufzubauen. Diese sollen den Personen helfen, ihre Prioritäten im Auge zu behalten und verdeutlichen, wie die Organisationsziele zu erreichen sind.



Sie sind jemand, der gerne sehr sorgfältig überlegt, bevor er einen Plan in die Tat umsetzt. Der Vorteil besteht darin, dass Sie die Konsequenzen einzelner Aktionen voraussehen und sich Gedanken machen, wie man die schädlichen Auswirkungen möglicher Erfolgshindernisse begrenzen könnte.

Ein Nachteil Ihrer sorgfältigen Planungsüberlegungen vor der eigentlichen Aktion könnte darin bestehen, dass Sie von eher handlungsorientierten Kollegen als jemand wahrgenommen werden, der zu lange für Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise braucht. Sie könnten vielleicht Gelegenheiten verpassen, weil Sie in dieser Hinsicht zu vorsichtig sind.

Sie sind sich möglicherweise mit jenen Personen uneins, die schnell zur Tat schreiten. In der Führung sind jedoch beide Verhaltensweisen wichtig. Sie können denen helfen, die weniger vorsichtig als Sie selbst sind. Weisen Sie auf die Notwendigkeit von Vorsicht in bestimmten Situationen hin, aber zeigen Sie gleichzeitig Respekt für den Wunsch, Gelegenheiten zu ergreifen. Es ist wichtig, offen für die Vorteile von Verhaltensweisen oder Einstellungen zu bleiben, die sich von den eigenen unterscheiden. Dies könnte Ihnen gelingen, indem Sie anderen, die weniger vorsichtig sind als Sie, verdeutlichen, dass Sie sich dieses Aspekts Ihrer Persönlichkeit bewusst sind. Es wäre vorteilhaft, wenn Sie proaktiv nach Wegen für eine Zusammenarbeit suchen, sodass sich Ihre Verhaltensweise und diejenige der weniger vorsichtigen Personen gegenseitig ergänzen, anstatt sich entgegenzustehen.

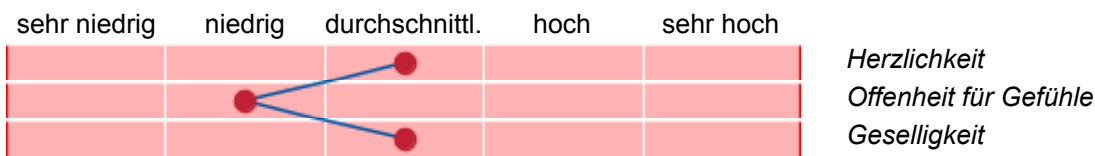
Sie berichten eine niedriger ausgeprägte Strukturiertheit, als dies in der Referenzgruppe typisch ist. Dies deutet darauf hin, dass Sie beim Erstellen von Plänen weniger systematisch und methodisch vorgehen als die meisten Menschen. Der Aufbau von Systemen zur Fortschritts- und Qualitätskontrolle ist bei Ihnen wahrscheinlich auch weniger strukturiert. Daher könnte es sinnvoll sein, die genaue Ausarbeitung der Planumsetzung und der Fortschrittskontrolle zu delegieren.

Sie wägen ab, bevor Sie handeln und Sie haben eine Tendenz, weniger strukturiert zu sein. Dies ist verbunden mit einer Neigung, Dinge aufzuschieben. Manchmal fällt es Ihnen schwer, das zu tun, was Sie tun müssen. Ihre Aufmerksamkeit wird manchmal abgelenkt, bevor Sie sich die Zeit genommen haben, ein Thema ganz zu durchdringen. Vielleicht haben Sie gerade so viel zu tun, dass Sie überlastet sind. Vielleicht sind Sie auch unausgelastet. Allerdings könnte es sein, dass Sie von Natur aus ablenkbar sind. Es könnte hilfreich sein, darüber nachzudenken, was der Grund für Ihre Ablenkbarkeit ist. Andere Aspekte Ihrer Persönlichkeit, auf die an anderen Stellen dieses Reports

genauer eingegangen wird, können Ihnen bei diesen Überlegungen helfen. Dadurch wird es Ihnen leichter fallen, ein passendes Coaching zu finden, mit dem Sie an Aspekten Ihrer Person arbeiten können, die Ihre Effizienz derzeit möglicherweise verringern.

### 2.4 Beziehungen aufbauen und erhalten

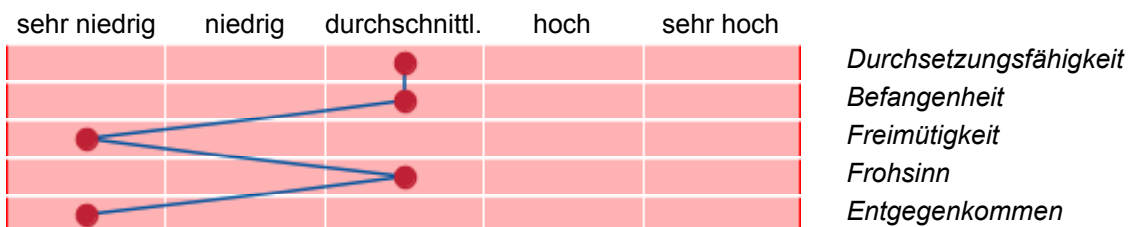
Bei dieser Aufgabe geht es darum, stabile und effiziente Beziehungen zu den wichtigsten Interessengruppen aufzubauen. Sie liegt direkt im interpersonalen Bereich und beinhaltet den Aufbau und Erhalt von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Werten. Im Folgenden betrachten wir Ihre spezifischen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Bewältigung dieser Führungsaufgabe.



Im Vergleich zur Referenzgruppe bemühen Sie sich ebenso sehr, andere kennenzulernen, wie die meisten Menschen, indem Sie sich zwanglos unterhalten und eine Beziehung aufbauen.

Sie nehmen die Gelegenheiten zum Netzwerken im gleichen Maße wahr wie die meisten Menschen. Jedoch bevorzugen Sie ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Zeiten, in denen Sie auf großen Veranstaltungen Kontakte pflegen und Zeiten, die Sie allein oder im Zweiergespräch verbringen.

In Ihrem Verhalten gegenüber anderen sind Sie eher objektiv. Obwohl Sie vielleicht die geäußerten Gefühle anderer wahrnehmen, können Ihnen eher subtile emotionale Zwischentöne manchmal entgehen. Diese repräsentieren die verborgenen Gefühle oder Inkonsistenzen zwischen dem Gesagten und den Gefühlen. In diesem Sinne kann Ihnen trotz der Herzlichkeit und Aufmerksamkeit, mit der Sie anderen Personen begegnen, manchmal das Verständnis für deren emotionale Befindlichkeit fehlen.



Sie sind ebenso durchsetzungsstark wie die meisten Menschen und knüpfen daher eher direkt Kontakte zu anderen Personen, als darauf zu warten, dass diese auf Sie zukommen. Sie achten darauf, wie Sie auf andere wirken und passen sich in diesem Sinne auch an soziale Reaktionen an. Sie sind möglicherweise manchmal ängstlich, wenn Sie im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, was insbesondere bei großen oder unbekanntem sozialen Zusammenkünften gilt. Sie sind aber nicht in

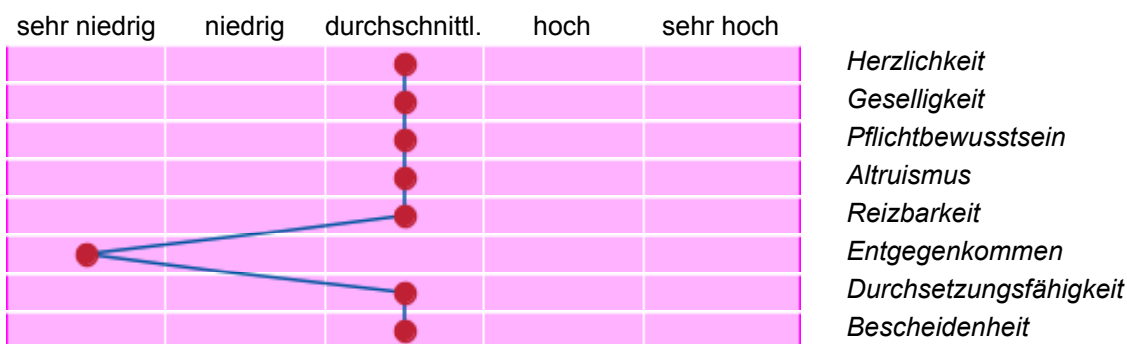
einem Maße befangen, dass Sie Ihre Wirkung auf andere überbewerten würden.

Im Umgang mit Ihren Beziehungen zu anderen Personen sind Sie sehr diplomatisch. Sie wirken auf andere optimistisch, aber Ihre Vorstellungen erscheinen im Hinblick auf das Machbare nicht unrealistisch.

Sie sind eine wettbewerbsorientierte Person, die gerne gewinnt. Bei einem zwischenmenschlichen Konflikt sind Sie eher abgeneigt, nachzugeben oder Kompromisse einzugehen, nur um die Harmonie aufrechtzuerhalten. Wenn Sie in einen Konflikt geraten, bleiben Sie bei Ihrem Standpunkt, es sei denn, Sie sind von einer alternativen Sichtweise tatsächlich überzeugt.

## 2.5 Teamwork

Die Führungsaufgabe Teamwork liegt in der Schnittmenge des operationalen und des interpersonalen Bereichs. Sie erfordert die Fähigkeit, sich den Teamzielen anzupassen, Teammitglieder gleichzeitig herauszufordern und zu unterstützen, sowie gegenseitige Abhängigkeiten zu akzeptieren und für ihr Funktionieren zu sorgen.



Ihr Interesse, andere Menschen kennenzulernen, ist typisch ausgeprägt. Als Teammitglied mögen Sie Small Talk in gleichem Maße wie die meisten Menschen, aber bei Ihnen sind dieses Interesse und der Fokus auf die anstehenden Aufgaben im Gleichgewicht.

Verglichen mit der Referenzgruppe, sind Sie im Hinblick darauf, Ihre Rolle beim Erreichen der Teamziele mit Engagement zu erfüllen, ebenso pflichtbewusst wie die meisten Menschen. Sie verfügen über die Bereitschaft, anderen zu helfen und sie bei der Problemlösung zu unterstützen. Was immer Ihnen möglich ist, gewähren Sie anderen an Unterstützung. Sie lassen Ihr Engagement für die Arbeit anderer aber nicht mit Ihren eigenen Prioritäten in Konflikt geraten.

Wenn sich Dinge falsch entwickeln, können Sie sich durch andere Personen frustriert oder irritiert

fühlen, aber Sie ärgern sich nicht schneller als die meisten Menschen. Sie werden von zwischenmenschlichen Konflikten weniger beunruhigt als die meisten Menschen und wenn Sie frustriert sind, wird Ihre Art, strittige Themen zu klären, wahrscheinlich eher als feindselig wahrgenommen. Dies verschärft wahrscheinlich sowohl den Konflikt, als auch Ihre Frustration.

Um mit dem Gefühl der Frustration durch andere Personen effektiver umgehen zu können, könnte es hilfreich sein, über die folgenden Aspekte einmal nachzudenken:

- Was verursacht Ihre Frustration? Hat es wirklich mit dem Verhalten der anderen zu tun oder eher damit, wie Sie mit anderen umgehen oder kommunizieren?
- Liegt bei Ihnen vielleicht eine Fehlinterpretation des Verhaltens anderer Personen vor? Ist Ihre Irritation also gerechtfertigt?
- Was müssten Sie anders machen und inwiefern sollten andere ihr Verhalten ändern?

Sobald Sie diese Fragen für sich geklärt haben, wird es leichter werden, Ihre Frustration so zu kommunizieren, dass das Thema geklärt werden kann.

Ihre Sichtweisen präsentieren Sie dem Team mit einem ebensolchen Maß an Durchsetzungsfähigkeit wie die meisten Menschen. Sie hören die Meinungen der anderen an und lassen Ihnen den Vortritt, wenn dies angemessen ist.

Sie neigen weder zum Über- noch zum Unterschätzen Ihrer Beiträge für das Teamergebnis. Im Allgemeinen würdigen Sie die Leistung der anderen, wenn dies angebracht ist. Um dieses Verhalten zu verstärken, könnte es hilfreich sein, im Hinblick auf die Teams, denen Sie derzeit angehören, über die folgenden Punkte einmal nachzudenken:

- Was fehlt dem Team, wenn Sie nicht da sind und wer aus dem Team könnte mit Ihrer Unterstützung diese Aufgabe erfüllen?
- Was bringen andere Teammitglieder ein, das Sie nicht können? Inwiefern honorieren Sie diese Beiträge und wie ermutigen Sie die anderen, mehr davon einzubringen?

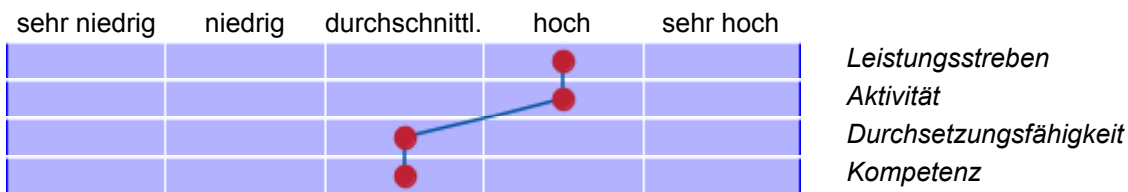
## 2.6 Ziele erreichen

Bei dieser Aufgabe geht es darum Personen, Teams und Organisationen zu motivieren, damit sie ihre

vorgegebenen Ziele erreichen. Dies beinhaltet auch, Widerstände zu überwinden und ein Bewusstsein für das Arbeitstempo und die Dringlichkeit von Aufgaben zu schaffen. Damit einher gehen große Durchsetzungskraft, Beharrlichkeit und Erfolgswille. Im Folgenden geht es um drei Aspekte der Persönlichkeit, die sich auf die Effektivität beim Erreichen von Zielen auswirken:

- i. **Tatkraft und Entschlossenheit** – Dazu gehört Ihr Wille, erfolgreich zu sein, Ihre Arbeitsgeschwindigkeit und Ihr Wille, die Führung zu übernehmen und andere zur Arbeit anzuspornen
- ii. **Zeitplanung und Umsetzung** – Dazu gehört Ihre Fähigkeit im Hinblick auf Ihre Angelegenheiten und Ziele organisiert, methodisch und selbstdiszipliniert vorzugehen
- iii. **Umgang mit Druck** – Wie Sie auf Druck und Veränderungen reagieren, wirkt sich nicht nur auf das Vertrauen aus, das Ihr Team in Ihre Führungsfähigkeiten hat, sondern auch auf Ihr Wohlbefinden und Ihre Fähigkeit, produktiv zu bleiben

**i. Tatkraft und Entschlossenheit**



Sie sind ehrgeizig. Sie brauchen den Erfolg. Es ist Ihnen wichtig, das Beste zu geben, das Sie geben können. Dadurch schaffen Sie das, was für Sie wichtig ist und zu Ihren persönlichen Zielen passt.

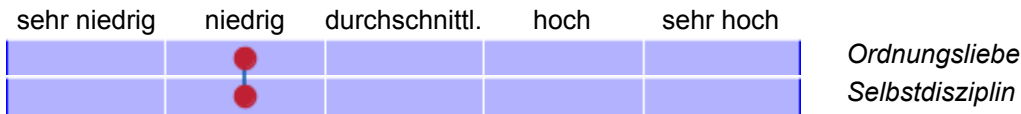
Sie arbeiten mit einem Gespür für Dringlichkeit und haben ein höheres Arbeitstempo, als dies in der Referenzgruppe üblich ist. Dies hilft Ihnen dabei, Abgabefristen einzuhalten. Sie sollten jedoch darauf achten, dass Sie keine unangemessenen Anforderungen an jene Personen stellen, die ein langsames Arbeitstempo aufweisen.

Es macht Ihnen nichts aus, die Führung zu übernehmen. Sie machen Ihren Standpunkt geltend und nehmen auch die Zügel in die Hand. Dies tun Sie im gleichen Maße wie die meisten Menschen, aber Sie überkontrollieren die Dinge nicht. Sie gewähren anderen ein Mitspracherecht und überlassen ihnen auch die Führung, wenn es der Situation angemessen erscheint.

Sie glauben in durchschnittlichem Maße an sich selbst. Sie fühlen sich in gleichem Maße wie die meisten Menschen befähigt, mit der Arbeit klarzukommen und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.



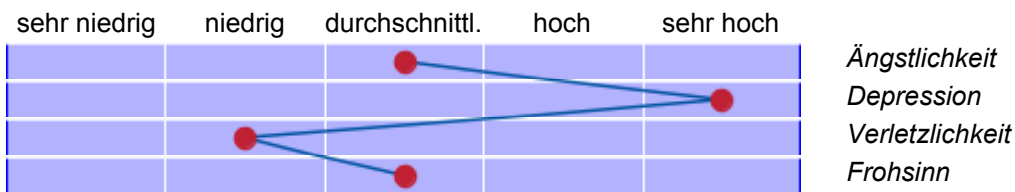
**ii. Zeitplanung und Umsetzung**



Die Art, wie Sie an Aufgaben herangehen, ist weniger systematisch, als dies in der Referenzgruppe der Fall ist. Sie sind möglicherweise weniger effektiv als die meisten Menschen, wenn es darum geht, Methoden zur Qualitäts- und zur Fortschrittskontrolle einzuführen oder Ihren Kollegen klare Anweisungen zu geben.

Sie beschreiben eine höhere Neigung zum Aufschieben, als dies in der Referenzgruppe typisch ist. Irrelevante Ablenkungen oder Langeweile halten Sie möglicherweise zu leicht davon ab, eine Aufgabe entschlossen bis zum Ende durchzuziehen.

**iii. Umgang mit Druck**



Im Fragebogen wurden Sie gebeten, die Häufigkeit und Intensität anzugeben, mit der Sie verschiedene Emotionen erleben. In diesem Abschnitt geht es nicht darum, inwiefern Sie diese Emotionen nach außen zeigen, sondern darum, wie Sie diese innerlich erleben.

Sie erleben positive Emotionen im Wesentlichen mit der gleichen Intensität wie die meisten Menschen, was darauf hindeutet, dass Sie im Allgemeinen optimistisch in die Zukunft blicken. Es ist für Sie nicht wahrscheinlicher als für die meisten Menschen, sich ängstlich oder besorgt zu fühlen. Sie betrachten sich als jemanden, der eine ausgeprägte Fähigkeit besitzt, mit stressreichen Situationen zurechtzukommen. Davon abgesehen haben Sie, eine größere Tendenz, sich entmutigt und niedergeschlagen zu fühlen, wenn Dinge schiefgehen, als dies in der Referenzgruppe typisch ist. Diese Emotionen scheinen keinen negativen Einfluss auf Ihre Fähigkeit zu haben, mit den Anforderungen des Lebens zurechtzukommen. Dennoch könnte es für Sie hilfreich sein herauszufinden, was dem Auftreten Ihrer eher negativen Emotionen zugrunde liegt.

Ein stärkeres Bewusstsein für die Gedanken, Einstellungen oder Überzeugungen, die den eigenen Emotionen zugrunde liegen, ist der erste Schritt, um den Umgang mit ihnen zu lernen. Es sind eher die Gedanken, die wir zu einzelnen Ereignissen haben, als die Ereignisse selbst, die unsere

Emotionen beeinflussen. Jedoch sind diese Gedanken oftmals so automatisiert, dass wir uns ihrer nicht bewusst sind. Wenn wir uns ganz konkret auf unsere automatischen Gedanken zu Ereignissen oder Situationen konzentrieren, können wir selbstschädigende Einstellungen und Überzeugungen identifizieren und infrage stellen, sodass sie Ihre Kraft verlieren.

## 2.7 Führen

Bislang ging es in diesem Report darum, in welchem Ausmaß Ihre Eigenschaften es ermöglichen, in sechs der sieben zentralen Führungsaufgaben Kompetenzen zu entwickeln, die in den drei Bereichen des Primary Colours Model angesiedelt sind; dies sind der strategische Bereich, der interpersonale Bereich und der operationale Bereich. Diese Bereiche sind nicht unabhängig voneinander – sie überlappen sich. Dort wo sich alle drei Bereiche überschneiden, liegt die siebte Aufgabe: "Führen". Sie ist das Herz des Primary Colours Model und für die anderen Aufgaben von zentraler Bedeutung, da es bei Führung darum geht, die anderen Führungsaufgaben gegeneinander abzuwägen und zu koordinieren. Effektiv zu führen, erfordert folgende Fähigkeiten:

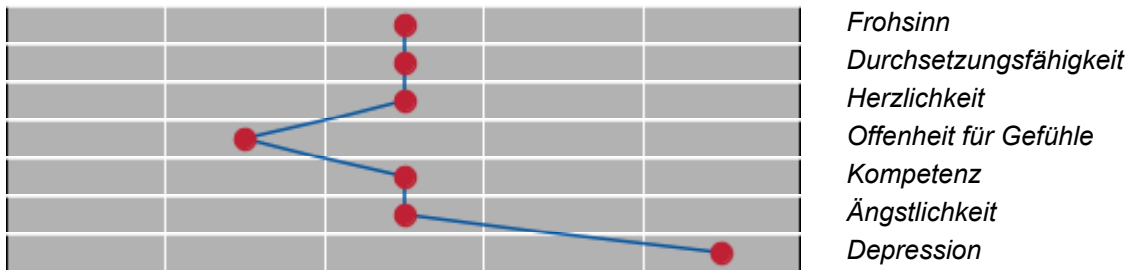
- i. Personen **inspirieren**, ohne sie zu überfordern
- ii. Den **Fokus** auf Prioritäten und Planung setzen, ohne unflexibel zu sein
- iii. anderen die **Möglichkeit zur Eigeninitiative geben**, ohne den Eindruck zu erwecken, man wolle die Verantwortung abgeben, und gute Leistungen **honorieren und fördern**, ohne eine Atmosphäre zu schaffen, in der externe Belohnungen als Hauptmotivation für die Arbeit angesehen werden
- iv. **Lernen und reflektieren**, ohne dass ein übermäßiges Analysieren zu Stillstand führt

Wie Sie sicher wissen, wenn Sie diesen Abschnitt des Reports erreicht haben, geht es im Primary Colours Model eher darum, ein Führungsteam aufzubauen, als die Verantwortung aller Führungsaufgaben einer Person zu übertragen. Aus diesem Grund ist es wichtig herauszufinden, welche der fünf Verhaltensweisen, die mit Führung verknüpft sind, zu Ihren Eigenschaften passen. Dadurch können Sie sich auf diese konzentrieren, während Sie andere Personen bitten können, mit ihren jeweiligen Stärken zur Führung beizutragen. An Ihren Stärken lässt sich wahrscheinlich noch ein gewisser Feinschliff vornehmen. Im Folgenden geht es daher noch genauer darum, inwiefern Ihre Eigenschaften zu den fünf Verhaltensweisen passen, die mit Führung verknüpft sind.

### i. Ihre Fähigkeit, andere zu inspirieren

Um andere inspirieren zu können, müssen Führungskräfte selbst inspiriert sein. Sie müssen sowohl das Herz als auch den Kopf ansprechen, um Commitment für Ihre Ideen zu erzeugen. Dies erfordert Leidenschaft und andere müssen Vertrauen in Ihre Führungsfähigkeiten haben; sie müssen Sie als vertrauenswürdig, kompetent, zugewandt, konsequent und willensstark wahrnehmen.

sehr niedrig    niedrig    durchschnittl.    hoch    sehr hoch



Sie betrachten sich nicht als jemanden, der besonders überschwänglich ist oder andere durch seinen sichtbaren Enthusiasmus oder seine Begeisterung für die Firmenstrategie inspiriert. Dennoch sind Sie ebenso positiv und optimistisch wie die meisten Menschen. Ihre durchschnittliche Ausprägung für Optimismus deutet darauf hin, dass Sie als jemand eingeschätzt werden, der die Erfolgchancen realistisch beurteilt. Andere Personen haben Vertrauen in Ihr realistisches Urteil und Ihre Fähigkeit, mögliche Erfolgshindernisse vorherzusehen und daraus hervorgehende, schädliche Auswirkungen begrenzen zu können.

Ihre durchschnittliche Durchsetzungsfähigkeit bedeutet, dass Sie auch anderen ein Mitspracherecht zugestehen und sie nicht einschüchtern. Sie würden auch andere Personen nicht durch übermäßiges Kontrollieren zum Schweigen bringen. Gelegentlich erwarten andere von Ihnen vielleicht striktere Anweisungen, als Sie dies von sich aus tun würden.

Sie bemühen sich in durchschnittlichem Maße, andere kennenzulernen: Sie erwecken bei anderen den Eindruck, dass Sie sich für sie interessieren. Dabei übertreiben Sie es mit dem Small Talk nicht, sodass dieser weder aufdringlich wirkt noch von den Aufgaben abhält.

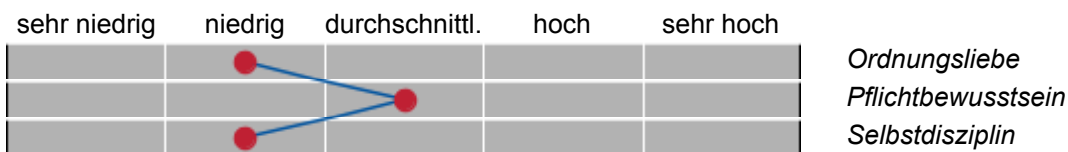
Sie sind jemand, der sich eher auf die Fakten und deren Implikationen konzentriert. Ihren Emotionen oder Ihrem Bauchgefühl gestatten Sie eher weniger Einfluss auf Ihre Analysen oder Entscheidungen. Dies ist ein Vorteil, wenn eine Situation ein hohes Maß an Objektivität erfordert (z.B. wenn Entscheidungen wahrscheinlich unpopulär sind oder schwerwiegende Konsequenzen für andere haben) und das persönliche Interesse, das Sie an anderen zeigen, die negativen Auswirkungen jedweder schwieriger Mitteilung abmildert.

Sie sehen sich generell als jemanden, der im Hinblick auf die Anforderungen des Lebens kompetent und fähig ist. Für Sie ist es nicht wahrscheinlicher als für die meisten Menschen, sich über Dinge zu sorgen, die schiefgehen könnten. Wenn Sie jedoch mit Rückschlägen konfrontiert sind, werden Sie sehr selbstkritisch und können sich sehr niedergeschlagen fühlen. Sie brauchen mehr Zeit als die meisten Menschen, um sich nach einem solchen Ereignis wieder aufzurappeln. Wenn Ihre Niedergeschlagenheit und Ihre Selbstkritik nach einem Rückschlag für Ihre Teammitglieder sichtbar

werden, kann dies dazu führen, dass sich das Vertrauen in Ihre Führungsfähigkeiten vermindert. Es könnte hilfreich sein, sich noch einmal mit Abschnitt 2.6 zu befassen, in dem Hinweise zum Umgang mit negativen Emotionen gegeben werden.

## ii. Ihre Fähigkeit, Dinge zu fokussieren

Inspiration alleine ist nicht ausreichend. Das Führungsteam muss sich darüber klar sein, an welcher Stelle die Anstrengungen konzentriert werden müssen, um ein maximales Ergebnis zu erzielen.



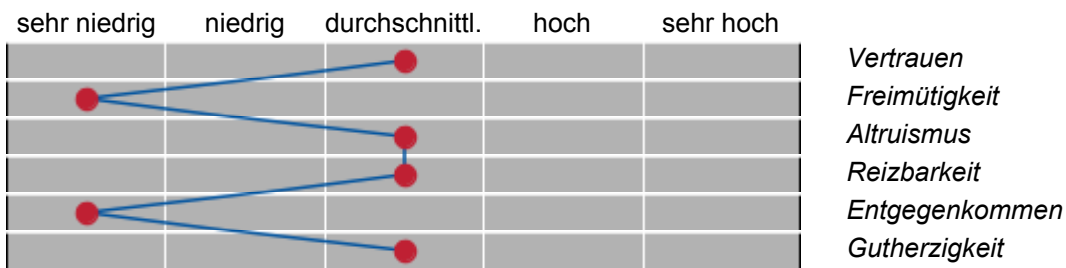
Sie beschreiben sich als jemanden, zu dessen Stärken persönliche Organisation nicht zählt. Sie sind in Ihrem Verhalten weniger systematisch und methodisch, als dies für die Referenzgruppe typisch ist. Daher sind Sie wahrscheinlich weniger dafür geeignet, Zeitpläne aufzustellen oder Systeme zu entwickeln, mit denen sich der Projektfortschritt und die Arbeitsqualität überwachen lassen.

Sie sind ebenso pflichtbewusst wie die meisten Menschen. Sie sind sich Ihrer Aufgaben und der Verpflichtung, diese zu erfüllen, bewusst, aber Sie ordnen sich nicht der Pflicht um ihrer selbst willen total unter. Sie halten Ihre Pflicht gegenüber anderen und sich selbst gegenüber im Gleichgewicht.

Sie schieben es manchmal auf, mit einer Aufgabe zu beginnen, und Sie haben eine Tendenz, von einer Sache zur nächsten zu springen, ohne die Dinge zu Ende zu bringen. Wenn Probleme auftauchen oder eine Aufgabe langweilig wird, können Sie leicht abgelenkt werden. Sie berichten, dass Sie über weniger Willenskraft verfügen, als dies in der Referenzgruppe typisch ist, sodass es für Sie nicht immer einfach ist, die Selbstdisziplin aufzubringen, um das zu tun, was notwendig ist. Sie sind eventuell auch anfällig für Verhaltensweisen, die Ihnen schaden, was die Beendigung von Aufgaben stört. Es könnte sein, dass die Aufgaben, mit denen Sie zu tun haben, für Sie einfach nicht interessant genug sind. Es wäre auch möglich, dass Sie Ihrer Persönlichkeit nach für die operativen Aspekte der Arbeit weniger geeignet sind.

## iii. Ihre Fähigkeit, andere zu fördern und zu belohnen

Wenn allen klar ist, an welcher Stelle die Anstrengungen konzentriert werden sollen, muss man den Beteiligten auch die Umsetzung der notwendigen Schritte ermöglichen. Des Weiteren sollte gute Leistung belohnt und schlechte Leistung angesprochen werden.



Vertrauen  
 Freimütigkeit  
 Altruismus  
 Reizbarkeit  
 Entgegenkommen  
 Gutherzigkeit

Das Wohlergehen anderer ist Ihnen ebenso wichtig wie den meisten Menschen und Sie gewähren denen, die Hilfe benötigen, angemessene, praktische Unterstützung. Durch Ihre Hilfe werden diese Personen in die Lage versetzt, Probleme zu überwinden und ihr Bestes zu geben, solange Sie darauf achten, dass Sie nicht die Probleme für sie lösen, sondern sie dabei unterstützen, dies selbst zu tun.

Sie neigen zu der Annahme, dass andere Personen generell gute Absichten haben und Sie sich auf ihre Unterstützung verlassen können. Nichtsdestotrotz sind Sie sich der Tatsache bewusst, dass es auch verborgene Motive und Hintergedanken gibt, und dass manchmal taktische Spielchen gespielt werden. Wenn es begründete Bedenken gegenüber den Motiven einer Person gibt, dann achten Sie darauf, aber im Allgemeinen nehmen Sie die Menschen, wie sie sind.

Sie überlegen, wie Sie anderen Ihren Standpunkt darlegen und wie Sie die Dinge ausdrücken, um andere für Ihre Position zu gewinnen.

Es ist für Sie ebenso wahrscheinlich wie für die meisten Menschen, frustriert oder ungehalten zu sein, wenn die Ergebnisse unter den Vorgaben bleiben und dies an unpassender Einstellung oder unzureichender Leistung liegt. Sie gehen solche Angelegenheiten mit Entschlossenheit an, sodass denjenigen, die ihre Aufgabe nicht erfüllen, klar ist, dass dies inakzeptabel ist.

**iv. Ihre Fähigkeit, zu lernen und zu reflektieren**

Eine Organisation, in der die Fähigkeiten des Lernens und der Reflektion entwickelt werden, kann besser auf neue Herausforderungen und sich verändernde Märkte reagieren. Führungskräfte, die eine lernende Organisation aufbauen wollen, müssen ihr Commitment zu einer Lernkultur demonstrieren. Sie sollten in der Lage sein, den Status quo zu hinterfragen und dafür sorgen, dass das neu Gelernte in konkrete Ziele und Ergebnisse umgesetzt wird.



Offenheit für Ideen  
 Offenheit für Werte  
 Gewissenhaftigkeit

Sie zeigen eine durchschnittliche Ausprägung für Wissbegierde. Das bedeutet, dass Sie etwa im

gleichen Ausmaß einerseits aus Spaß intellektuellen Interessen nachgehen oder theoretische Diskussionen führen, sich andererseits aber auch mit eher bewährten oder konkreten Methoden beschäftigen. Ihr durchschnittlicher Wert für Gewissenhaftigkeit deutet darauf hin, dass Sie berücksichtigen, inwiefern neue Lernformen für die Art und Weise relevant sind, wie Sie, Ihr Team und Ihre Organisation die Dinge angehen und Ziele erreichen.

Sie können neuen Denkmodellen gegenüber sehr verschlossen sein, wenn diese Ihrem Wertesystem widersprechen. Sie beschreiben sich als jemanden, der über ein tief verwurzeltes Wertesystem verfügt. Diese Werte sind Ihnen wichtig und es würde Ihnen widerstreben, hier Kompromisse einzugehen.

## Abschnitt 3: Nächste Schritte

In diesem Report ging es um verschiedene Aspekte Ihrer Persönlichkeit im Kontext von sieben Führungsaufgaben des Primary Colours Model. Wir möchten Sie ermutigen, für sich zu prüfen, wie Sie die Schlussfolgerungen dieser Ergebnisse für sich als Führungskraft und für Ihre Teams anwenden können. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um über die verschiedenen Themen, die in diesem Report behandelt wurden, nachzudenken. Beantworten Sie anschließend die folgenden Fragen:

- Für welche Führungsaufgabe sind Sie Ihrer Persönlichkeit nach am besten geeignet?
- In welchem Ausmaß können Sie diese Stärken derzeit ausspielen? Inwiefern passen diese Stärken zu Ihren derzeitigen Führungsaufgaben?
- Wie können Sie Situationen schaffen, die Ihren Stärken noch mehr entgegenkommen?
- Für welche Führungsaufgabe sind Sie Ihrer Persönlichkeit nach nicht so gut geeignet?
- Denken Sie an die Teams, denen Sie angehören, und an Ihre Kollegen. Fällt Ihnen jemand ein, der in den Aufgaben besonders fähig ist, die nicht so gut zu Ihrer Persönlichkeit passen?
- Wie können Sie Situationen schaffen, die es ermöglichen, noch mehr mit diesen Kollegen zusammenzuarbeiten?
- Was sind Ihre Entwicklungsziele?
- Welche Pläne möchten Sie umsetzen, um Ihre Entwicklungsziele zu verfolgen?
- Wie wird sich Ihr Fortschritt in diesen Bereichen in den nächsten 12 Monaten äußern?

Die Ergebnisse in diesem Report basieren auf Ihrer Selbsteinschätzung anhand des Fragebogens, den Sie bearbeitet haben. Um ein tiefergehendes Verständnis für die Passung Ihrer Persönlichkeit zu den verschiedenen Führungsaufgaben zu erhalten, kann es sinnvoll sein, ein sogenanntes "360-Grad-Feedback" anzuwenden. Dabei beurteilen Ihre Kollegen Ihre Fähigkeiten in der Bewältigung der sieben Führungsaufgaben, die durch das Primary Colours Model beschrieben werden. Anhand der 360-Grad-Bewertungen können Sie die folgende Tabelle ergänzen.

	360 SCHWÄCHSTE BEREICHE	360 STÄRKSTE BEREICHE
PERSÖNLICHKEIT IST FÖRDERLICH	<b>Entwicklungsfähige Stärken</b>  Arbeiten Sie daran	<b>Natürliche Stärken</b>  Nutzen Sie
PERSÖNLICHKEIT IST HINDERLICH	<b>Natürliche Beschränkung</b>  Vermeiden Sie	<b>Instabile Stärken</b>  Arbeiten Sie daran

Nun können Sie erkennen, welche Führungsaufgaben den folgenden Bereichen zuzuordnen sind:

- **Natürliche Stärken:** Sie sind Ihrer Persönlichkeit nach für diese Führungsaufgaben geeignet und können diese gut bewältigen. Sie sollten Ihre natürlichen Stärken nutzen.
- **Entwicklungsfähige Stärken:** Sie sind Ihrer Persönlichkeit nach für diese Führungsaufgaben geeignet. Im Hinblick auf die 360-Grad-Beurteilungen scheint es jedoch nicht so zu sein, als ob Sie bei diesen Aufgaben glänzen könnten. Sie sollten an Ihren entwicklungsfähigen Stärken arbeiten.
- **Instabile Stärken:** Sie sind Ihrer Persönlichkeit nach für diese Führungsaufgaben nicht im Speziellen geeignet. Nach den Aussagen der 360-Grad-Beurteilungen können Sie diese Aufgaben aber gut bewältigen. Sie sollten an Ihren instabilen Stärken arbeiten.
- **Natürliche Beschränkungen:** Sie sind Ihrer Persönlichkeit nach für diese Führungsaufgaben nicht im Speziellen geeignet und nach den Aussagen Ihrer Kollegen können Sie diese Aufgaben nicht so gut bewältigen. Sie sollten Aufgaben aus diesem Bereich vermeiden, indem Sie z.B. mit jemandem zusammenarbeiten, für den diese Aufgaben natürliche Stärken sind.

## Literatur

Mehr Informationen zum Primary Colours Leadership Model finden Sie hier:

Pendleton, D. & Furnham, A. (2012). *Leadership: All you need to know*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Mehr Informationen zu extravertierten und introvertierten Führungsstilen finden Sie hier:

Grant, A.M., Gino, F. & Hofmann, D.A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550.