



Persönlichkeit

Arbeitsblätter



Thema:

Fallstudien

Bedürfnis nach Stabilität

Aufgabe: Lies Dir die Fallstudie aufmerksam durch. Überlege, welcher der Charaktere eher der Belastbare, Reagierende oder Reaktive ist. Nutze dazu die Beschreibungen der einzelnen Typen.

Ein Gespräch zwischen Fred, Hans und Maria.

Fred (Mitarbeiter) eilt besorgt zum Büro von Hans (Abteilungsleiter) und platz hinein. Er ruft: „Wir sind in Schwierigkeiten! Wir haben ein ernstes Problem mit der Firma XYZ! Sie haben damit gedroht, dass sie uns den Auftrag entziehen, wenn wir uns nicht schnellstens, am besten in der nächsten halben Stunde, um ihre Beschwerde kümmern. Mein Ansprechpartner hat mir klar gemacht, dass unser größter Konkurrent uns mit Leichtigkeit ersetzen könnte. Wir müssen sofort das Team zusammenrufen, um zu besprechen, wie wir das Problem lösen können!“

Hans dreht sich zu Maria, eine andere Mitarbeiterin, die zufällig in seinem Büro ist und verdreht die Augen. Hans antwortet Fred in aller Gelassenheit: „Fred, jetzt musst Du Dich erst einmal ein wenig entspannen. Ja, XYZ droht uns jeden zweiten Tag wegen kleinerer Schwierigkeiten, den Auftrag zu entziehen. Es ist einfach ihre Art, schnell das zu bekommen, was sie wollen. Sie wollen, dass Du springst, wenn sie „Frosch“ sagen. Beruhige Dich erstmal und wir melden uns nach dem Mittagessen wieder bei ihnen.“

Maria windet sich ein bisschen unruhig auf ihrem Stuhl und sagt: „Nun, ich denke, wir sollten nicht zu lange mit einer Antwort warten. Einer der Hauptgründe, warum XYZ uns ursprünglich ihr Geschäft anvertraute war, dass wir ihnen jederzeit eine schnelle Reaktion auf Probleme garantierten. Wenn wir das auf heute Nachmittag verschieben, könnte dies unsere Beziehung zu ihnen erheblich beeinträchtigen. Ich weiß, sie beschwerten sich oft. Auch wenn es wahrscheinlich nur ein kleineres Problem ist, denke ich, dass wir uns innerhalb der nächsten Stunde damit befassen und uns dann wieder bei ihnen melden sollten. Fred, ich denke, es war genau richtig, direkt damit zu Hans zu gehen.“

Thema:

Extraversion

Aufgabe: Lies Dir die Fallstudie aufmerksam durch. Überlege, welcher der Charaktere eher der Extravertierte, Introvertierte oder Ambivertierte ist. Nutze dazu die Beschreibungen der einzelnen Typen.

Ein Gespräch zwischen Paul, Jennifer und Jill.

Jennifer: „Hey Paul. Du siehst gerade so aus als wärest Du mit Deinen Gedanken richtig tief in dem Bericht, den Du für unser nächstes Meeting schreiben musst.“

Paul: „War ich!“

Jennifer: „Naja. Da Du ja gerade ohnehin raus bist, könntest Du mir den Gefallen tun und mein Protokoll des letzten Meetings lesen. Ich hätte da wirklich gerne Dein Feedback.“

Paul: „Ok! Lass es hier und ich lese es.“

Jennifer: „Ich hatte gehofft, Du könntest das Protokoll jetzt lesen und mir eben eine Rückmeldung geben. Ich möchte das in den nächsten Minuten verschicken. Das würde mir wirklich sehr weiterhelfen.“

Paul: „Ich würde es bevorzugen, es in aller Ruhe zu lesen, zu verstehen und Dir dann eine fundierte Rückmeldung zu geben.“

Jennifer: „Das soll aber keine Diplom-Arbeit werden. Ich möchte nur wissen, ob das Protokoll die wichtigsten Punkte des Meetings umfasst. Es würde reichen, wenn Du einen kurzen Blick darauf wirfst.“

Paul: „Dann gib es Jill. Sie ist besser darin schnelles Feedback zu liefern als ich. Wenn ich es machen soll, musst Du mir Zeit bis morgen geben.“

Jill (betritt das Büro): „Was ist bei Euch los?“

Jennifer: „Ich brauche kurz Feedback zu diesem Protokoll. Ich möchte es möglichst schnell verschicken. Aber Paul sagt, er braucht mindestens bis morgen, um es in Ruhe zu lesen und Feedback zu geben. Er hat den Vorschlag gemacht, ich könnte Dich fragen, ob Du mir Feedback geben könntest.“

Jill: „Naja. Ich muss Paul zustimmen. Du gibst uns nicht immer genug Zeit, über Deine Sachen nachzudenken, bevor Du über sie reden willst. Du hast vier Tage seit dem Meeting gewartet, um das Protokoll zu versenden. Da werden ein paar weitere Minuten also keinen Unterschied machen. Gib mir das Protokoll und komm in einer Stunde in mein Büro. Bis dahin habe ich meine Anmerkungen fertig, damit Du das Protokoll heute per Mail schicken kannst.“

Jennifer: „Großartig!“

Thema:

Offenheit

Aufgabe: Lies Dir die Fallstudie aufmerksam durch. Überlege, welcher der Charaktere eher der Forscher, Bewahrer oder Moderate ist. Nutze dazu die Beschreibungen der einzelnen Typen.

Ein Gespräch zwischen Jim, Isabelle und Hermann

Jim, Isabelle und Hermann sind Manager aus einem schnell-gewachsenen Start-Up mit 35 Mitarbeitern.

Isabelle: „Hallo Leute, ich war gerade auf einer Messe. Es ist erstaunlich, welche großartige neue Technologie es gibt!“

Jim: „Dort warst Du also die letzten drei Tage. Ich wollte Dich sehen und mit Dir einige Details Deiner letzten Spesenabrechnung durchgehen. Es gibt einige wesentliche Fehler in Deiner Kalkulation.“

Isabelle: „Das muss warten! Ich habe einfach keine Zeit, mich diesen lästigen Details zu widmen.“

Hermann: „Ja, aber wenn Du Dich nicht zumindest um einige dieser Details kümmerst, wird Jim Wege finden, um die Erstattung Deiner Spesenabrechnung zu verhindern.“

Jim: „Naja! Ich denke, dass Ihr beide Eure Jahresboni bekommt, weil sich jemand wie ich hier auf Effizienz und Details konzentriert.“

Hermann: „Da hast Du sicher Recht.“

Isabelle: „Ihr beide werdet nicht glauben, was ich auf der Messe gesehen habe. Ich habe die nächste Generation von Softwaretechnologien gesehen. Wir müssen sie kaufen. Es wird unserem Unternehmen einen Vorsprung vor unserer Konkurrenz verschaffen. Wenn wir die neue Software installieren, werden wir unseren Kunden Dienstleistungen anbieten, von denen wir vorher nicht mal zu träumen gewagt haben. Es wird die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, revolutionieren und unsere Boni werden im nächsten Jahr in die Höhe schnellen. Unser Gerhard (der Geschäftsführer) wird es lieben.“

Jim: „Ach ja? Die Software, die wir jetzt haben, ist absolut gut. Ich glaube nicht, dass jemand die Qualen eines weiteren Umstiegs ertragen will. Nach dem, was wir vor zwei Jahren erlebt haben. Diese letzte Softwareumstellung war mehr als genug Veränderung für zwei Arbeitsleben.“

Außerdem, woher glaubst Du, kommt das Geld für den Kauf dieser neuen Software?“

Isabelle: „Wir finden immer das Geld, wenn es gut für das Geschäft ist. Du musst Dich ändern, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Schau, was mit unserem größten Konkurrenten passiert ist. Sie haben nicht wie wir auf die neue Software umgestellt. Und bei den letzten Vertragsverhandlungen mit der Umbra AG haben wir und nicht sie den Zuschlag bekommen.“

Jim: „Sie haben verloren, weil sie nicht genügend darauf geachtet haben, was unterm Strich steht. Sie waren finanziell instabil und die Umbra AG wusste das.“

Thema:

Offenheit (2)

Hermann: „Ich glaube wirklich nicht, dass die Umbra AG eine Ahnung von deren Geschäftsergebnissen hatte. Ich habe einen Freund bei der Umbra AG. Der hat mir gesagt, dass wir den Auftrag bekommen haben, weil unser Unternehmen in der Lage ist, aktualisierte Dienstleistungen anzubieten. Das war aber nur möglich, weil wir die neue Software implementiert haben. So ungern ich es auch sage, Isabelle hat vielleicht Recht. Es ist zwei Jahre her, dass wir die Software aktualisiert haben. Wenn wir uns in der heutigen Zeit nicht ständig weiterentwickeln, werden unsere Konkurrenten uns überholen. Wir dürfen nicht zu selbstgefällig sein. Vielleicht müssen wir diese Woche nicht auf die neue Software umstellen, aber wir sollten jetzt besser anfangen, sie in den Haushalt des nächsten Jahres aufzunehmen. So ungern ich es auch zugebe, Isabelle hat die verblüffende Fähigkeit, neue Markttrends zu erahnen!“

Thema:

Umgänglichkeit

Aufgabe: Lies Dir die Fallstudie aufmerksam durch. Überlege, welcher der Charaktere eher der Herausforderer, Verhandelnder oder Entgegenkommender ist. Nutze dazu die Beschreibungen der einzelnen Typen.

Ein Gespräch zwischen Robert, Christina und Helen

Christina: „Unser nächster Tagesordnungspunkt ist, wie wir mit der Überarbeitung des Werbematerials für die Filialen umgehen sollten.“

Helen: „Nun, da wir in der Unternehmenszentrale sind, denke ich, dass es unsere Verantwortung ist, die Materialien zu entwickeln, zu drucken und an die Niederlassungen zu liefern. Diese armen Kerle in den Filialen haben alle Hände voll zu tun mit den Geschäften vor Ort.“

Robert: „Was willst Du wegen der geografischen Unterschiede machen? Nur weil das Werbematerial in Deutschland funktioniert, wo wir es getestet haben, bedeutet das nicht, dass es unbedingt in Frankreich oder Italien funktionieren wird. Wir sollten das Basisdesign per E-Mail an die Niederlassungen senden. Dann können sie es für ihre jeweiligen Märkte mit einem lokalen Grafikdesigner anpassen. So können sie das Material lokal drucken und dem Unternehmen eine Menge Versandkosten sparen, die wir mit unserem Budget ausgleichen müssten.“

Helen: „Oh, okay. Daran habe ich nicht gedacht. Wir sollten es auf Deine Weise tun.“

Robert: „Da bist Du wieder! Du gibst nach, ohne Deine Idee zu verteidigen. Steh für Deine Idee ein!“

Helen: „Ich möchte nicht darüber streiten. Wir alle müssen miteinander auskommen, um in diesem Team zusammenzuarbeiten. Es ist in Ordnung für mich, wenn wir es auf Deine Weise machen.“

Christina: „Helen, ich denke, Robert versucht zu sagen, dass er Deinen Punkt weiter diskutieren will und die Idee durch ein paar schwierige Fragen auf die Probe stellen möchte. Und Robin, ich denke, dass Helen versucht, die Angelegenheit ohne einen Konflikt mit Dir zu klären. Wenn wir uns streiten, haben wir nämlich auch nichts gewonnen. Wir sollten dennoch beide Ideen diskutieren, um die beste Lösung zu finden.“

Helen: „Das ist wahr. Und ich weiß, unter welchem enormen Zeitdruck die Leute in den Filialen stehen.“

Robert: „Dann suchen wir nach einer Möglichkeit, das Material für sie anzupassen. Wir senden es einfach zur Genehmigung an die regionalen Niederlassungen und erledigen den Druck hier in ausreichend großer Stückzahl, um einen guten Preis für den Druck zu bekommen. Abschließend versenden wir das Material auf deren und nicht auf unsere Kosten.“

Christina: „Das klingt nach einem tragfähigen Plan. Helen, was wäre, wenn du mit den Filialen über ihre Anpassungswünsche sprechen würdest? Du hast großartige Beziehungen zu allen Filialleitern.“

Helen: „Klar, das würde mir gefallen.“

Christina: „Und Robert, was ist, wenn du anfängst, mit unseren Druckereien über einen guten Stückpreis für uns zu verhandeln?“

Robert: „Das ist meine Spezialität. Ich wette, ich kann sie dazu bringen, den Preis um mindestens fünf Prozent gegenüber dem letzten Druck zu senken. Aber ich möchte, dass die Filialen den Druck und Versand aus ihren Budgets bezahlen.“

Christina: „Das sollte kein Problem sein. Im letzten Jahr haben wir das auch so gehandhabt. Lasst uns nächste Woche bei unserem Meeting noch einmal darauf zurückkommen und die Fortschritte besprechen.“

Thema:

Gewissenhaftigkeit

Aufgabe: Lies Dir die Fallstudie aufmerksam durch. Überlege, welcher der Charaktere eher der Fokussierte, Ausgeglichene oder Flexible ist. Nutze dazu die Beschreibungen der einzelnen Typen.

Deine Mitarbeiter

Du bist seit drei Wochen eine neue Führungskraft bei der KopSoq AG und hast drei Mitarbeiter in Deinem Team: George, Mila und Helen. Du hast eingeführt, dass die Vorbereitung der Meetings rotiert. Als George das erste Teammeeting vorbereitet hat, wurden von ihm im Vorhinein aktuelle Agenda-Punkte eingesammelt. Jeder Agenda-Punkt hat dann einen Zeit-Slot erhalten, in dem dieser diskutiert wurde. Lange Ausführungen oder Zurückzuspringen auf einen bereits abgeschlossenen Agenda-Punkt hat George vehement unterbunden. Insbesondere Helen hat zwei Versuche gestartet, den einen oder anderen Agenda-Punkt noch unterzubringen, aber ohne Erfolg. Georges Motto ist: Wer von seinem Plan abweicht, ist verloren. Im Anschluss an das Meeting hat jeder Teilnehmer innerhalb einer Stunde das Protokoll erhalten, welches die wichtigsten Punkte und eine To-Do-Liste für jeden umfasste. Anders war es bei Helen. Sie hat das Teammeeting eher „frei Schnauze“ improvisiert und hat die Agenda-Punkte am Anfang des Meetings eingeholt. Als Mila dann im Meeting ein weiterer Punkt eingefallen ist, war das für Helen kein Problem. Alles in allem war es ein wenig durcheinander. Es wurden manchmal mehrere Themen besprochen, ohne dass ein Thema wirklich abgeschlossen war. Außerdem ist Dir aufgefallen, dass das Protokoll von Helen unvollständig war, was wohl daran lag, dass Helen in den Meetings nicht mitgeschrieben hat. George hat danach angemerkt, dass drei von sieben seiner Punkte nicht im Protokoll zu finden seien und die entsprechenden Passagen vervollständigt.

An einem anderen Tag wolltest Du ein spontanes Teammeeting einberufen. Zwei Zusagen kamen direkt von Mila und Helen. George hat abgesagt, da er damit beschäftigt war, einen Bericht für das Controlling zu schreiben. Diesen wollte er zuerst fertigstellen, bevor er sich dem nächsten Thema widmet. Er hat Dich daher gebeten, das Meeting auf 14 Uhr zu verschieben; da hat er einen Slot von einer Stunde.

Als vier Stunden später alle zusammentrafen und Du George gebeten hast, das Meeting zu leiten, wirkte er allerdings etwas zögerlich. Mila, die bisher kein Meeting organisiert hat, bot direkt an, es an seiner Stelle zu übernehmen. George schien sichtlich erleichtert. Nach zwei Tagen folgte das Protokoll von Mila. Es war beinahe vollständig. Sie hatte sich einige Notizen gemacht. Allerdings merkte George an, dass er noch einen Änderungswunsch im Protokoll hätte. In Deiner kurzen Zeit als Führungskraft gab es bereits den ersten Notfall. Du brauchtest schnell eine Präsentation über die Verkaufszahlen eines Produkts für eine Abteilungspräsentation am Nachmittag und musstest aber gleichzeitig den halben Tag in Meetings verbringen. Es gab also keine Chance, die Präsentation selbst vorzubereiten. Da Dir die sorgfältige und professionelle Art von George gefallen hat, gingst Du zu ihm, um ihn um Hilfe zu bitten. Als Du sein Büro betreten hast, schaute Dich George etwas verwundert an und fragte: „Haben wir einen Termin?“. Als Du das verneintest, fragte George: „Ist es dringend oder können wir das Gespräch auf morgen 14 Uhr legen? Ich arbeite gerade an dem Bericht für das Controlling und möchte ungern den Faden verlieren!“. Als Du George Dein dringliches Anliegen geschildert hast, erklärte er Dir, dass diese Aufgabe viel Vorbereitung braucht und er das nicht so schnell hinkommen würde. Das sei schlicht nicht machbar für ihn. Etwas niedergeschlagen gingst Du also zu Helen und Mila und hast sie gefragt, ob sie eine Idee für Dein Problem hätten. Beide haben direkt alles andere stehen und liegen gelassen und sich an die Aufgabe gemacht. Am Ende waren zwar noch zwei Flüchtigkeitsfehler in der Präsentation, aber alles in allem war die Präsentation ein voller Erfolg.

Thema:

Transferaufgabe 1

Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?

- Wie werde ich diese Ziele erreichen?
- Welche konkreten Maßnahmen werden mir dabei helfen, diese Ziele zu erreichen?

Thema:

Transferaufgabe 2

Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?

- Wie werde ich diese Ziele erreichen?
- Welche konkreten Maßnahmen werden mir dabei helfen, diese Ziele zu erreichen?

Thema:

Ursachenzuschreibung

Überlegt in Zweiergruppen, wann Ihr das letzte Mal für einen Idioten gehalten wurdet, obwohl Ihr Euch korrekt verhalten habt.
Warum wurdet Ihr für einen Idioten gehalten und was war wirklich los?

Thema:

Transferaufgabe 3

Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?

Wie werde ich diese Ziele erreichen?

Welche konkreten Maßnahmen werden mir dabei helfen, diese Ziele zu erreichen?

Thema:

Teammatrix

Name	Bedürfnis nach Stabilität	Extra- version	Offenheit	Umgäng- lichkeit	Gewissen- haftigkeit

Thema:

Transferaufgaben (2)

Schreib einen Brief an Deine Gilde der Zukunft!

Schreib Dir auf, was die wichtigsten Erkenntnisse des Tages waren. Was hast Du heute gehört, was Du ausprobieren möchtest? Was war neu? Was vielleicht unerwartet? Welche Transferaufgaben hast Du Dir notiert?

Thema:

Transferaufgaben (2)

Welche Ziele leitest Du nach dem heutigen und gestrigen Tag für Dich selbst ab? Formuliere mindestens zwei konkrete Ziele für die nächsten drei Monate: Wie wirst Du diese Ziele erreichen? Welche konkreten Maßnahmen werden Dir dabei helfen, diese Ziele zu erreichen?

Thema:

Transferaufgaben (2)

Besprecht Eure Notizen, wie auch die Dinge, bei denen Ihr Euch gegenseitig helfen wollt in der Gilde und macht Euch einen gemeinsamen Plan für die Zeit nach dem Training. Wie wollt Ihr Euch weiterhin bei Eurer Entwicklung unterstützen?

Vereinbart einen Termin in drei Monaten (Kalender). In diesem Termin lest Ihr gemeinsam Eure Briefe an Eure Gilde, besprecht die Ergebnisse Eures Trainings und überlegt, wie Ihr Euch als Führungskräfte weiterentwickeln wollt.

Termin:

Notizen: