

DER EINSATZ DES PERSOLOG® PERSÖNLICHKEITSMODELLS IN DER TEAMENTWICKLUNG

Das Modell, seine Vorteile & Gefahren

Mariella Bockstahler

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Das Johari Fenster	3
Hauptteil	5
Marstons Wahrnehmungsmodell & Geiers DISG-Modell.....	5
Das Zwiebelmodell	6
Das persolog® Persönlichkeitsmodell	7
Der Fragebogen	7
Die drei Diagramme & deren Kennzahlen	8
Die vier Hauptdimensionen des Verhaltens	10
Der Einsatz des persolog® Persönlichkeitsmodells in der Teamentwicklung.....	12
Fazit	14
Abbildungsverzeichnis	15
Literaturverzeichnis	16

Einleitung

Was macht Teams in Unternehmen erfolgreich? Dazu gibt es unzählige Hypothesen. So sind einige der Meinung, dass die erfolgreichsten Teams dadurch entstehen, wenn die qualifiziertesten Mitarbeiter zusammengebracht werden. Andere wiederum glauben, dass Teams effektiver sind, wenn alle auch außerhalb der Arbeit befreundet sind. Eine weitere Hypothese ist, dass es besser ist, wenn Introvertierte zusammengesetzt werden.

Dies waren jedoch ausschließlich Hypothesen bis Google 2012 eine großangelegte Studie veranlasste. Um herauszufinden, was Teams wirklich erfolgreich macht, beauftragte das Unternehmen ihre besten Statistiker, Organisationspsychologen, Soziologen und Ingenieure mit einer Studie - Codename Projekt Aristoteles.

Es wurden 180 Teams innerhalb des gesamten Unternehmens untersucht. Trotz der Menge an untersuchten Gruppen, sowie der unterschiedlichen Betrachtung der gewonnen Daten konnten die Wissenschaftler keinen Hinweis darauf finden, dass die Zusammensetzung eines Teams dessen Erfolg beeinflusst. Was jedoch den Erfolg eines Teams zu beeinflussen scheint, sind Normen - „die ungeschriebenen Regeln“ bzw. „die Teamkultur“¹.

Die Wissenschaftler identifizierten fünf Hauptfaktoren^{1,2}:

1. **Psychologische Sicherheit:** Das Gefühl des Vertrauens, dass das Team jemanden nicht verurteilt, ablehnt oder bestraft, weil er sich äußert.
2. **Verlässlichkeit:** Das Gefühl des Vertrauens, dass jeder seine Arbeit pünktlich und gut erledigt.
3. **Struktur und Klarheit:** Die Definition klarer Ziele, einer Rollenverteilung und der Ausführungswege im Team.
4. **Sinn:** Das Arbeiten an etwas, das jedem im Team persönlich wichtig ist.
5. **Einfluss der Arbeit:** Das Gefühl, dass man mit seiner Arbeit etwas bewirken kann.

Während der Sinn und der Einfluss der Arbeit meist durch äußere Umstände bestimmt werden, kann die Entwicklung von psychologischer Sicherheit, Verlässlichkeit sowie Struktur und Klarheit durch eine erfolgreiche Kommunikation im Team entscheidend beeinflusst werden.

¹ (Duhigg, 2016)

² (Haas, 2018)

Das Johari Fenster

Die Wissenschaftler Joseph Luft und Harry Ingham gingen davon aus, dass eine erfolgreiche Kommunikation und somit ein erfolgreicher Beziehungsaufbau zwischen Menschen vom Wissen und Nichtwissen über sich selbst und über das Gegenüber abhängt.

Dazu entwickelten sie 1955 ein Modell, das Johari Fenster, das diesen Zusammenhang veranschaulichen sollte. Hierbei wird der Selbstwahrnehmung (x-Achse; MIR bekannt/unbekannt) die Fremdwahrnehmung (y-Achse; ANDEREN bekannt/unbekannt) gegenübergestellt.³ Das Modell unterscheidet somit vier Felder der Wahrnehmung: die Arena, die Maske, der blinde Fleck und das unausgeschöpfte Potenzial (siehe Abbildung 1).

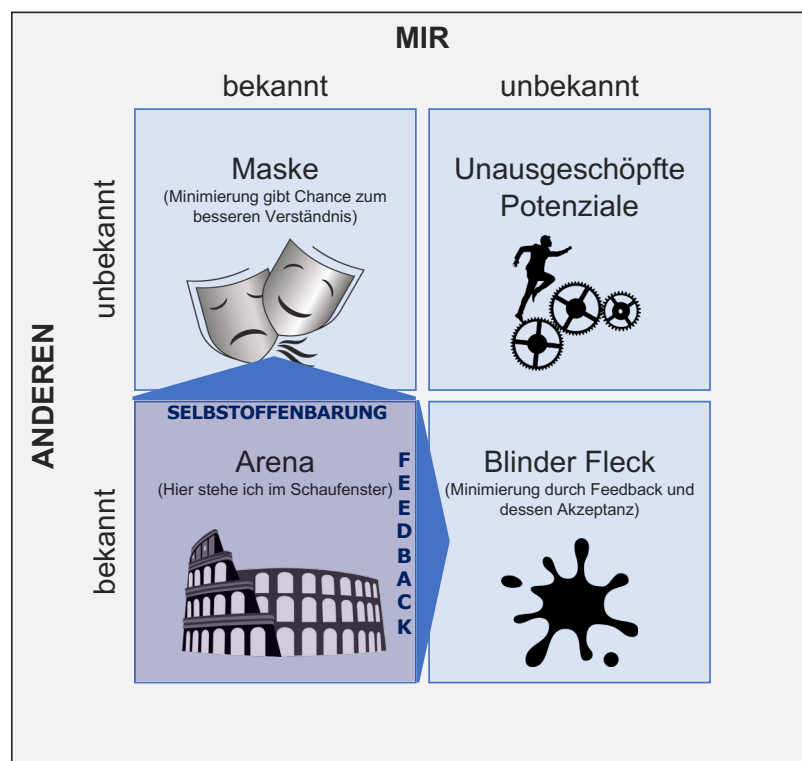


Abbildung 1: Das Johari Fenster nach Joseph Luft und Harry Ingham [1955]

Die meiste Zeit hält man sich in der Arena auf. Das gezeigte Verhalten ist sowohl einem selbst (MIR bekannt), als auch dem Gegenüber bekannt (ANDEREN bekannt). Menschen kommunizieren in der Arena am effektivsten, da weniger Kraft benötigt wird, um eine Fassade aufrechtzuerhalten, es weniger Probleme bei der Übermittlung von neuen, überraschenden oder kritischen Informationen gibt und ein gegenseitiges Verständnis herrscht und so die zwischenmenschlichen Spannungen deutlich geringer sind. Somit erleichtert das gemeinsame Wissen den Aufbau von Beziehungen und erlaubt mehr Effektivität bei der Zusammenarbeit.

³ (RENK Dynamic Development Systems, 2023)

Die Maske ist das Feld, das einem selbst bekannt ist (MIR bekannt), jedoch anderen verborgen bleiben soll (ANDEREN unbekannt). Hierunter fallen all die Dinge, die man nicht preisgeben möchte. Um jedoch Beziehungen zu anderen Menschen vertrauter zu gestalten, ist es notwendig, mehr Information über sich selbst preiszugeben und sich verletzlich zu zeigen. Somit kann durch Selbstoffenbarung der Bereich der Arena vergrößert werden, was wiederum den Beziehungsaufbau und die Zusammenarbeit fördert.

Der Bereich, der einem selbst unbekannt (MIR unbekannt), jedoch anderen Menschen bekannt (ANDEREN bekannt) ist, wird als Bereich des blinden Flecks beschrieben. Hierunter fallen meist Verhaltensweisen bzw. Gestik, Mimik oder Körperhaltung, die man selbst noch nicht erkannt hat (z.B. zu schnelles Reden). Um diesen Bereich zu minimieren und die Arena zu erweitern, ist das Feedback anderer Personen essenziell. Solange das Verhalten des blinden Flecks nicht bewusst ist, kann dies nicht entsprechend moduliert (verstärkt bzw. unterbunden) werden.

Das letzte Feld, das Feld des unausgeschöpften Potenzials, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt weder einem selbst (MIR unbekannt), noch anderen Menschen bekannt (ANDEREN unbekannt).

Essenziell, um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, ist die Fähigkeit der Selbstreflexion, die sowohl die Selbstoffenbarung als auch die Auseinandersetzung mit dem erhaltenen Feedback erlaubt und so den Bereich der unausgeschöpften Potenziale verkleinert und den Bereich der Arena vergrößert.

Eine Hilfe, die bei der Selbstreflexion unterstützen kann, sind Persönlichkeitstests, da diese Aufschluss über Stärken und Begrenzungen geben können, die bisher noch nicht bekannt waren.

Hauptteil

Marstons Wahrnehmungsmodell & Geiers DISG-Modell

Die Grundlage für einige, heute immer noch gängige Persönlichkeitstests bildet das Wahrnehmungsmodell von William Moulton Marston. Dieser veröffentlichte 1928 das Buch „Emotions of Normal People“, worin er der Frage nachging, welche Emotionen der „normale“ Mensch zeigt und welches Verhalten sich daraus ergibt.

Dabei stellte er fest, dass sich die Eigenwahrnehmung im Umfeld, sowie die Wahrnehmung des Umfelds selbst, unterscheiden. Folgende Kategorisierung konnte beobachtet werden:

1. Wie wird das Umfeld empfunden?
freundlich bzw. feindlich
2. Wie empfindet man sich selbst in Relation zum Umfeld?
stärker bzw. schwächer

Werden diese beiden Achsen der Wahrnehmung kombiniert, können vier wiederkehrende Verhaltensgrundmuster beobachtet werden: Dominance (Dominanz), Inducement (Veranlassung), Submission (Unterwerfung) und Compliance (Befolgung, Einhaltung) (siehe Abbildung 2)⁴.

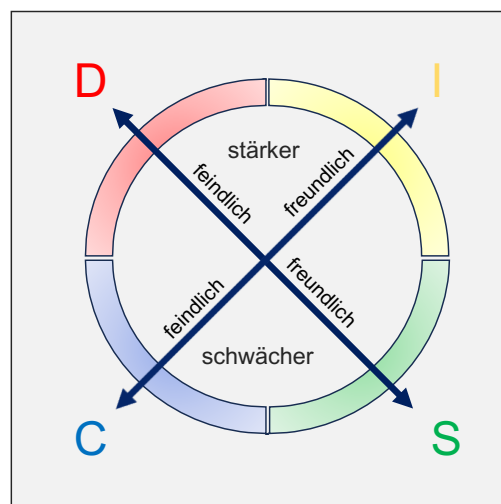


Abbildung 2: Wahrnehmungsmodell nach Marston [1928]
D= Dominance (Dominanz), I= Inducement (Veranlassung), S= Submission (Unterwerfung), C= Compliance (Befolgung, Einhaltung)

Basierend auf Marstons Grundlagen, entwickelte Prof. Dr. John G. Geier an der University Minnesota von 1970-1972 das Wahrnehmungsmodell zum DISG-Modell (D=Dominanz; I= Initiativ; S= Stetig; G= Gewissenhaft) weiter, welches von 1989 bis 1994 nochmals grundlegend überarbeitet wurde.

⁴ (EVERYTHING DISG®, 2015)

Prof. Dr. John G. Geier hatte damals den Auftrag ein Programm zu entwickeln, das den universitären Führungskräften dabei helfen sollte, Leistungsschwächen zu erkennen und zu überwinden. Wie auch Marston ging Geier davon aus, dass das menschliche Verhalten zum einen von der Wahrnehmung des Umfelds abhängt, und andererseits von der Art, wie ein Mensch auf sein Umfeld reagiert. Jedoch ging Geier davon aus, dass Personen ihr Umfeld nicht nach feindlich bzw. freundlich beurteilen, sondern eher danach, wie stressig bzw. nicht stressig ihr Umfeld ist. Auch die Reaktionskomponente überarbeitete Geier. So ersetzte er, stark bzw. schwach durch das Wortpaar bestimmt bzw. zurückhaltend.

So entwickelte Geier ein Modell, bei dem der zugrundeliegende Test vom Anwender selbst ausgefüllt, ausgewertet und interpretiert werden kann. Darüber hinaus sollte der Test in der Arbeitswelt eingesetzt werden können und das Modell sollte das Verhalten von Menschen in spezifischen Situationen abbilden⁵.

Das Zwiebelmodell

Dass eine Person sich in unterschiedlichen Situationen auf unterschiedliche Art und Weise verhält, beschrieben bereits die Psychologen Carl Rogers sowie Kurt Lewin. Letzterer stellt im Rahmen seiner Feldtheorie fest, dass menschliches Verhalten eine Funktion aus Person und Umfeld ist.^{6,7}

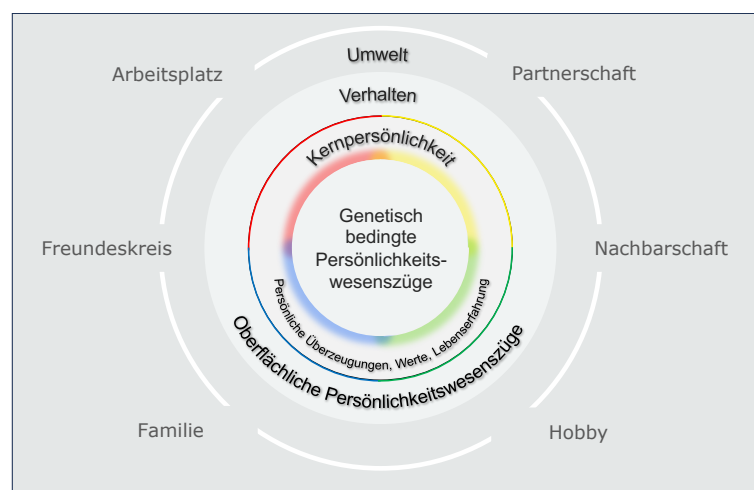


Abbildung 3: Das Zwiebelmodell nach persolog®

So wird das menschliche Verhalten sowohl von Umwelteinflüssen (Partnerschaft, Arbeitsplatz, etc.), als auch von der Kernpersönlichkeit (Überzeugungen, Werte, Lebenserfahrungen) beeinflusst (siehe Abbildung 3). Dies bedeutet, dass Verhalten sich je nach Situation ändern kann und das auch sollte.

⁵ (persolog GmbH, 2021)

⁶ (Kreuziger, 2000)

⁷ (Wächter, 2017)

Das persolog® Persönlichkeitsmodell

Das persolog® Persönlichkeits- bzw. eher Verhaltensmodell ist eine Weiterentwicklung des DISG-Modells von Prof. Dr. John G. Geier. Wie auch das DISG-Modell ist das persolog® Persönlichkeitsmodell ein typologisches Modell und ein Tool zur Selbstreflexion.

Jedoch gibt es einige Unterschiede zu den sich auf dem Markt befindlichen DISG-Modellen. So werden in diesen Modellen die dominante und initiative Verhaltensdimension mit der Eigenschaft „extrovertiert“ und die stetige und gewissenhafte Verhaltensdimension mit der Eigenschaft „introvertiert“ assoziiert. Dies ist jedoch nicht richtig, denn die initiative Verhaltensdimension ist tatsächlich die einzige Verhaltensdimension, die als „extrovertiert“ bezeichnet werden kann. Bei der dominanten Verhaltensdimension ist diese Zuschreibung nicht korrekt. Ähnliches gilt für die Eigenschaft „introvertiert“. Auch hier ist die einzige Dimension, die immer als „introvertiert“ gilt, die gewissenhafte Verhaltensdimension. Diese Zuschreibung ist für die stetige Verhaltensdimension nicht zutreffend.

Ebenso problematisch ist die Gegenüberstellung von „aufgabenorientiert/sachlich“ und „menschenorientiert/emotional“. So sind die dominante und gewissenhafte Verhaltensdimensionen tatsächlich eher aufgabenorientiert, jedoch wird angenommen, dass die stetige Verhaltensdimension ausschließlich menschenorientiert ist. Dies ist jedoch nicht der Fall. Die stetige Verhaltensdimension ist neben ihrer Menschenorientierung äußerst aufgabenorientiert⁸.

Der Fragebogen

Der Fragebogen zur Selbstreflexion enthält 48 Fragen und ist in zwei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt besteht aus 24 Satzgruppen mit jeweils vier Sätzen. Pro Satzgruppe muss der Satz ausgewählt werden, von dem der Auszufüllende denkt, dass sein Verhalten im gewählten Umfeld am „ehesten“ beschrieben wird.

Der zweite Abschnitt besteht aus 24 Wortgruppen mit jeweils vier Begriffen. Pro Wortgruppe muss der Begriff ausgewählt werden, der widerspiegelt, wie sich der Ausfüllende „am wenigsten“ empfindet.

Hierbei ist besonders wichtig, dass der Test mit einem spezifischen Fokus (z.B. „Ich am Arbeitsplatz“) ausgefüllt werden muss. Der Auszufüllende versetzt sich während der Beantwortung der Testfragen in diesen spezifischen Fokus hinein. Das Resultat des Tests sagt somit nur etwas über das Verhalten im gewählten Fokus aus. Ein anderer Fokus kann somit zu einem anderen Ergebnis führen.

Hinter jedem Satz des ersten und hinter jedem Begriff des zweiten Abschnitts steht der Buchstabe D, I, S, G, was den Verhaltensdimensionen entspricht, oder der Buchstabe N, eine Art Korrektur-Faktor, der die Ausprägung der vier

⁸ (Friedbert Gay, 2019)

Verhaltensdimensionen im Diagramm beeinflusst. Die Anzahl jedes Buchstabens in den verschiedenen Abschnitten wird addiert und entsprechend in Diagramme eingezeichnet.⁸

Die drei Diagramme & deren Kennzahlen

Das Ergebnis des Fragebogens und somit die vorherrschende Verhaltensdimension bzw. -dimensionen, werden anhand von drei Diagrammen bestimmt.

Das erste Diagramm, das äußere Selbstbild, ergibt sich aus dem ersten Teil des Fragebogens. Das äußere Selbstbild repräsentiert das Verhalten des Ausfüllenden, von dem er denkt, dass es von ihm im gewählten Umfeld erwartet wird.

Das zweite Diagramm, das innere Selbstbild, ergibt sich aus dem zweiten Teil des Fragebogens. Das innere Selbstbild repräsentiert das Verhalten des Ausfüllenden, das von persönlichen Überzeugungen geprägt ist (tritt z. B. unter Druck zu Tage).

Das dritte Diagramm, das integrierte Selbstbild, ergibt sich aus der Verrechnung des ersten und zweiten Diagramms. Das integrierte Selbstbild repräsentiert das „Gesamtbild“ des Verhaltens des Ausfüllenden im gewählten Umfeld (siehe Abbildung 4).⁹

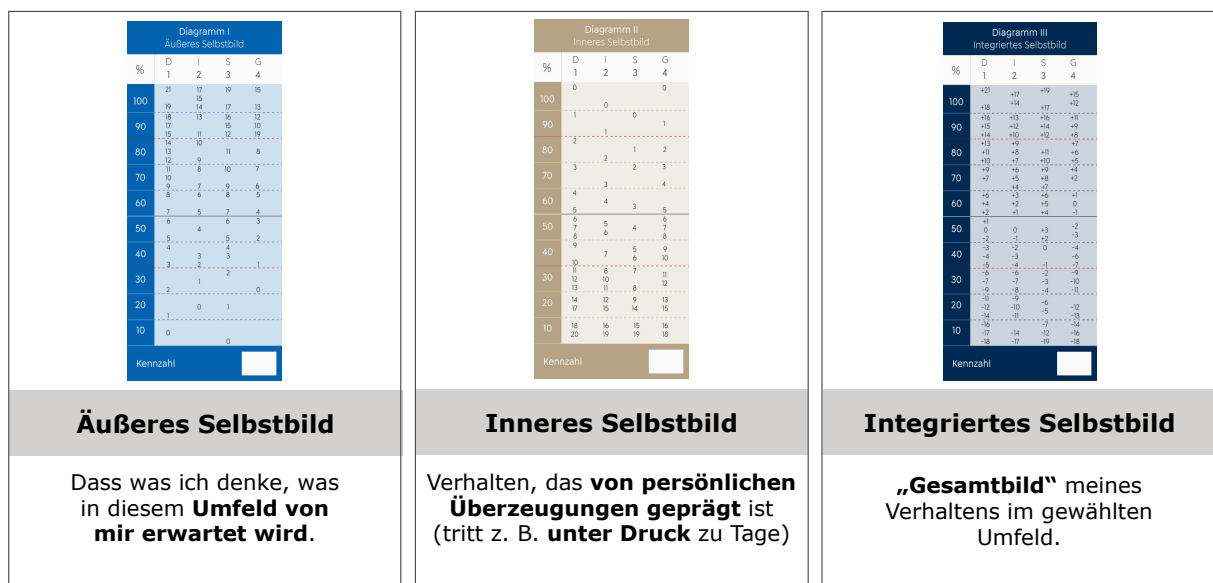


Abbildung 4: Die drei Diagramme

Anhand der eingezeichneten Kurven in den Diagrammen, kann für jedes Diagramm eine Kennzahl und somit die vorherrschende Verhaltensdimension bestimmt werden. Hierbei konzentriert man sich auf alle Punkte, die sich oberhalb der 50% Linie befinden.

⁹ (Friedbert Gay, 2019)

Befindet sich der Punkt bei einer Verhaltensdimension (z.B. Initiativ (I oder 2)) oberhalb der 50% Linie, ergibt sich eine einstellige Kennzahl. Die Person bedient sich in diesem Umfeld hauptsächlich des Verhaltens aus dieser einen Verhaltensdimension. Die Kennzahl ergibt sich aus der entsprechenden Zahl dieser einzigen Verhaltensdimension (hier z.B. 2) (siehe Abbildung 5 Diagramm I).

Befinden sich bei zwei Verhaltensdimensionen die Punkte oberhalb der 50% Linie, ergibt sich eine zweistellige Kennzahl (z.B. Initiativ und Dominat; 21). Die Person bedient sich in diesem Umfeld des Verhaltens aus einer primären und sekundären Verhaltensdimension. Die Kennzahl ergibt sich aus den beiden Verhaltensdimensionen, wobei die Verhaltensdimension zuerst genannt wird, deren Punkt höher liegt (siehe Abbildung 5 Diagramm III).

Befinden sich bei drei Verhaltensdimensionen die Punkte oberhalb der 50% Linie, ergibt sich eine dreistellige Kennzahl (z.B. Dominat, Initiativ und Stetig; 123). Die Person zeigt im gewählten Umfeld ein variables Verhalten. Die Person nutzt alle drei Verhaltensdimensionen und kombiniert sie neu. Dabei ergibt sich die Kennzahl aus den drei Zahlen gelesen von links nach rechts (siehe Abbildung 5 Diagramm II).¹⁰

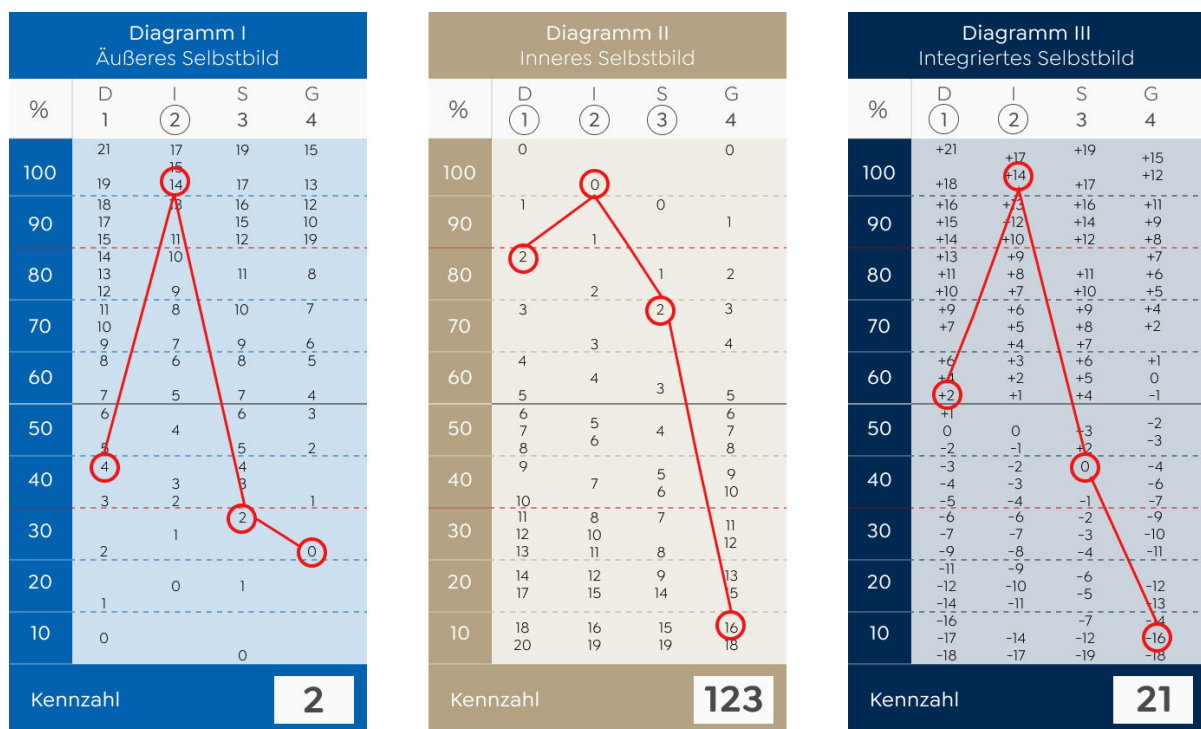


Abbildung 5: Die Kennzahlen

Neben den vier Hauptdimensionen Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft ergeben sich durch die unterschiedlichen Kombinationen 20 Verhaltenstendenzen. Fünf dieser Verhaltenstendenzen sind hierbei jeweils einer Hauptdimension zugeordnet (siehe Abbildung 6).

¹⁰ (Friedbert Gay, 2019)

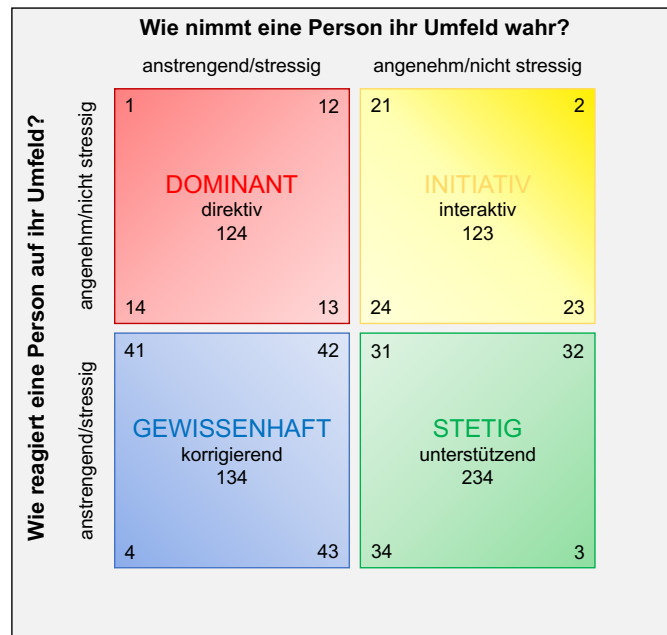


Abbildung 6: Das Quadrantenmodell nach persolog®

Die vier Hauptdimensionen des Verhaltens

Dominant

Menschen mit einer starken Ausprägung der dominanten Verhaltensdimension nehmen ihr Umfeld eher als „anstrengend/stressig“ war und reagieren „bestimmt“ auf ihr Umfeld. Sie sind in der Regel zielstrebig, willensstark, visieren schnelle Resultate an und sind gute Problemlöser. Die drängendste Frage, die sie beantwortet haben möchten, ist die Frage nach dem „Was?“ – „Was bringt das?“. Sie suchen die Herausforderung und wollen andere übertreffen. Somit ist es ihre Hauptangst, bezwungen zu werden. Menschen mit hoher Dominanz sind „Macher“. Sie gehen Risiken ein, wollen Verantwortung übernehmen und denken groß. Der Dominante gibt neue Anstöße und stellt vorherrschende Sachverhalte in Frage. Sein Grundbedürfnis ist somit das Bedürfnis nach Unabhängigkeit (siehe Abbildung 7).

Jedoch kann nicht jeder mit dieser direkten Art umgehen. So werden dominante Menschen oft als ruppig und nicht nett wahrgenommen. Im schlimmsten Fall werden sie sogar als Choleriker eingestuft.

Dominante Menschen benötigen andere Menschen, die Sensibilität für die Bedürfnisse anderer mitbringen und mit Besonnenheit vorgehen, Risiken prüfen und Details kontrollieren, um Entscheidungen vorzubereiten.^{11,12}

Initiativ

Initiative Menschen nehmen ihr Umfeld eher als „angenehm/nicht stressig“ war und reagieren „bestimmt“ auf ihr Umfeld. Eine ihrer größten Stärken ist es andere Menschen zu begeistern. Initiative Menschen sind optimistisch, kontaktfreudig,

¹¹ (persolog GmbH, 2021)

¹² (Friedbert Gay, 2019)

hilfsbereit und haben ein gutes Gespür für Menschen. Ihr Grundbedürfnis ist somit das Bedürfnis, akzeptiert zu werden. Die drängendste Frage, die sie beantwortet haben möchten, ist die Frage nach dem „Wer?“ – „Wer ist noch beteiligt?“. Initiative Menschen arbeiten gerne mit anderen zusammen und lieben die Abwechslung. Ihre Grundangst ist es, benachteiligt zu werden (siehe Abbildung 7).

So angenehm die Liebe zur Abwechslung sein kann, so schwer fällt es initiativen Menschen langfristige und durchdachte Pläne zu schmieden und sie schlussendlich auch durchzuziehen. Sie fangen gerne neue Dinge an, bringen sie aber nicht zwingend zu Ende. Daher brauchen sie terminliche Vorgaben, damit sie ihr eigentliches Ziel nicht aus den Augen verlieren.

Initiative Menschen benötigen andere Menschen, die sich auf Aufgabenstellungen konzentrieren, die sie systematisch angehen und selbst kontrollieren, sowie andere Menschen, die direkt sind, Fakten bevorzugen und sich lieber mit Dingen als mit Menschen beschäftigen.^{13,14}

Stetig

Menschen mit einer starken Ausprägung der stetigen Verhaltensdimension nehmen ihr Umfeld eher als „angenehm/nicht stressig“ wahr und reagieren „zurückhaltend“ auf ihr Umfeld. Sie sind in der Regel loyal, verlässlich, wertschätzend und bevorzugen ein sicheres, harmonisches und geregeltes Umfeld mit einem eingegrenzten Aufgabengebiet. Ihr Grundbedürfnis ist somit das Bedürfnis nach Sicherheit. Die drängendste Frage, die sie beantwortet haben möchten, ist die Frage nach dem „Wie?“ – „Wie genau soll das gemacht werden?“. Stetige Menschen sind sensibel, geduldig und hilfsbereit. Sie konzentrieren sich auf ihre Aufgaben und legen Wert darauf, in eine Gruppe integriert zu sein. Ihre Grundangst ist es, auf sich allein gestellt zu sein (siehe Abbildung 7).

Ihr Wunsch nach Sicherheit sorgt dafür, dass stetige Menschen von Veränderungen schnell gestresst sind und diesen auch mit Skepsis begegnen. Darüber hinaus macht ihr Harmoniebedürfnis sie anfälliger für Burnouts.

Stetige Menschen benötigen andere Menschen, die auch Risiken eingehen, offen gegenüber Veränderungen sind und die sie auffordern Ideen, zu generieren und zu verbalisieren.^{13,14}

Gewissenhaft

Gewissenhafte Menschen nehmen ihr Umfeld als eher „anstrengend/stressig“ wahr und reagieren „zurückhaltend“ auf ihr Umfeld. Eine ihrer größten Stärken ist ihr analytisches Denken und ihre Genauigkeit. Ihr Grundbedürfnis ist somit das Bedürfnis, die Aufgabe richtig zu machen. Die drängendste Frage, die sie beantwortet haben möchten, ist die Frage nach dem „Warum?“ – „Warum machen wir das so?“. Gewissenhafte Menschen sind sorgfältig, diszipliniert, pflichtbewusst, sachlich und

¹³ (persolog GmbH, 2021)

¹⁴ (Friedbert Gay, 2019)

achten auf Qualität. Sie sind diplomatisch, befolgen Anweisungen und beachten Normen. Ihre Grundangst ist es, kritisiert zu werden (siehe Abbildung 7).

So vorteilhaft ihr analytisches Denken ist, so birgt es auch Nachteile. Gewissenhafte Menschen kommen häufig nicht ins Tun, da sie die Dinge überanalysieren und sich in Details verlieren können. Sie brauchen sehr viel mehr Zeit, um die Dinge umzusetzen, da ihr Qualitätsanspruch ein nicht „perfektes“ Ergebnis schwer zulässt.

Gewissenhafte Menschen benötigen andere Menschen, die grundsätzliche Regelungen nicht als absolutes Muss, sondern als Orientierung verstehen, die kompromissbereit sind und in der Lage sind, rasche Entscheidungen zu fällen.^{15,16}



Abbildung 7: Die vier Verhaltensdimensionen

Der Einsatz des persolog® Persönlichkeitsmodells in der Teamentwicklung

Damit sich die „psychologische Sicherheit“ in Teams ausbilden kann, die Google als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Teams identifiziert hat, ist es notwendig, dass man sich selbst und die Kollegen besser kennenlernt, also dass sich die Arena jedes Teammitglieds erweitert (siehe Abbildung 1).

Um jedoch durch Selbstoffenbarung die Arena erweitern zu können, muss man sich selbst erst einmal seiner eigenen Stärken und Beschränkungen bewusst sein. Das persolog® Persönlichkeitsmodell ist ein Tool, um die Selbstreflexion anzuregen und genau dies zu erreichen. Das Modell gibt die Möglichkeit, neue Dinge über sich zu erfahren.

¹⁵ (persolog GmbH, 2021)

¹⁶ (Friedbert Gay, 2019)

Um „psychologische Sicherheit“ im Team zu etablieren, ist es jedoch nicht ausreichend, dass jedes Teammitglied nur sich selbst besser kennenlernt, die Teammitglieder müssen sich auch gegenseitig besser kennenlernen. Dazu sind Teamtrainings empfehlenswert, die das Ausfüllen des Fragebogens, die Erläuterung der Verhaltensdimensionen und den anschließenden Austausch der Ergebnisse begleiten. So lassen sich bereits nur durch die Besprechung der vier Hauptdimensionen im Training weitere Erkenntnisse gewinnen, sei es zum Verhalten meiner Kollegen, ohne deren Verhaltenstendenzen genau zu kennen, bzw. zu meinem eigenen Verhalten. Den Teammitgliedern wird so ihre Unterschiedlichkeit bewusst, was im besten Fall zu mehr Verständnis für das Gegenüber führt. Auch deshalb, weil die Teammitglieder erkennen, dass jeder alle Verhaltensdimensionen in sich trägt, diese nur unterschiedlich ausgeprägt sind. Was die gegenseitige Wertschätzung ebenfalls fördern kann, ist, wenn das Team gemeinsam reflektiert, warum jede der vier Hauptdimensionen wichtig für den Erfolg des Teams ist.

Ein noch nachhaltigerer Effekt kann erzielt werden, wenn die Teammitglieder offen über ihre jeweiligen Stärken und Beschränkungen sprechen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Stärken und Beschränkungen aus dem Test abgeleitet wurden oder noch andere Aspekte mit einfließen. Durch das Teilen der Ergebnisse im Team und die damit stattfindende Selbstoffenbarung erweitert sich die Arena ganz automatisch.

Fazit

Das persolog® Persönlichkeitsmodell ist ein Tool, dass den Prozess der Selbstreflexion verkürzen und neue Erkenntnisse zum eigenen Verhalten in einer bestimmten Situation liefern kann. Wie bereits erläutert eignet sich das Modell gut für die Teamentwicklung, wobei hierbei einiges beachtet werden muss.

So, sollte drauf geachtet werden, dass die Teams im Prozess durch einen ausgebildeten Trainer begleitet werden. Denn sonst kann es passieren, dass die Ergebnisse falsch interpretiert werden, was eher zu Verunsicherung und Feinseligkeiten im Team führen kann. Denn schon allein, wenn der Ausfüllende sich in dem Moment nicht richtig in das „ausgewählte Umfeld“ einfinden bzw. empfinden kann, ist das Ergebnis verfälscht. Hier sollte ein Trainer Hilfestellung bieten.

Ferner muss der Trainer in der Lage sein zu vermitteln, dass jede der vier Verhaltensdimensionen bzw. jede der 20 Verhaltenstendenzen wichtig für ein erfolgreiches Team ist. Es gibt keine „bessere“ oder „schlechtere“ Verhaltensdimension. Jeder hat seine Stärken, die nur entsprechend eingesetzt werden müssen. Genauso wie jeder Mensch Beschränkungen hat. Das Modell soll dabei helfen Verständnis zu entwickeln und nicht dazu die Kollegen aufgrund ihrer „Farbe“ zu verurteilen.

Darüber hinaus ist es nicht die Intention des Modells jemanden etwas „aufzudrücken“. Es kann durchaus sein, dass Teammitglieder sich nicht zu 100% im Ergebnis wiederfinden. Das ist auch nicht der Anspruch des Modells. Egal wie gut das Modell ist, es ist „nur“ ein Modell, dass die Komplexität des Verhaltens vereinfacht beschreiben soll. Somit kann es niemals der Anspruch sein, dass das Modell die vollständige Komplexität des Verhaltens abdecken kann. Wenn der Ausfüllende sich zu 70% in dem Ergebnis wiederfindet, ist es bereits ein gutes Ergebnis. Falls die Übereinstimmung geringer ist und der Auszufüllende sich überhaupt nicht im Ergebnis wiederfindet, ist auch hier ein Trainer wichtig, der dieses Ergebnis interpretieren und mögliche Erklärungen aufzeigen kann.

Wird diesen Punkten Beachtung geschenkt, kann das persolog® Persönlichkeitsmodell dabei unterstützen aus einer Gruppe ein Team zu machen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Johari Fenster nach Joseph Luft und Harry Ingham [1955]	3
Abbildung 2: Wahrnehmungsmodell nach Marston [1928]	5
Abbildung 3: Das Zwiebelmodell nach persolog®	6
Abbildung 4: Die drei Diagramme	8
Abbildung 5: Die Kennzahlen	9
Abbildung 6: Das Quadrantenmodell nach persolog®	10
Abbildung 7: Die vier Verhaltensdimensionen.....	12

Literaturverzeichnis

Duhigg, C., 2016. *New York Times*. [Online]
Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
[Zugriff am 25.12.2024 10:40 Uhr].

EVERYTHING DISG®, 2015. *EVERYTHING DISG®*. [Online]
Available at: <https://disg-online.de/about>
[Zugriff am 26.12.2024 10:52 Uhr].

Friedbert Gay, D. K., 2019. *Das persolog® Persönlichkeits-Profil*. 42. Auflage Hrsg. s.l.:Gabal.

Haas, M., 2018. *Süddeutsche Zeitung Magazin*. [Online]
Available at: <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>
[Zugriff am 25.12.2024 11:18 Uhr].

Kreuziger, A., 2000. *Carl Rogers*. [Online]
Available at: <https://www.carlrogers.de/persoenlichkeitstheorie-selbstverwirklichung-aktualisierungstendenz-universelle-formative-tendenz.html>
[Zugriff am 26.12.2024 13:41 Uhr].

persolog GmbH, 2021. *Wissenschaftlicher Bericht zum persolog® Persönlichkeits-Modell*, Remchingen: persolog Verlag für Lerninstrumente.

RENK Dynamic Development Systems, 2023. *RENK Dynamic Development Systems*. [Online]
Available at: <https://aljarenk.de/2023/03/01/personlichkeitsentfaltung-mit-dem-johari-fenster/>
[Zugriff am 25.12.2024 17:07 Uhr].

Wächter, R. S. / M., 2017. Das »Feld« der Feldtheorien. *Zeitschrift für Theoretische Soziologie*, Januar, pp. 27-43.