



FIRO-B®
Interpretierender Bericht für Unternehmen
Eugene R. Schnell und Allen L. Hammer

Europäische Ausgabe

Bericht erstellt für
JULIA EXAMPLE
8. März 2012



EINLEITUNG

Das Ziel dieses Berichtes ist es Ihnen zu zeigen, wie die Ergebnisse des FIRO-B®-Assessments Ihnen helfen können, Ihr Verhalten und das Verhalten anderer Menschen in Ihrem Unternehmen zu verstehen. Mit Hilfe der Informationen des FIRO-B-Tools können Sie die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten maximieren, Möglichkeiten zur Steigerung Ihrer beruflichen Zufriedenheit und Produktivität identifizieren und alternative Wege zum Erreichen Ihrer Ziele erkunden. Dieser Bericht liefert eine Erläuterung Ihrer Ergebnisse und geht dann darauf ein, wie Ihre Ergebnisse Ihnen dabei helfen können:

- Ihren Karrierefortschritt zu planen
- Ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern
- Ihre Effektivität in Teams zu verbessern
- Die Stärken und Schwächen Ihres Führungsstils zu identifizieren

Denken Sie während des Lesens dieses Berichts daran, dass alle Instrumente Grenzen haben. Das FIRO-B-Instrument ist kein umfassender Persönlichkeitsfragebogen; er konzentriert sich auf Ihre Orientierung bezüglich zwischenmenschlicher Beziehungen. Die Ergebnisse sollten nicht dazu verwendet werden ein Urteil darüber zu fällen, ob Verhaltensweisen oder Personen gut oder schlecht sind. Das FIRO-B-Assessment dient der Messung zwischenmenschlicher Bedürfnisse, nicht der Erfassung von Fähigkeiten, Karriereinteressen oder Erfolg. Außerdem sollten Sie vermeiden, bedeutsame Entscheidungen auf der Grundlage von den Ergebnissen eines einzigen Instruments zu treffen.

Das FIRO-B-Tool misst Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse in drei Bereichen.

EINBEZIEHUNG [E]

Das Bedürfnis für Einbeziehung betrifft das Knüpfen neuer Beziehungen und den Umgang mit anderen Menschen; es bestimmt das Ausmaß des Kontakts und der Bekanntheit, nach dem eine Person strebt. Zu den Deskriptoren zählen:

- Zugehörigkeit
- Anerkennung
- Beteiligung
- Ruf
- Mitwirkung

KONTROLLE [K]

Das Bedürfnis für Kontrolle betrifft die Entscheidungsfindung, Einflussnahme und Überzeugungsarbeit der Menschen untereinander; es bestimmt das Ausmaß von Macht oder Dominanz, nach dem eine Person strebt. Zu den Deskriptoren zählen:

- Macht
- Verantwortung
- Autorität
- Konsequenz
- Einfluss

ZUNEIGUNG [Z]

Das Bedürfnis für Zuneigung betrifft emotionale Bande und von Wärme geprägte Verbindungen zwischen Menschen; es bestimmt das Ausmaß an Nähe, nach der eine Person strebt. Zu den Deskriptoren zählen:

- Offenheit
- Unterstützung
- Konsens
- Persönliche Bindungen
- Sensibilität

Für jedes der drei zwischenmenschlichen Bedürfnisse – Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung – bietet das FIRO-B-Instrument außerdem einen Wert dafür, wie sehr das jeweilige Bedürfnis von Ihnen Ausgedrückt oder Gewünscht wird.

AUSGEDRÜCKT [a]

Das Ausmaß, in dem Sie das Verhalten ausüben.

GEWÜNSCHT [g]

Das Ausmaß, in dem Sie dieses Verhalten von anderen wünschen oder tolerieren.

IHRE FIRO-B® ERGEBNISSE

	EINBEZIEHUNG	KONTROLLE	ZUNEIGUNG															
AUSGEDRÜCKT	<table border="1"> <tr> <th>Ausgedrückte Einbeziehung</th> <th>[aE]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> </tr> </table>	Ausgedrückte Einbeziehung	[aE]	6		<table border="1"> <tr> <th>Ausgedrückte Kontrolle</th> <th>[aK]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> </tr> </table>	Ausgedrückte Kontrolle	[aK]	4		<table border="1"> <tr> <th>Ausgedrückte Zuneigung</th> <th>[aZ]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> </tr> </table>	Ausgedrückte Zuneigung	[aZ]	5		<table border="1"> <tr> <th>AUSGEDRÜCKTES VERHALTEN INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </table>	AUSGEDRÜCKTES VERHALTEN INSGESAMT	15
	Ausgedrückte Einbeziehung	[aE]																
6																		
Ausgedrückte Kontrolle	[aK]																	
4																		
Ausgedrückte Zuneigung	[aZ]																	
5																		
AUSGEDRÜCKTES VERHALTEN INSGESAMT																		
15																		
GEWÜNSCHT	<table border="1"> <tr> <th>Gewünschte Einbeziehung</th> <th>[gE]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> </tr> </table>	Gewünschte Einbeziehung	[gE]	4		<table border="1"> <tr> <th>Gewünschte Kontrolle</th> <th>[gK]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> </tr> </table>	Gewünschte Kontrolle	[gK]	4		<table border="1"> <tr> <th>Gewünschte Zuneigung</th> <th>[gZ]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> </tr> </table>	Gewünschte Zuneigung	[gZ]	5		<table border="1"> <tr> <th>GEWÜNSCHTES VERHALTEN INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </table>	GEWÜNSCHTES VERHALTEN INSGESAMT	13
	Gewünschte Einbeziehung	[gE]																
4																		
Gewünschte Kontrolle	[gK]																	
4																		
Gewünschte Zuneigung	[gZ]																	
5																		
GEWÜNSCHTES VERHALTEN INSGESAMT																		
13																		
	<table border="1"> <tr> <th>BEDÜRFNIS FÜR EINBEZIEHUNG INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	BEDÜRFNIS FÜR EINBEZIEHUNG INSGESAMT	10	<table border="1"> <tr> <th>BEDÜRFNIS FÜR KONTROLLE INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </table>	BEDÜRFNIS FÜR KONTROLLE INSGESAMT	8	<table border="1"> <tr> <th>BEDÜRFNIS FÜR ZUNEIGUNG INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	BEDÜRFNIS FÜR ZUNEIGUNG INSGESAMT	10	<table border="1"> <tr> <th>ZWISCHENMENSCHLICHE BEDÜRFNISSE INSGESAMT</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> </table>	ZWISCHENMENSCHLICHE BEDÜRFNISSE INSGESAMT	28						
BEDÜRFNIS FÜR EINBEZIEHUNG INSGESAMT																		
10																		
BEDÜRFNIS FÜR KONTROLLE INSGESAMT																		
8																		
BEDÜRFNIS FÜR ZUNEIGUNG INSGESAMT																		
10																		
ZWISCHENMENSCHLICHE BEDÜRFNISSE INSGESAMT																		
28																		

Faktoren, die die Ergebnisse beeinflussen können

Die folgenden Abschnitte liefern eine Interpretation Ihrer FIRO-B-Ergebnisse und zeigen, wie diese angewendet werden können, damit Sie Ihr Verhalten in einem Unternehmen besser verstehen können. Wenn Sie über die Bedeutung Ihrer Ergebnisse nachdenken, beachten Sie aber auch, dass eine Reihe äußerer Faktoren Einfluss darauf gehabt haben könnten, wie Sie die FIRO-B-Fragen beantwortet haben. Versuchen Sie zu bestimmen, ob einige der folgenden Faktoren Ihre Ergebnisse beeinflusst haben könnten:

- Ereignisse in Ihrem Leben, die zu intensiver Selbstreflexion oder zu einem Rückzug von anderen Menschen führen (dies wird Ihre Ergebnisse verändern, insbesondere Ihr Bedürfnis für Gewünschte Einbeziehung)
- Kulturelle Unterschiede, die sich auf das Ausdrücken von Bedürfnissen auswirken
- Missverstehen der Begriffe
- Bewusster Versuch, extreme Antworten zu vermeiden (was normalerweise dazu führt, dass ein Großteil der Ergebnisse im mittleren Bereich liegt)
- Druck aus Ihrem Umfeld, bestimmte Verhaltensweisen auszudrücken

INTERPRETATION IHRER FIRO-B® ERGEBNISSE

6	4	5	
4	4	5	

Ihre individuellen Bedürfnisse

Jedes der sechs individuellen Bedürfnisse lässt sich durch Aussagen über charakteristische Verhaltensweisen definieren, wie in der Tabelle unten gezeigt. Ihre Ergebnisse für die sechs individuellen Bedürfnisse sind eine Einschätzung dessen, wie sehr jede der zwischenmenschlichen Dimensionen charakteristisch für Sie ist.

Charakteristisches Verhalten	Ihre Ergebnisse	Worauf Ihre Ergebnisse hinweisen
<p>Ausgedrückte Einbeziehung [aE] Ich bemühe mich darum, andere in meine Aktivitäten einzubeziehen. Ich versuche dazuzugehören, mich geselligen Gruppen anzuschließen und so viel Zeit wie möglich mit anderen zu verbringen.</p>		Ihr Ergebnis von 6 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen, es jedoch wahrscheinlich bevorzugen selbst zu bestimmen, wann und mit wem Sie während der Arbeit häufigen Kontakt pflegen.
<p>Gewünschte Einbeziehung [gE] Ich möchte, dass andere Menschen mich in ihre Aktivitäten miteinbeziehen und mir das Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln. Ich freue mich, wenn andere mich wahrnehmen.</p>		Ihr Ergebnis von 4 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen, aber Ihre Sichtbarkeit und den Grad Ihrer Beteiligung an die jeweilige Situation anpassen.
<p>Ausgedrückte Kontrolle [aK] Ich versuche, Kontrolle und Einfluss auszuüben. Es macht mir Spaß, Dinge zu organisieren und andere zu führen.</p>		Ihr Ergebnis von 4 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen; Sie fühlen sich wohl dabei, Struktur und Anleitung zu geben in Situationen, in denen dies sinnvoll ist und erwartet wird.
<p>Gewünschte Kontrolle [gK] Am wohlsten fühle ich mich beim Arbeiten in klar definierten Situationen. Ich versuche, Erwartungen zu klären und eindeutige Anweisungen zu erhalten.</p>		Ihr Ergebnis von 4 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen, aber in ausgewählten Situationen die Einflussnahme anderer tolerieren.
<p>Ausgedrückte Zuneigung [aZ] Ich bemühe mich darum, Menschen nahe zu kommen. Ich fühle mich wohl dabei, persönliche Gefühle auszudrücken, und ich versuche, andere zu unterstützen.</p>		Ihr Ergebnis von 5 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen, aber Ihre warme und unterstützende Seite nur bestimmten Menschen zeigen, und nur dann, wenn die Umstände angemessen sind.
<p>Gewünschte Zuneigung [gZ] Ich möchte, dass andere sich mir gegenüber herzlich verhalten. Ich freue mich, wenn Menschen mir offen ihre Gefühle zeigen und meine Bemühungen unterstützen.</p>		Ihr Ergebnis von 5 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen und unter bestimmten, von Ihnen selbst gewählten Umständen zulassen, dass andere Ihnen nahekommen und Sie unterstützen.



Ihre Zwischenmenschlichen Bedürfnisse Insgesamt

Der Indikator für Ihre Zwischenmenschlichen Bedürfnisse Insgesamt ist die Summe aller sechs individuellen Bedürfnisse ($aE + gE + aK + gK + aZ + gZ$). Dieses Ergebnis steht für die Gesamtintensität Ihrer zwischenmenschlichen Bedürfnisse; es zeigt, wie sehr Sie davon überzeugt sind, dass andere Menschen und menschliche Interaktion Ihnen helfen können, Ihre Ziele zu erreichen und zu persönlicher Zufriedenheit zu gelangen.

Ihr Indikator für Zwischenmenschliche Bedürfnisse Insgesamt ist 28 und fällt damit in den mittelhohen Bereich. Dies deutet auf Folgendes hin:

- Der Umgang mit anderen Menschen ist für Sie normalerweise eine Quelle der Zufriedenheit, doch Beziehungen können auch zu Frustration führen und Ihre Arbeit stören
- Bei der Interaktion mit anderen arbeiten Sie am besten in kleinen Gruppen und mit regelmäßigen Kontaktpersonen
- Wahrscheinlich macht Ihnen Arbeit Spaß, die Ihnen Gelegenheiten bietet, die Meinung anderer zu erfahren; Sie verlassen sich jedoch nicht auf andere bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung
- Sie arbeiten lieber mit anderen, benötigen jedoch auch gelegentlich Zeit für sich zum Nachdenken und Reflektieren
- Wahrscheinlich halten Sie sich für eher extrovertiert als introvertiert

			15
			13

Ihr Ausgedrücktes und Gewünschtes Verhalten Insgesamt

Ihr Ergebnis für Ausgedrücktes Verhalten Insgesamt ($aE + aK + aZ$) zeigt, wie häufig Sie die Initiative ergreifen und auf andere zugehen, um die drei grundlegenden zwischenmenschlichen Bedürfnisse zu erfüllen. Generell zeigt es, wie wohl Sie sich dabei fühlen, proaktiv zu sein.

Ihr Ergebnis von 15 für den Gesamtwert Ausgedrückt liegt im mittleren Bereich, was darauf hindeutet, dass der Umfang, in dem Sie Handlungen einleiten oder proaktiv mit anderen arbeiten, veränderlich ist; das Ausmaß scheint davon abzuhängen, um wen es sich handelt und in welchem Umfeld Sie arbeiten.

Ihr Ergebnis für Gewünschtes Verhalten insgesamt ($gE + gK + gZ$) zeigt, wie sehr Sie sich auf andere verlassen bei der Erfüllung Ihrer Bedürfnisse. Generell zeigt es, wie wohl Sie sich dabei fühlen, reaktiv oder empfänglich zu sein.

Ihr Ergebnis von 13 für den Gesamtwert Gewünscht liegt im mittleren Bereich, was darauf hindeutet, dass der Umfang, in dem Sie auf andere reagieren und sich von ihnen abhängig machen, veränderlich ist; das Ausmaß scheint davon abzuhängen, um wen es sich handelt und in welchem Umfeld Sie arbeiten.

Ihre Ergebnisse für den Gesamtwert Ausgedrückt und den Gesamtwert Gewünscht sollten zusammen interpretiert werden, da sie das allgemeine Muster verdeutlichen, das Sie bei der Erfüllung zwischenmenschlicher Bedürfnisse anwenden.

Ihre Ausgedrückten Bedürfnisse insgesamt sind größer als Ihre Gewünschten Bedürfnisse insgesamt. Ihr Ausgedrücktes Verhalten kann den Eindruck entstehen lassen, dass Sie mehr von anderen erwarten, als dies tatsächlich der Fall ist; vielleicht sind Sie wählerischer als es scheint. Vielleicht fragen Sie sich, weshalb andere Ihnen gegenüber mehr Einbeziehung, Kontrolle oder Zuneigung ausdrücken als Sie dies wollen.

10	8	10	

Ihre Bedürfnisse Insgesamt

Ihre Bedürfnisse insgesamt spiegeln die Gesamtstärke jedes Bedürfnisses wider, beziehungsweise wie sehr Sie danach streben, jedes dieser Bedürfnisse in zwischenmenschlichen Situationen zu befriedigen.

Die Bedürfnisse mit den höchsten Werten sind diejenigen, bei deren Verfolgung Sie sich am wohlsten fühlen. Wahrscheinlich begeben Sie sich immer wieder in Situationen, die Ihnen die Gelegenheit bieten, diese Bedürfnisse zu erfüllen; dies sind auch die Bedürfnisse, die aufzugeben Sie am wenigsten bereit wären. Ihre zwei größten Bedürfnisse Insgesamt sind Einbeziehung und Zuneigung. Dies deutet darauf hin, dass Sie sich in einer neuen Situation wahrscheinlich darum bemühen, sich anzupassen, sich einzubringen, Menschen zu finden, denen Sie vertrauen können und Beziehungen zu ihnen zu knüpfen, und eine für Sie selbst bedeutsame Rolle im Unternehmen zu etablieren.

Das Bedürfnis mit dem niedrigsten Wert ist dasjenige, das Sie am ehesten aufgeben würden; im Laufe der Zeit werden Sie sich wahrscheinlich immer seltener in Situationen begeben, die Ihnen Gelegenheit bieten, dieses Bedürfnis zu erfüllen. Da Kontrolle für Sie die geringste Priorität besitzt, werden Sie sich nicht viel um Ordnung und Struktur bemühen, bis Ihre Bedürfnisse nach Einbeziehung und Zuneigung befriedigt sind.

MUSTER

6			
4			

Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Einbeziehung

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Einbeziehung (6) und Gewünschte Einbeziehung (4) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

Da jedoch Ihre Ergebnisse für beide im mittleren Bereich liegen, wird Ihr Verhalten wahrscheinlich von den jeweiligen Menschen oder der Situation abhängen; lesen Sie sich deshalb die untenstehenden Aussagen durch und überlegen Sie, in welchen Situationen sie am ehesten zutreffen.

- Sie werden oft zu Besprechungen oder Diskussionen eingeladen, sagen jedoch häufig ab oder erscheinen nicht
- Sie suchen sich gezielt aus, an welchen Betriebsveranstaltungen Sie teilnehmen
- Zurückweisungen belasten Sie nicht
- Ständige Besprechungen finden Sie anstrengend
- Sie glauben, dass es wichtig ist, Verbindungen und Netzwerke zu pflegen

	4		
	4		

Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Kontrolle

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Kontrolle (4) und Gewünschte Kontrolle (4) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

Da jedoch Ihre Ergebnisse für beide im mittleren Bereich liegen, wird Ihr Verhalten wahrscheinlich von den jeweiligen Menschen oder der Situation abhängen; lesen Sie sich deshalb die untenstehenden Aussagen durch und überlegen Sie, in welchen Situationen sie am ehesten zutreffen.

- Sie treffen nur ungern wichtige Entscheidungen
- Sie werden bei Ihrer Arbeit nicht gerne überwacht
- Sie reagieren stur und rebellisch, wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass andere versuchen, Sie zu kontrollieren
- Sie halten sich für selbstgenügsam
- Sie zögern möglicherweise, bevor Sie um Hilfe bitten oder Schwierigkeiten eingestehen
- Sie möchten alles im eigenen Tempo erledigen
- Sie arbeiten lieber an Projekten ohne strikte Richtlinien

		5	
		5	

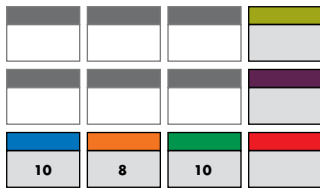
Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Zuneigung

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Zuneigung (5) und Gewünschte Zuneigung (5) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

Da jedoch Ihre Ergebnisse für beide im mittleren Bereich liegen, wird Ihr Verhalten wahrscheinlich von den jeweiligen Menschen oder der Situation abhängen; lesen Sie sich deshalb die untenstehenden Aussagen durch und überlegen Sie, in welchen Situationen sie am ehesten zutreffen.

- Sie sind freundlich, offen und optimistisch
- Sie schätzen Zuverlässigkeit
- Es fällt Ihnen möglicherweise schwer, andere abzuweisen oder Arbeitsunterbrechungen unter Kontrolle zu bringen
- Sie motivieren andere am liebsten durch Lob und Unterstützung, und Sie selbst werden durch diese auch am meisten motiviert
- Wahrscheinlich bereitet es Ihnen Freude, Konflikte zu lösen und zu vermitteln
- Sie sind vielleicht niedergeschlagen, wenn Gruppenprojekte zu Ende gehen, die Sie in regelmäßigen Kontakt mit Kollegen brachten

IHRE KARRIEREENTWICKLUNG



Das Wissen um Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse kann Ihnen dabei helfen, Möglichkeiten für Ihre Karriereentwicklung zu beurteilen, ganz gleich, ob Sie über eine neue Karriere nachdenken oder ob Sie versuchen, Ihre Zufriedenheit mit Ihrer gegenwärtigen Position zu steigern. Sie können Gelegenheiten danach beurteilen, wie gut sie Ihren zwischenmenschlichen Bedürfnissen entsprechen.

Ihr Bedürfnis für Einbeziehung insgesamt (10) liegt im mittleren Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen:

- Sie regelmäßig mit einem bestimmten Team arbeiten, in dem Sie den Kontakt mit anderen leicht regulieren können
- Anerkennung und Status in beschränktem Umfang erreichbar sind, wobei aber nur die allerbesten Leistungen und herausragende Beiträge zum Unternehmenswohl berücksichtigt werden
- Sie nicht regelmäßig zur Beteiligung an Entscheidungen und Fragen aufgefordert werden, die Ihre Arbeit nicht direkt betreffen

Ihr Bedürfnis für Kontrolle insgesamt (8) liegt im mittleren Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen:

- Für neue Herausforderungen und Gelegenheiten in gleichem Maße Unterstützung geboten wie auch Selbständigkeit erwartet wird
- Einige Aufgaben Ihres Zuständigkeitsbereichs allein in Ihrer Verantwortung liegen, während Sie sich für andere Aufgaben die Verantwortung mit Ihren Kollegen teilen
- Entscheidungen nicht endgültig sind und genügend Raum für Kurswechsel oder neue Vereinbarungen bleibt
- Allgemeine Leistungsrichtlinien vorliegen, aber auch Ausnahmen flexibel behandelt werden

Ihr Bedürfnis für Zuneigung insgesamt (10) liegt im mittleren Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen:

- Mitarbeiter erkennen, wann sie sich sachorientiert verhalten müssen, und wann sie sich einfach „gehen lassen“ können
- Toleranz in Bezug auf persönliche Probleme herrscht, die Mitarbeiter diese aber normalerweise nicht mit zur Arbeit bringen
- Man alltägliche Probleme mit der Arbeit gewöhnlich für sich behält, aber alle zusammenhalten, sobald sich eine große Herausforderung stellt
- Konstruktive Kritik mehr geschätzt wird als Konflikte und Debatten

VERBESSERUNG IHRER EFFEKTIVITÄT BEI DER TEAMARBEIT

6	4	5	
4	4	5	

Wie effektiv Sie als Mitglied eines Teams oder eines Unternehmens arbeiten, hängt zum Teil davon ab, wie flexibel Sie sind. Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse können zu bestimmten Verhaltensmustern führen, die das Potenzial Ihrer Effektivität gegenwärtig einschränken. Zwar sollten Sie auch herausfinden, wie Sie Ihre Bedürfnisse besser ausdrücken können, doch können Sie Ihre Effektivität vielleicht auch steigern, indem Sie versuchen, nicht ausschließlich nur diese Verhaltensmuster einzusetzen. Die folgenden Fragen könnten Ihnen helfen, flexibler zu werden.

Teameffektivität und Einbeziehung

Ihr Bedürfnis für Ausgedrückte Einbeziehung (6) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Bin ich zu zurückhaltend, wenn es darum geht, anderen Anerkennung zu schenken und sie einzubeziehen?
- Warte ich zu lange, um herauszufinden, wie andere sich verhalten, bevor ich Interesse an ihren Beiträgen zeige?
- Gibt es Möglichkeiten, wie ich anderen die Chance geben könnte, einen Beitrag zu leisten, oder ihnen neue Informationen zukommen lassen könnte, um sie zu Zusammenarbeit und Engagement zu ermutigen?

Ihr Bedürfnis für Gewünschte Einbeziehung (4) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Habe ich widersprüchliche Signale in Bezug auf mein Interesse an diesem Projekt ausgesandt, weil ich mir Gedanken gemacht habe, welche anderen Personen daran beteiligt sein könnten?
- Verstehen andere mein wählerisches Verhalten in Bezug auf die Teilnahme an Projekten als gleichgültiges oder unkonstruktives Verhalten?
- Sollte ich mich länger an einigen Projekten oder Gruppen beteiligen, bevor ich sie verlasse oder mich an den Rand zurückziehe?

Teameffektivität und Kontrolle

Ihr Bedürfnis für Ausgedrückte Kontrolle (4) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Warte ich zu lange, bis ich Ziele und Schwerpunkte vorgebe, obwohl ein Projekt oder ein Team davon profitieren könnten?
- Erwarten andere aufgrund meiner Position oder meiner Fachkenntnisse regelmäßige und ständige Anleitung oder Entscheidungen von mir?
- Wäre es für andere einfacher, wenn ich ihnen anbieten würde, die Kontrolle über eng verwandte Aufgaben zu übernehmen, die in meinen gegenwärtigen Verantwortungsbereich passen?

Ihr Bedürfnis für Gewünschte Kontrolle (4) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Bin ich zu unflexibel und intolerant im Umgang mit Zweideutigkeiten?
- Brauche ich eine Erlaubnis oder habe ich schon die Autorität zu handeln?
- Sollte ich mich weniger abhängig von anderen machen?

Teameffektivität und Zuneigung

Ihr Bedürfnis für Ausgedrückte Zuneigung (5) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Bin ich zu zurückhaltend darin, anderen Unterstützung und Ermutigung anzubieten?
- Wäre es hilfreich, wenn eine größere Gruppe am Arbeitsplatz mich als Menschen kennenlernen würde und über meine Probleme Bescheid wüsste?
- Möchten andere häufiger von mir gelobt und darin bestätigt werden, dass ihre Arbeit geschätzt wird und wichtig ist?

Ihr Bedürfnis für Gewünschte Zuneigung (5) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

- Habe ich widersprüchliche Signale in Bezug auf mein Bedürfnis nach Ermutigung und Unterstützung ausgesandt?
- Wäre es besser für mich zuzulassen, dass andere ihre persönlichen Probleme und Sorgen mit mir teilen?
- Wie kann ich anderen vermitteln, dass ich ihren Ideen und Reaktionen gegenüber aufgeschlossen bin?

FÜHRUNGSVERHALTEN

6	4	5	
4	4	5	

Da ihr höchstes Ausgedrücktes Bedürfnis denjenigen sozialen Bereich darstellt, innerhalb dessen es Ihnen am leichtesten fällt, die Initiative zu ergreifen, sagt dieses Ergebnis voraus, welches „Gesicht“ Sie einer Gruppe als erstes zeigen. Dieses Bedürfnis wird wahrscheinlich auch die Grundlage Ihres Führungsstils bilden.

Ihr höchstes Ausgedrücktes Bedürfnis ist das nach Einbeziehung. Dies deutet darauf hin, dass Sie danach streben werden, eine Führungspersönlichkeit zu sein, die:

- Sich auf Fairness und Mitarbeiterbeteiligung konzentriert
- Abweichende Interessen zusammenführt
- Andere an Entscheidungen teilhaben lässt
- Demokratische Entscheidungsprozesse anwendet
- Ein Gefühl der persönlichen Verantwortung erzeugen kann
- Sich durch Zustimmung und Konsens Legitimation verschafft
- Freude daran hat, dem allgemeinen Wohl zu dienen und dieses zu fördern
- Einen merkbaren Unterschied machen will, einen Stempel aufdrücken möchte
- Als beliebte Führungsperson gesehen werden möchte
- Öffentliche Anerkennung genießt

Ihr niedrigstes Ausgedrücktes Bedürfnis ist der Bereich, in dem Sie am wenigsten wohl fühlen, die Initiative zu ergreifen. Daher werden Sie nur selten den Führungsstil anwenden, der mit diesem Bedürfnis verbunden ist; und wenn doch, werden Sie dabei wahrscheinlich einen weniger guten Eindruck bei Ihren Mitarbeitern hinterlassen. Ihr niedrigstes Ausgedrücktes Bedürfnis ist das nach Kontrolle. Möglicherweise hören Sie deshalb Klagen über fehlende Klarheit und mangelndes Führungsvermögen. Vielleicht wünschen sich die Ihnen unterstellten Personen auch mehr sichtbare Initiative von Ihnen.

