



TELENORMA

Bosch Telecom

Personalentwicklung **Personalförderung**

**Lese- und Einordnungshilfe
zum Personalentwicklungsbogen**



TELENORMA

Bosch Telecom

Personalentwicklung Personalförderung

Lese- und Einordnungshilfe zum Personalentwicklungsbogen

2. Auflage 1989

Herausgegeben in Zusammenarbeit mit Dr. Walter Eberle
Urheberrechtlich geschützt, nur für den internen Gebrauch

Inhaltsverzeichnis

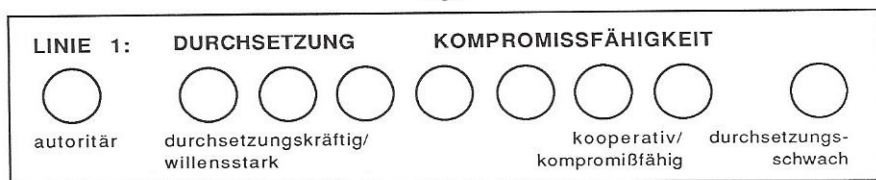
	Seite
1. Erklärung der Einschätzungskriterien	5
2. Handhabung schwieriger Einschätzungskriterien	31
3. Übersetzung von gängigen Beurteilungsbegriffen in die Sprache des Beurteilungsbogens	41

1. Erklärung der Einschätzungskriterien

Im folgenden wird jede einzelne der 25 Linien ausführlich beschrieben. Es wird gesagt, was die Linie meint und wie sich Ausprägungen auf jeweils einer der beiden Seiten der Linie in typischem Verhalten äußern. Dabei wird der jeweilige Menschentyp zunächst positiv beschrieben und es wird die Angst angegeben, die dieser Typ an der betreffenden Linie empfindet. Es folgt die negative Beschreibung des Verhaltens bei völlig überzogener Ausprägung.

Die Verhaltensbeschreibungen auf beiden Seiten der Linie sollen anschaulich machen, wie die Linie zu verstehen ist und ein gemeinsames Linienverständnis bei allen Anwendern (Beurteiler, Beurteilte) sichern.

Eine weitere Hilfe können hierbei auch zusätzliche positive und negative Begriffe für beide Seiten der Charaktereigenschaft sein. Sie wurden deshalb ergänzend aufgenommen.



beleuchtet die Art, in der sich Menschen miteinander auseinandersetzen.

Der **Durchsetzungs-Typ** strebt im Leben nach Überlegenheit. Für ihn sind Eliten und das Prinzip der Über- und Unterordnung im menschlichen Zusammenleben eine selbstverständliche Notwendigkeit. Für ihn ist das Leben Kampf. Er kennt nur Sieger und Verlierer.

Er hat besonders Angst davor, zu verlieren und den Kürzeren zu ziehen.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er dazu, andere an die Wand zu spielen und zu erdrücken. Er will dann anderen seinen Stempel aufdrücken, wobei dies mit verschiedensten Methoden geschehen kann und je nachdem autoritär, patriarchalisch oder manipulativ erfolgt.

Der **kompromißsuchende Typ** betont die Gleichrangigkeit der Menschen stärker. Er hat eine ausgesprochene Gemeinschaftsorientierung. Anderen läßt er ihren Anteil am Geschehen. Er geht davon aus, daß in einer menschlichen Gemeinschaft nur der faire Ausgleich auf Dauer tragfähig ist. In seinem Weltbild sieht er alles in Harmonie.

Ihm ist es besonders unangenehm, wenn menschliche Brücken abgebrochen werden.

Bei sehr starker Ausprägung läßt er auch dort Leine, wo er sich behaupten müßte und wird dadurch häufig zum Verlierer. Wettkämpfen geht er aus dem Weg.

Positive Begriffe für diese Charaktereigenschaft:

Durchsetzung

durchsetzungskräftig

willensstark

führungsstark

strebt nach Macht

Kompromißfähigkeit

kooperativ

kompromißfähig

entgegenkommend

rücksichtsvoll

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

autoritär

herrsüchtig

machtbesessen

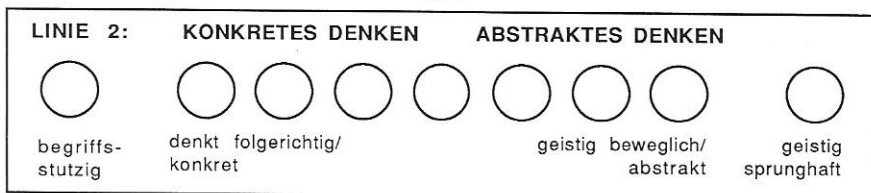
diktatorisch

durchsetzungsschwach

nachgiebig

weich

führungsschwach



beleuchtet den bevorzugten Denkstil.

Der **konkret denkende Typ** bleibt in seinem Denken konsequent in der Spur und entwickelt seine Gedankengänge Schritt für Schritt. Er bevorzugt das formal-logische Denken, arbeitet mit anschaulichen Beispielen und hält sich an die Fakten.

Insgeheim lebt er in der Furcht, geistig überfordert zu werden.

Bei sehr starker Ausprägung fällt es ihm schwer, eine einmal beschrittene Gedankenbahn zu verlassen. Er braucht "Eselsbrücken", um geistig Anschluß zu halten und hat bei abstrakten Gedankengängen und komplizierten Denkprozessen Verständnisschwierigkeiten.

Der **abstrakt denkende Typ** ist der auffassungsstarke Schnelldenker, der Vorgänge mit Vorliebe abstrakt verarbeitet und vernetzt denkt. Er liebt das geistige "Hochreck" und die Herausforderung von schwierigen geistigen Problemen. Seinen Stil des Denkens bezeichnet er als Intelligenz.

Er ärgert sich besonders darüber, wenn ihn jemand bei der geistigen Bewältigung eines Problems aufhält.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zu geistigen Höhenflügen und Gedankenkombinationen, die von außen nicht mehr nachvollziehbar sind. In seinem Umfeld trifft er dann leicht auf Verständnislosigkeit, für die er aber mit intellektuellem Hochmut die anderen verantwortlich macht.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Konkretes Denken

denkt folgerichtig
denkt Schritt für Schritt
bevorzugt logisches und
anschauliches Denken

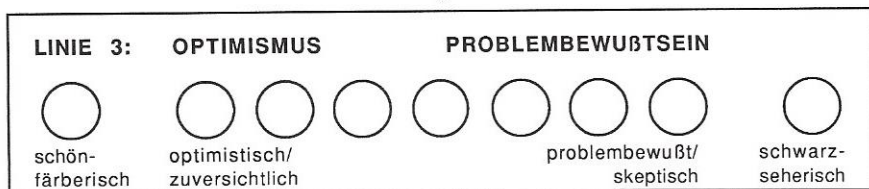
Abstraktes Denken

geistig beweglich
auffassungstark
denkstark und
intelligent
denkt abstrakt

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

begriffsstutzig
auffassungsschwach
denkschwach
dumm

geistig sprunghaft
überspringt Denkschritte
geistiger Überflieger
Intelligenzbestie



beleuchtet das Weltbild und den Blick in die Zukunft.

Der **Optimist** hat eine positive Grundeinstellung und lebt im Glauben, daß sich alles zum Positiven hinwendet. Aus jeder Situation macht er das beste und konzentriert sich auf die angenehme Seite des Lebens. Er glaubt an das Gute im Menschen und schenkt Vertrauen.

Typisch für ihn ist das Gefühl der Enttäuschung, wenn sich die Menschen ganz anders verhalten als er erhofft.

Bei sehr starker Ausprägung übersieht er häufig Schwierigkeiten und Hindernisse. Er setzt sich eine "rosarote Brille" auf und findet alles gut. Auf seine Umgebung wirkt er dann ziemlich weltfremd.

Der **Mensch mit Problembewußtsein** sieht Licht und Schatten. Er wappnet sich gegen Gefahren und stellt sich auf Schwierigkeiten und auch auf Böses in der Welt ein. Vorsicht ist seine Devise. Er hütet sich vor schweren Enttäuschungen und ist stolz auf seine realistische Einschätzung.

Seine Angst äußert sich darin, daß er alles unternimmt, damit seine düsteren Vorhersagen sich für ihn bewahrheiten.

Bei sehr starker Ausprägung entsteht ein überkritisches Verhalten. Negatives wird betont, Gefahren werden überzeichnet und schwarz-seherische Prophetie kommt zum Vorschein. Das Pech scheint ihm an den Füßen zu kleben.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Optimismus

optimistisch

zuversichtlich

hoffnungsfroh

vertrauensvoll

Problembewußtsein

skeptisch

kritisch

realistisch

ist auf alles gefaßt

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

schönfärberisch

naiv

unrealistisch

vertrauensselig

schwarzseherisch

pessimistisch

negativ eingestellt

argwöhnisch

LINIE 4:		LERNWILLIGKEIT				ZUFRIEDENHEIT			
									
bildungs- besessen	lernwillig/ interessiert				zufrieden/ abgeklärt				lern- unwillig

beleuchtet den Prozeß der Wissensanreicherung.

Der **lernwillige Typ** hat einen starken Informations- und Bildungsdrang. Er interessiert sich für Neues und ist für Vieles aufgeschlossen. Er liest gern. Zu seinem Weltbild gehört, daß der Mensch nie ausgelernet hat. Die Angst, mit seinem Wissen nicht auf dem neuesten Stand zu sein, begleitet ihn.

Bei sehr starker Ausprägung läuft er Gefahr, in der Informationsflut zu erstickern. Er interessiert sich noch für Dinge, die ihn nichts mehr angehen sollten und fragt seiner Umgebung "Löcher in den Bauch". Er kann geistig nicht zur Ruhe kommen.

Der **zufriedene Typ** filtert aus dem Lernstoff das heraus, was er zeitlos gültig brauchen kann und was methodisch allgemeingültig ist. Er betont seine Erfahrung. Ihn interessiert nicht der jeweils "letzte Schrei". Zu seinem Weltbild gehört, daß der Mensch irgendwann einmal klug und weise werden muß und ausgelernet hat.

Aus Angst, von der Informationslawine überwältigt zu werden, betreibt er ein gezieltes "Informationsmanagement"; d.h. er "dünnt aus".

Bei sehr starker Ausprägung dieser Eigenschaft entsteht eine verschlossene Grundhaltung, die dazu führt, daß neuere Entwicklungen nicht mehr erkannt und beherrscht werden. Er behauptet, schon alles zu wissen und verharrt mit seinem Wissen und seiner Bildung auf dem Stand von gestern.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Lernwilligkeit

lernwillig
interessiert
wissensdurstig
informationshungrig

Zufriedenheit

zufrieden
abgeklärt
erfahren
lebt von seinem Wissensvorrat

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

bildungsbesessen
wißbegierig
lernwütig
weiß nie genug

lernunwillig
uneinsichtig
weiß immer schon alles
uninteressiert

LINIE 5:		ARBEITSFREUDE				BEQUEMLICHKEIT			
									
arbeits- besessen	arbeitsfreudig/arbeitsam				bequem/lässig			lustlos	

beleuchtet die Arbeitseinstellung bei fremdbestimmter Arbeit.

Der **Arbeitsfreudige** findet an der Arbeit Spaß. Er besitzt eher eine asketische Grundhaltung, mit der er an die ihm gestellten Aufgaben herangeht. Seine Erfahrung liegt darin, daß die Freude beim Tun kommt. In der Arbeit sieht er einen Lebenssinn nach dem Motto: Leben um zu arbeiten. Vor Situationen, in denen er und seine Arbeit nicht gebraucht werden, hat er Angst.

Bei sehr starker Ausprägung kann er nur noch in der Arbeit Erfüllung finden und vergißt darüber die übrigen Lebensbereiche. Er geht an den "Freuden des Lebens" vorbei. Nur die Arbeit zählt. Er macht sich Arbeit.

Der **bequeme Typ** sucht in der Arbeit den einfachen Weg. Er verrichtet, die ihm notwendig erscheinende Arbeit, vermeidet aber Arbeit, die ihm überflüssig erscheint oder Verdruß bringt. Mit dieser Fähigkeit findet er instinktiv die angenehmere Lösung eines Problems. Er hat eine starke Freizeitorientierung, pflegt seine Hobbies und sucht seine Selbstverwirklichung außerhalb der Arbeitswelt. Sein Motto: Arbeiten, um zu leben.

Er hat eine Art "Berührungsangst" vor der Arbeit, die er eher vor sich herschiebt oder meidet.

Bei starker Ausprägung läßt er Arbeiten liegen, schiebt sie auf andere ab und geht seinem Vergnügen nach. Pausen sind ihm heilig. Notwendige Arbeit verrichtet er mit Verdruß.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Arbeitsfreude

arbeitsfreudig

arbeitsam

fleißig

leistungsorientiert

Bequemlichkeit

bequem

lässig

freizeitorientiert

Lebenskünstler

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

arbeitsbesessen

arbeitswütig

streberhaft

macht sich Arbeit um

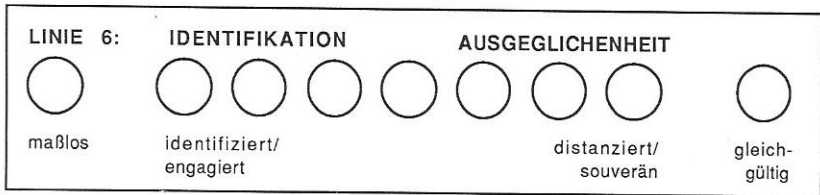
der Arbeit willen

lustlos

faul

arbeitsscheu

leistungsunwillig



beleuchtet das Ausmaß, in dem ein Mensch in seiner Aufgabe aufgeht.

Der **Identifizierte** steigt voll in die übernommenen Aufgaben ein und hängt sein Herzblut dran. Er führt seine Aufgaben immer mit einer leichten inneren Erregung durch. Durch sein sichtbares Engagement, mit dem er sich für das größere Ganze einsetzt, werden ihm häufig verantwortungsvolle Positionen angetragen. Er handelt nach der Devise: Was ich tue, das mache ich richtig. Halbe Sachen liebt er nicht.

Typisch für ihn ist die Angst vor der inneren Leere.

Bei sehr starker Ausprägung verausgabt er sich auch bei unwichtigen Aufgaben und reibt sich dadurch auf. Er regt sich auch schnell auf. Er neigt zur Maßlosigkeit, was sich je nach Lebenslage in Übereifer, Fanatismus oder Vereinsmeierei zeigen kann.

Der **ausgeglichene Typ** findet das richtige Maß in allen Dingen. Er will sich nicht durch das Problem beherrschen lassen, sondern selbst durch seine Distanz das Problem beherrschen. Er wahrt deshalb Abstand, läßt sich nicht verrücktmachen und durch nichts vereinnahmen. Weil er über den Dingen steht, kann er Vieles gelassener sehen. Alles ist für ihn "halb so wild".

Er hat Angst davor, sich zu tief in eine Sache zu verstricken.

Bei sehr starker Ausprägung ist er für garnichts zu begeistern, lebt in übergroßer Distanz zu allem Geschehen und nimmt an nichts inneren Anteil. Halbherzig geht er an alle Aufgaben heran.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Identifikation

identifiziert

engagiert

interessiert

geht in der Sache auf

Ausgeglichenheit

ausgeglichen

souverän

steht über den Dingen

leidenschaftslos

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

maßlos

überidentifiziert

verbissen

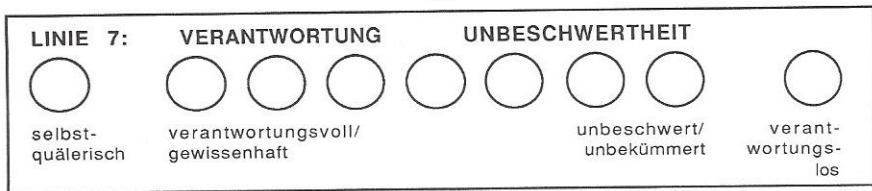
steigert sich hinein

gleichgültig

interesselos

teilnahmslos

ohne Engagement



beleuchtet das Ausmaß, in dem ein Mensch die Folgen seines Handelns bedenkt und für sie einsteht.

Der **Verantwortungsvolle** denkt an Konsequenzen seines Tuns und steht gerade für alles, was er zu vertreten hat. Er macht sich viele Gedanken über sich und andere. Sein wichtiges Lebensprinzip ist, daß man vor seinem Gewissen gut dasteht und sich über alles Rechenschaft ablegen kann. Er hat Angst davor, daß er mit falschem Handeln Schuld auf sich lädt.

Bei sehr starker Ausprägung wird er von ständigen Zweifeln geplagt. Er neigt dazu, seinen Kopf sogar für Ergebnisse hinzuhalten, die er gar nicht zu vertreten hat, nur weil er das Ereignis ursächlich mit ausgelöst hat.

Der **unbeschwerte Typ** versteht es, sich das Leben leicht zu machen. Er ist unbekümmert und macht sich keine überflüssigen Gedanken über die Zukunft. Er versteht es, das Leben schicksalhaft hinzunehmen. Er weiß, daß Ereignisse viele Einflußgrößen haben und er selbst nur wenige davon unter Kontrolle halten kann. Seine Devise: Es kommt doch alles, wie es kommen muß. Er entzieht sich instinktiv allen Situationen, in denen er Verantwortung allein zu tragen hätte.

Bei sehr starker Ausprägung entwickelt er die Mentalität eines "Sonny-Boys", der in den Tag hineinlebt. Er entwickelt Techniken, wie er sich selbst bei Fehlentwicklungen, die er mitzuvertreten hat, von jeder Schuld freispricht. Sein "Alibi-Denken" neigt zu Formen organisierter Verantwortungslosigkeit.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Verantwortung

verantwortungsvoll
gewissenhaft
pflichtbewußt
steht zu seinen Taten

Unbeschwertheit

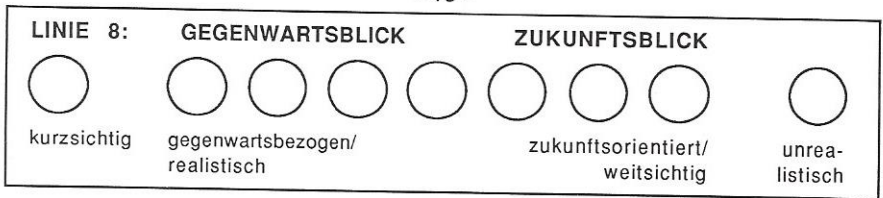
unbeschwert
unbekümmert
sorglos
macht sich das Leben leicht

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

selbstquälerisch
sorgenvoll
bedrückt

macht sich das Leben schwer

verantwortungslos
pflichtvergessen
leichtfertig
gewissenlos



beleuchtet die bevorzugte Handlungsorientierung.

Der **gegenwartsorientierte Typ** betont das Hier und Heute. Er beschäftigt sich mit Vorliebe mit den naheliegenden und anstehenden Problemen. Er ist der typische "Krisenmanager". Bei ihm rangiert das Dringliche vor dem Wichtigen. Seine Devise: Der Mensch lebt nur einmal. Er lebt in der ständigen Furcht, Gelegenheiten zu verpassen.

Bei sehr starker Ausprägung wird er von den Gegenwartsproblemen überrollt, übersieht langfristige Entwicklungen und Auswirkungen. Er gewinnt eine Schlacht und verliert den Krieg. Bauernschlaue, Taktierer und Pfuscher sind typische Ausprägungsformen.

Der **zukunftsorientierte Typ** richtet den Blick nach vorn, hat Sinn für kommende Entwicklungen und entwickelt Perspektiven. Er neigt zu vorbeugenden und vorsorglichen Maßnahmen und ist geistig der gegenwärtigen Entwicklung immer voraus. Für ihn hat die Zukunft immer schon begonnen.

Er lebt deshalb in steter Angst, ob die Weichen auch richtig gestellt sind.

Bei sehr starker Ausprägung geht der Blick für das Gegenwärtige zu sehr verloren. Er kommt mit aktuellen Aufgaben nicht nach, weil er dauernd das Künftige als Hauptproblem angeht. Dadurch wird er in seiner Arbeitsweise auch als umständlich angesehen.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Gegenwartsblick

gegenwartsbezogen

realistisch

pragmatisch

läßt alles auf sich zukommen

Zukunftsblick

zukunftsorientiert

weitsichtig

vorausblickend

vorsorglich

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

kurzsichtig

engstirnig

ohne Weitblick

denkt nur an den Augenblick

unrealistisch

utopisch

weltfern

lebt nicht in der Gegenwart

LINIE 9:	EINFALLSREICHTUM	ORDNUNGSDENKEN
 versponnen	       	 konventionell/ routiniert
	einfallsreich/ vielfältig	phantasielos

beleuchtet die Denkbahnen eines Menschen.

Der **Einfallsreiche** verfügt stets über eine Vielfalt von Denkmöglichkeiten. Er ist findig und um Auswege nie verlegen. Er hat seine eigenen Ideen, liebt das Ausgefallene und die Vielfältigkeit im Leben. Unordnung ist für ihn die Wonne der Phantasie. Er hat eine künstlerische Ader. Er hat Angst davor, mit seinem Denken und Handeln schablonenhaft zu wirken und will nicht nach einer einheitlichen Norm verfahren.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zur Bevorzugung von ausgefallenen und abwegigen Ideen und übersieht dabei den nächstliegenden Gedanken oder Weg. Auf die Umgebung wirken dann seine Ideen manchmal etwas verrückt.

Der **Mensch mit Ordnungsdanken** hat eine Vorliebe für das Altbewährte, Erprobte und Eingefahrene. Er beschreitet konventionelle Wege und drängt nach Vereinheitlichung. Er hält sich für einen normalen Menschen und sucht stets die naheliegende Problemlösung. Er will auf keinen Fall als Außenseiter oder Spinner gelten.

Bei sehr starker Ausprägung fühlt er sich in ungewohnten Situationen ziemlich verlassen, weil ihm nichts einfällt. Er kaut dann vorgedachte Lösungen nach und neigt zu Plattitüden und Banalitäten. Er wirkt geistig hilflos.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Einfallsreichtum

einfallsreich
vielfältig
ideenreich
phantasievoll

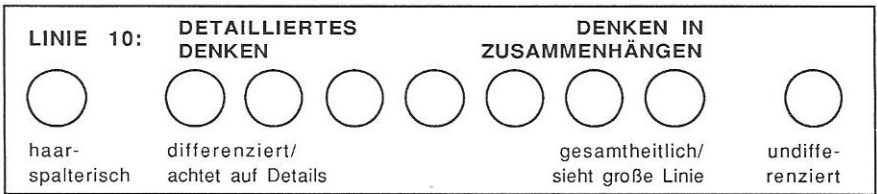
Ordnungsdanken

konventionell
routiniert
normal
denkt an das Nächstliegende

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

versponnen
verrückt
anormal
spleenig

phantasielos
einfältig
ideenlos
hat banale Ideen



beleuchtet die bevorzugte Blickrichtung bei der Problembetrachtung.

Der dem **detaillierten Denken zuneigende Typ** betrachtet mit Vorliebe die Teilaspekte eines Problems. Er liebt das Detail und betrachtet alles sehr gründlich und genau. Seinem Scharfblick entgeht nichts. In seinen Berichten und Erzählungen will er möglichst alle Einzelheiten einfangen. Er hat ein differenziertes Menschenbild. Im Detail liegt für ihn die Musik. Er hat Angst davor, wichtige Details zu übersehen.

Bei sehr starker Ausprägung verliert er den Überblick und Durchblick und läuft Gefahr, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen. Typische Ausprägungsformen sind "Dünnbrettbohrer", Kleinkarierte und Haarspalter.

Der in **Zusammenhängen denkende Typ** hat immer Gesamtbilder und -probleme vor Augen. Er findet den roten Faden und erkennt das Wesentliche mit einem Blick. Ihm geht es um die große Linie, mit den Kleinigkeiten will er sich nicht abgeben. Er kann gut skizzieren, Überblick geben und zusammenfassen. Sein Motto: Hauptsache, die Richtung stimmt. Er hat Angst, daß er sich verzettelt und der Blick für das Wesentliche verstellt wird.

Bei sehr starker Ausprägung betrachtet er die Probleme nur oberflächlich und wird mit seinem Urteil der differenzierten Situation nicht mehr gerecht. Nebulöse Vorstellungen, vage Äußerungen und Pauschalierungen sind für ihn typisch.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Detailliertes Denken

differenziert
achtet auf Details
genau
denkt analytisch

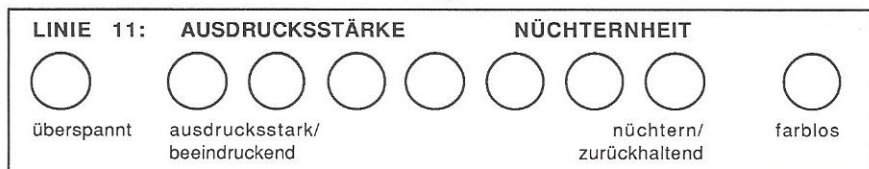
Denken in Zusammenhängen

gesamtheitlich
sieht große Linie
erkennt das Wesentliche
denkt synthetisch

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

haarspalterisch
pingelig
verliert sich in Einzelheiten
sieht vor lauter Bäumen den
Wald nicht

undifferenziert
oberflächlich
schemenhaft
ungenau



beleuchtet die Ausdrucksweise und den persönlichen Kommunikationsstil.

Der **Ausdrucksstarke** bringt sich in die Kommunikation mit seiner ganzen Persönlichkeit ein. Er zieht alle Register, um sich verständlich zu machen. Er verfügt über sprachliche, mimische und gestische Mittel, um seine Botschaft an den Mann zu bringen. Für ihn ist die Aufmachung, Verpackung und äußere Gestaltung so wichtig wie der Inhalt. Er kann verhältnismäßig trockene Themen durch seine Persönlichkeit interessant machen.

Er hat Angst davor, Zuhörer zu langweilen und ohne Eindruck zu lassen.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zur Überbetonung und Überzeichnung. Er legt dann sogar bei sehr alltäglichen und banalen Botschaften theatralisch los und trägt manchmal zu dick auf.

Der **nüchterne Typ** vertraut in der zwischenmenschlichen Kommunikation auf die Sachaussage und die Kraft der Idee. Er bevorzugt den sachlichen Ton und die schlichte Sprache; er begnügt sich mit dem gesprochenen Wort, manchmal sogar mit der wissenschaftlichen Formel. Unterstreichungen und Untermalungen, auch Gestik und Mimik, hält er für überflüssige Schnörkel. Das große Getue liegt ihm nicht.

Er befürchtet, daß hinter der Aufmachung das Sachanliegen vergessen werden könnte.

Bei sehr starker Ausprägung läuft er Gefahr, seine Zuhörer durch Eintönigkeit zu überstrapazieren. Wo das Thema nichts hergibt, kann er rhetorisch nichts dazulegen. Langeweile macht sich schnell bei seinen Zuhörern breit.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Ausdrucksstärke

ausdrucksstark
beeindruckend
überzeugend
eindringlich

Nüchternheit

nüchtern
zurückhaltend
sachlich
trocken

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

überspannt
theatralisch
trägt dick auf
pathetisch

farblos
ausdruckslos
fad
langweilig

LINIE 12:		BELASTBARKEIT				EMPFINDSAMKEIT			
									
dickfellig	belastbar/ robust			empfindsam/zart			verletzlich		

beleuchtet die Fähigkeit, Probleme zu verarbeiten.

Der **Belastbare** hat eine hohe psychische Stabilität und wird mit Problemen gut fertig. Er verkraftet Kritik und hält Schicksalsschläge gut aus. Seine Stärke liegt darin, daß er nicht die ganze emotionale Energie für ein auftauchendes Problem verbraucht, sondern sie auch auf andere Aktivitäten verteilen kann. Er lebt nach der Devise: Gelobt sei, was hart macht. Keinesfalls will er als Schwächling gelten.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er dazu, sich so zu immunisieren, daß er auftauchende Probleme gar nicht erst wahrnimmt und empfindet. Soweit Probleme aber zu ihm durchdringen, läßt er sich alles auf und mutet seiner Person zuviel zu; so gerät er in Gefahr, sich zu übernehmen.

Der **Empfindsame** ist sensibel, gefühlsbetont und hat ein feines Gespür für seine Umwelt. Er hat seine "Antennen" stets ausgefahren. Sorgfältig achtet er darauf, daß die Grenzen seiner Belastbarkeit nicht überschritten werden. Überflüssige Belastungen kann er vermeiden. Kommen Probleme unausweichlich auf ihn zu, finden sie bei ihm tiefe emotionale Resonanz. Er hat Angst vor zu starker Belastung und vor verletzender Kritik.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er dazu, Belastungen übermäßig schnell und tief zu empfinden. Seine dünne Haut spürt alle feinen Nadelstiche, Kritik nagt an ihm, Schicksalsschläge erdrücken ihn. Er gerät leicht aus dem seelischen Gleichgewicht, wobei je nach Naturell unterschiedliche Reaktionsformen beobachtbar sind: Vom aggressiven Zurückschlagen über das tiefe Gekränktheit bis zum schmollenden sich Zurückziehen.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Belastbarkeit

belastbar
robust, streßstabil
unerschütterlich

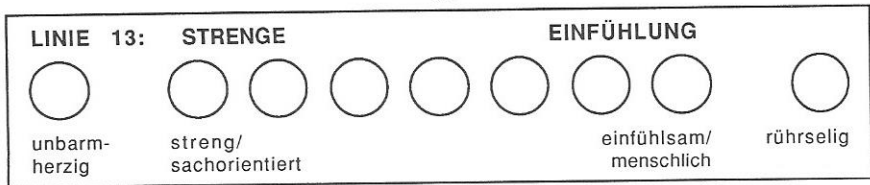
Empfindsamkeit

empfindsam
zart, sensibel
hat Gespür

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

dickfellig
abgestumpft
ohne Gespür
empfindungslos

verletzlich
mimosenhaft
dünnhäutig
labil



beleuchtet das Ausmaß, in dem auf die Gefühle anderer Rücksicht genommen wird.

Der **strenge Typ** nimmt eine feste Haltung ein und weiß, daß es ohne Härte im Leben nicht geht. Wenn es im Interesse der Sache not tut, kann er nein sagen und gegebenenfalls auch weh tun. Wo notwendige harte Maßnahmen ergriffen werden müssen, greift er durch: Was sein muß, muß sein. Er geht davon aus, daß man ihm später für seine Härte dankbar sein wird. Er befürchtet, daß das Sachinteresse vor lauter Sentimentalität zu kurz kommt.

Bei sehr starker Ausprägung nimmt er keine Rücksicht auf Gefühle anderer Menschen. Er stellt die Sache über den Menschen. Seine negativen Botschaften können unterschiedliche Ausprägungsformen annehmen: Von physischer Gewalttätigkeit über Wortgewalt bis zu Ironie und Sarkasmus.

Der **einfühlsame Typ** hat eine humane Einstellung; er handelt rücksichtsvoll. Takt und Feingefühl sind ihm wichtig. Er kennt Mitleidsgefühle. Menschlichkeit geht ihm über alles. Er will niemandem weh tun und leidet unter harten Entscheidungen, die er selbst vollziehen muß. Er hat Angst davor, Menschen Leid zuzufügen.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zur Rührseligkeit. Er läßt sich schnell erweichen, und man kann bei ihm alles erreichen, wenn man auf die "Tränendüse drückt" und ihm ein schlechtes Gewissen macht. Auch das Leid fernstehender Menschen berührt ihn tief.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

<u>Strenge</u>	<u>Einfühlung</u>
streng	einfühlsam
sachorientiert	menschlich
hart	mitfühlend
konsequent	verständnisvoll

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

unbarmherzig	rührselig
unerbittlich	weich
unmenschlich	gefühlsmäÙig
gefühllos	inkonsequent

LINIE 14: SELBSTÄNDIGKEIT					TEAMFÄHIGKEIT			
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
einzel- gängerisch	eigenständig/ autonom			teamfähig/ gesellig			unselb- ständig	

beleuchtet die bevorzugte Art, zu arbeiten.

Der **Selbständige** arbeitet am liebsten allein. Er ist stolz darauf, auf eigenen Füßen zu stehen. Er entwickelt seine Eigenständigkeit möglichst so weit, daß er nicht auf andere angewiesen ist. Sein Motto: Selbst ist der Mann.

Er hat Angst davor, von anderen abhängig zu werden.

Bei sehr starker Ausprägung ist er jeglicher Zusammenarbeit abgeneigt. Er versucht den Alleingang auch dort, wo er allein zwangsläufig scheitern muß. In Teamarbeiten empfindet er die anderen eher als "Klotz am Bein".

Der **Teamfähige** ist der typische Mannschaftsspieler, der Kameradschaft hoch einschätzt und sich beim gemeinsamen Tun besonders wohl fühlt. Als Freund von Teamarbeit sucht er die Nähe der Gruppe und lebt nach dem Motto: Einigkeit macht stark.

Er fürchtet sich davor, allein und ohne fremde Hilfe dazustehen.

Bei sehr starker Ausprägung führt dies dazu, daß er ohne Stütze der Gruppe bei eigenständigen Aufgaben versagt. Er vermeidet, allein Aufgaben zu übernehmen und sucht deshalb den Schutz der Gruppe. Hier finden sich dann die typischen Ausprägungsformen des Vereinsmeiers, des Mitläufers oder des Kumpanen.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Selbständigkeit

selbständig

autonom

Einzelkämpfer

eigenständig

Teamfähigkeit

teamfähig

gesellig

kooperativ

gruppenorientiert

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

einzelgängerisch

teamfeindlich

eigenwillig

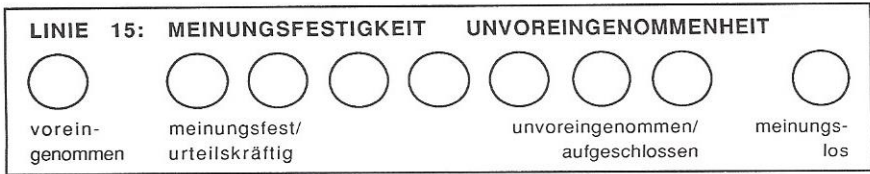
hat keinen Mannschaftsgeist

unselbständig

hilflos

abhängig

kollektivistisch



beleuchtet den Prozeß der Meinungsbildung und Meinungsbekundung.

Der **Meinungsfeste** bildet sich schnell eine Meinung und behält sie auch bei. Nach seiner Ansicht muß der Mensch eine "eigene Meinung" haben. Er ist stolz auf seine Kompetenz und seinen Sachverstand. Er legt Wert darauf, seine eigene Meinung zu bekunden und einen eigenen Standpunkt zu beziehen. Da er es für unerläßlich hält, Farbe zu bekennen und Flagge zu zeigen, ist er der geborene Meinungsbildner und Wortführer. Er fühlt sich unwohl, wenn er seine Meinung nicht bekunden darf.

Bei sehr starker Ausprägung kommt er zur Meinungsbildung schon dann, wenn er die Fakten noch nicht beisammen hat und über Details nicht Bescheid weiß. Von einer einmal gefaßten Meinung ist er kaum abzubringen. In Diskussionen beißt er sich fest.

Der **Unvoreingenommene** ist stets offen für anders geartete Ansichten. Er hört sich zuerst einmal alle Beteiligten an, sammelt Fakten, wägt die Argumente gegeneinander ab und kommt erst dann zur abschließenden Meinungsbildung. Sein oberstes Gebot ist es, auch die andere Seite zu hören. Jedes Ding hat für ihn zwei Seiten. Er hütet sich davor, daß aus vorschnellen Urteilen Fehlurteile werden.

Bei sehr starker Ausprägung kommt er vor lauter Sammlung und Abwägung von Argumenten zu keinem eigenen Standpunkt. Jedes neue Argument erschüttert sein Urteil. In seiner Umgebung fragt man sich, ob er überhaupt eine Meinung hat.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Meinungsfestigkeit

meinungsfest

urteilskräftig

sachverständig

hat festen Standpunkt

Unvoreingenommenheit

unvoreingenommen

aufgeschlossen

objektiv

vorurteilsfrei

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

voreingenommen

vorurteilsbehaftet

rechthaberisch

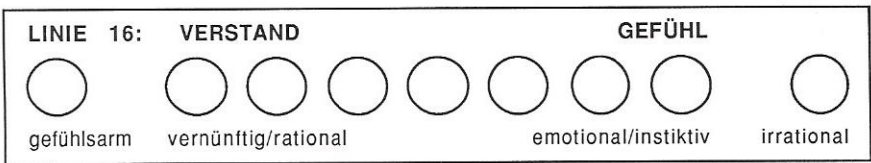
subjektiv

meinungslos

beeinflußbar

ohne Standpunkt

inkompetent



beleuchtet die Ebene, von der aus die Steuerung des Verhaltens erfolgt.

Der **verstandesbetonte Typ** wägt alles unter rationalen Gesichtspunkten. Er läßt sich vom Sachthema und vom Sachproblem leiten und hält dabei seine Gefühle und Empfindungen unter Kontrolle. Er kann Sache und Person gut auseinanderhalten. Seine oberste Devise ist es, Probleme mit Vernunft zu regeln. Er hat Angst vor emotionalen Ausbrüchen.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er dazu, seine Gefühle zu unterdrücken. Er zeigt selbst dort keine Gefühlsregungen, wo dies nur allzu menschlich wäre. Als "Kopfmensch" wirkt er dann gefühlkalt und verklemmt. Probleme kann er nur von der sachlichen Seite sehen.

Der **gefühlsbetonte Typ** wirkt auf sein Umfeld eher herzlich. Er läßt sich von seinen Empfindungen leiten, lebt aus dem Instinkt und wirkt dadurch, daß er seine Gefühle zeigen kann, auch nie unnahbar. Zwischenmenschliche Beziehungen sind seine Stärke. Gefühl ist ihm alles. Situationen, die er ohne Gefühlsregung und Gefühlsbekundung durchstehen soll, schrecken ihn.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zu starken Gefühlsausbrüchen. Wenn er sein Gefühl nach außen nicht sichtbar werden lassen will, ist er innerlich aufgewühlt und "unter Dampf". Er läßt Gefühlsregungen auch dort zu, wo besser der Verstand eingeschaltet würde. Seine Sympathie- und Antipathiegefühle hat er nicht unter Kontrolle. Leicht wird er von seiner Sentimentalität überwältigt.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Verstand

vernünftig

rational

verstandesbetont

sachlich

Gefühl

emotional

instinktiv

gefühlsbetont

zeigt sein Gefühl

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

gefühlsarm

instinktlos

verklemmt

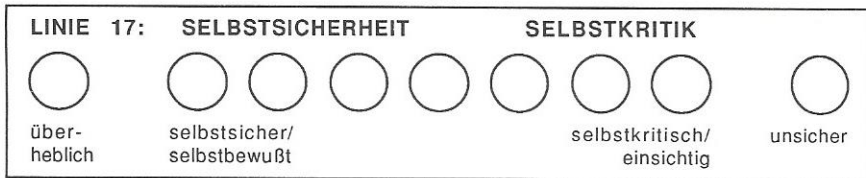
"Kopfmensch"

irrational

unvernünftig

unbeherrscht

unsachlich



beleuchtet das Ausmaß der inneren Selbsteinschätzung.

Der **Selbstsichere** hat eine hohe Meinung von sich selbst. Er ist davon überzeugt, daß er richtig liegt und mit sich und der Welt im Reinen ist. Bei Fehlern geht er zunächst davon aus, daß er selbst richtig gehandelt hat. Sein Selbstbild stimmt: Ich bin o.k.

Er hat eine innere Angst, Mängel bei sich selbst zu entdecken.

Bei sehr starker Ausprägung ist er blind gegenüber seinen offensichtlichen Schwächen und Handicaps. Beim eigenen Versagen sucht er die Schuld bei den anderen. Dabei helfen ihm die verschiedensten Immunisierungs- und Alibi-Strategien. Schuldzuweisung an andere wie z.B. an die Gesellschaft, die Vorgesetzten oder das System geschieht aber nicht aus bestimmten taktischen Erwägungen, sondern im Brustton der Überzeugung.

Der **Selbstkritische** weiß, daß er nicht ohne Makel ist. Er arbeitet an seiner menschlichen Entwicklung, will sich verbessern und ist für persönliche Kritik empfänglich und dankbar. Er beschäftigt sich gern mit seiner Persönlichkeit und denkt viel über sich nach. Die eigene Vervollkommenung ist seine vornehmste Lebensaufgabe.

In seinem Gefühl eigener Unzulänglichkeit lebt er mit einer allgemeinen Lebensangst.

Bei sehr starker Ausprägung läßt er sich allzu leicht verunsichern. Er nimmt die Rolle des Prügelknaben und Sündenbocks an und verliert den Glauben an die Einzigartigkeit und den Wert seiner Persönlichkeit.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Selbstsicherheit

selbstsicher
selbstbewußt
ich-stark
fühlt sich überlegen

Selbstkritik

selbstkritisch
einsichtig
kennt seine Grenzen
lernfähig

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

überheblich
von sich eingenommen
selbstherrlich
uneinsichtig

unsicher
ich-schwach
ohne Selbstbewußtsein
fühlt sich unterlegen

LINIE 18:		ANERKENNUNGSSTREBEN				BESCHEIDENHEIT			
									
profilierungs- süchtig	stolz/ hervorragend					bescheiden/ genügsam		unschein- bar	

beleuchtet die Wertschätzung, die ein Mensch von außen braucht.

Der **nach Anerkennung strebende Typ** ist der typische Erfolgsmensch. Er ist eher extravertiert und stark nach außen gerichtet. Er legt Wert auf Anerkennung von außen und entwickelt im Beruf und im sonstigen Leben starken Ehrgeiz. Öffentliche Würdigung seiner Verdienste macht ihn glücklich. Für ihn zählt allein der erkennbare Erfolg. Auf keinen Fall will er sich blamieren und schlecht aussehen.

Bei sehr starker Ausprägung geht er nur noch darauf aus, sich ins rechte Licht zu rücken. Er fühlt sich unwohl, wenn er einmal nicht im Mittelpunkt steht. Sein Geltungsdrang kann seltsame Blüten treiben, immer aber unter der gleichen Stoßrichtung: Sich irgendwie hervorzutun.

Der **bescheidene Typ** glaubt, keine Anerkennung von außen zu brauchen. Er ist eher introvertiert. Rang und Format von Menschen hängen für ihn nicht am öffentlichen Beifall. Er genügt sich selbst und hat eher eine Art von "Werkehrgeiz", mit dem er sich in den Dienst der Sache stellt. Er hält sich im Hintergrund, arbeitet im Verborgenen und findet in dieser "stillen Arbeit" seine Befriedigung. Öffentliche Belobigungen sind ihm eher peinlich. Vor öffentlichen Auftritten geniert er sich.

Bei sehr starker Ausprägung vergißt er völlig, sich darzustellen. Er wird prompt übersehen und übergangen und bleibt schließlich aus Sicht der anderen glanz- und erfolglos. In den Augen der Erfolgsorientierten zählt er nicht.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Anerkennungsstreben

stolz
hervorragend
erfolgsorientiert
bringt sich zur Geltung

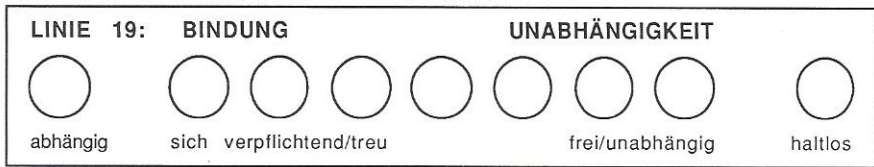
Bescheidenheit

bescheiden
genügsam
zurückhaltend
hält sich im Hintergrund

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

profilierungssüchtig
geltungsbedürftig
Wichtigmacher
schindet Eindruck

unscheinbar
profillos
farblos
unbedeutend



beleuchtet das Ausmaß an Freiheit, nach der ein Mensch strebt.

Der **gebundene Mensch** ist der Pflichtbewußte, der weiß, daß es nicht nur Rechte im Leben gibt, sondern auch Pflichten. Er verspürt innere Bindungen gegenüber anderen Menschen, so daß ihm Treue und Loyalität hohe Werte sind. Er schätzt die Geborgenheit und Nestwärme, weil sie ihm auch Halt geben. Dem Kreis von Menschen, in den er hineingestellt ist, fühlt er sich verbunden. Ihn ruft stets die Pflicht. Ohne diese Bindungen kommt er sich verloren vor.

Er hat Angst davor, sich frei und ohne fremde Hilfen bewegen zu müssen.

Bei sehr starker Ausprägung weiß er mit seiner Freiheit nichts anzufangen. Er kommt aus vorgefundenen Bindungen und Fesseln nicht mehr frei. Aus blindem Gehorsam fühlt er sich noch verpflichtet, wo er sich lossagen müßte.

Der **unabhängige Typ** ist stark freiheitsbetont. Er schätzt seine Ungebundenheit und hält sich am liebsten alle Handlungsalternativen offen. Er wahrt seine Rechte, emanzipiert sich von allen Bindungen und will sich niemandem verpflichtet wissen. Seine Devise: Leben und leben lassen. Er hat Angst vor der Einengung und Begrenzung und mag es ganz und gar nicht, wenn man ihm Vorschriften macht.

Bei sehr starker Ausprägung kommt ein rebellisches Naturell zum Vorschein. Die Ablehnung aller Pflichten führt dann auch zu einer Bindungs- und Beziehungslosigkeit, bei der solche Menschen leicht den Halt verlieren. Sie werden heimatlos und stehen plötzlich ganz allein da.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Bindung

sich verpflichtend
treu
pflichtbewußt
solidarisch

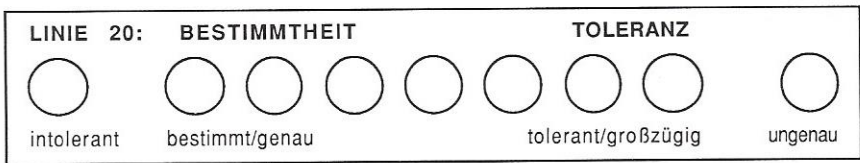
Unabhängigkeit

frei
unabhängig
emanzipiert
ungebunden

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

abhängig
unfrei
hörig
gebunden

haltlos
bindungslos
treulos
nimmt sich alles heraus



beleuchtet das Ausmaß an Freiheit, das ein Mensch anderen gewährt.

Der **bestimmte Typ** bildet sich selbst genaue Vorstellungen über das Handeln und Leben anderer Menschen. Er gibt anderen gerne Rat. Für ihn hat das Vorbild einen hohen Stellenwert und er freut sich, wenn Menschen nach seinen Ratschlägen handeln. Er hat in der Regel eher zentralistische Organisationsvorstellungen und will die Abläufe bis ins Detail geregelt wissen. Seine Devise: Man muß die Situation im Griff haben. Er hat Angst davor, daß ihm Entwicklungen entgleiten und die Menschen andere, eigene Wege gehen.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er dazu, andere zu bevormunden. Er macht ihnen noch Vorschriften, wo sie ihren Weg auch allein finden können. Er preßt andere Menschen in eine Schablone und hindert sie letztlich an ihrer persönlichen Entfaltung.

Der **Tolerante** läßt anderen Menschen hinreichend Spielraum zur Entfaltung. Ihn freut das eigenständige Wachsen und Reifen von Menschen und er geht von einem Selbsthilfekonzzept des Menschen aus. Genaue Vorschriften macht er nicht gern, weil er weiß, daß viele Wege nach Rom führen. Er lebt nach der Devise, daß jeder Mensch nach seiner Art selig werden soll.

Er hat Angst davor, daß alles nach einem einheitlichen Schema koordiniert wird und die Vielfalt und Dynamik dadurch erstickt wird.

Bei sehr starker Ausprägung läßt er auch dort die Zügel schleifen, wo seine Führung gefragt ist und die Menschen Orientierung brauchen. Sein "laissez-faire"-Stil kann leicht chaotische Verhältnisse hervorrufen.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Bestimmtheit

bestimmt

genau

gibt deutliche Orientierung

leitet gut an

Toleranz

tolerant

großzügig

liberal

nachsichtig

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

intolerant

engherzig

läßt keinen Spielraum

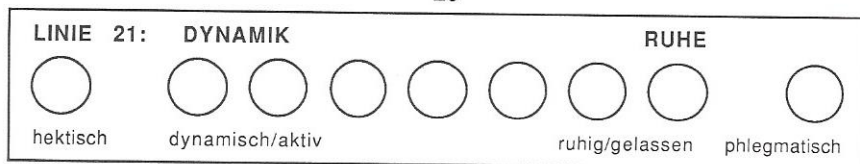
kleinkariert

ungenau

unbestimmt

gibt keine Orientierung

undeutlich



beleuchtet Temperament und Motorik eines Menschen.

Der **Dynamische** ist ein temperamentvoller Mensch, der stets rastlos in Bewegung ist und etwas unternehmen muß. Er muß seine Energie in Bewegung umsetzen und wirkt auf seine Umgebung ansteckend und mitreißend. Der Tag hat für ihn 24 Stunden und sein Leitspruch ist: Wer rastet, der rostet. Deshalb sucht und findet er überall die Gelegenheit, sich aktiv zu betätigen.

Das Schlimmste für ihn ist es, wenn er tatenlos und ohnmächtig zusehen muß.

Bei sehr starker Ausprägung ist er ein ewiger "Unruhe-Geist", der keine Sekunde stillsitzen kann. Für seine Umgebung wird er dadurch eher ungemütlich. Er schafft selbst dort Unruhe, wo Aktivitäten nur schaden und versucht selbst dort noch etwas zu bewegen, wo mit eigenem Drang nichts mehr bewegt werden kann.

Der **Ruhige** läßt die Dinge eher auf sich zukommen und geht mit seiner Energie sparsam um. Inmitten hektischer Betriebsamkeit wirkt er oft als ruhender Pol und läßt sich durch nichts aus der Ruhe bringen. Er liebt die Beschaulichkeit und Gemütlichkeit und mag es nicht, wenn er gestört wird. Er meidet deshalb Situationen, die ihn zur Aktivität zwingen und fürchtet jegliche geschäftige Betriebsamkeit.

Bei sehr starker Ausprägung kann sein "Schongang" provozierend wirken. In aller Seelenruhe läßt er sich noch Zeit, wo Eile not tut. Er legt noch Pausen ein, während andere unter der Arbeit zusammenbrechen.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Dynamik

dynamisch

aktiv

temperamentvoll

unternehmerisch

Ruhe

ruhig

gelassen

beschaulich

gemütlich

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

hektisch

unruhig

rastlos

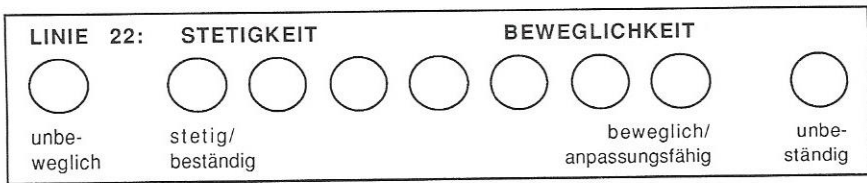
getrieben

phlegmatisch

passiv

träge

temperamentlos



beleuchtet das Verhaltensspektrum eines Menschen.

Der **stetige Typ** ist charakterfest, hat seine Grundsätze und ist nicht so leicht von seinem Weg abzubringen. Er ist in seinem Verhalten verlässlich und berechenbar. Er unterscheidet zwischen Freund und Feind. Seine Wertvorstellungen enthalten oft Elemente von Beständigkeit: Treue, Wahrhaftigkeit oder Traditionsverbundenheit. Er legt großen Wert auf stabile und dauerhafte Verhältnisse und will sich Neuem nicht ausliefern. Er hat Angst davor, sich selbst untreu zu werden.

Bei sehr starker Ausprägung wird das Verhalten stur und rigide. Er kann einfach nicht aus seiner Haut heraus, "eckt" auch öfters an und erwartet, daß andere sich immer an ihn anpassen. In andere Rollen und neue Situationen kann er sich schlecht hineinfinden.

Der **bewegliche Typ** verfügt über eine hohe Anpassungsfähigkeit. Er kommt mit den unterschiedlichsten Menschen aus und findet sich in allen Situationen zurecht. Wandlungsfähigkeit und Vielseitigkeit sind für ihn Wertvorstellungen. Er ist eine Art Lebenskünstler, fällt immer auf die Beine und sieht in Veränderung und Wandel einen Lebenssinn: Alles fließt. Deshalb hat er eine besondere Angst vor Erstarrung und will sich nicht auf eingefahrenen Gleisen bewegen.

Bei sehr starker Ausprägung hat er kein erkennbares Profil und wird von anderen ob seines wandelbaren Verhaltens leicht für charakterlos gehalten. Er ist nicht berechenbar und zu allen Überraschungen fähig.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Stetigkeit

stetig
beständig
gradlinig
charakterfest

Beweglichkeit

beweglich
anpassungsfähig
flexibel
variabel

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

unbeweglich
stur
nicht anpassungsfähig
rigide

unbeständig
wechselhaft
schwankend
unstet

LINIE 23: MITTEILSAMKEIT					SCHWEIGSAMKEIT			
								
geschwätzig	mitteilsam/gesprächig			schweigsam/still			mundfaul	

beleuchtet die Neigung zum Reden.

Der **mitteilsame Typ** ist redefreudig und sucht das Gespräch und die Unterhaltung, weil sie ihm höchsten Genuß bereiten. Für ihn sind Sprache und Rede wichtigster Ausdruck der Persönlichkeit. Er spricht auch mühelos über Themen, in denen er nicht unbedingt als Experte zu Hause ist. Als guter Redner läßt er sich bei Feierlichkeiten nicht lange bitten.

Schweigen kann er nicht aushalten und Situationen, in denen er mit seiner Rede nicht zum Zuge kommt, empfindet er als unbehaglich.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zur Redseligkeit. Er macht dann viele Worte um nichts und redet auch dort noch, wo Schweigen besser wäre. In der Regel hört er dann umso weniger zu, je mehr er redet. Das letzte Wort muß ihm gehören.

Der **schweigsame Typ** geht sparsam mit der Rede um und hört anderen lieber zu. Wenn er von einem Thema nichts versteht, spricht er auch nicht darüber. Wenn etwas gesagt ist, reicht ihm dies; er muß sich nicht auch noch zu Wort melden. Er macht keine großen Worte. Seine Devise ist: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.

Er mag vor allem das laute Gespräch nicht und fühlt sich unwohl, wenn er Konversation machen soll.

Bei starker Ausprägung wirkt sein Schweigen auf andere manchmal unbehaglich. Am Ende ist er auch dann noch der große Schweiger, wenn es darauf ankäme, sich verständlich zu machen oder den Mund aufzutun.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Mitteilsamkeit

mitteilsam
gesprächig
redefreudig
guter Redner

Schweigsamkeit

schweigsam
still
macht keine großen Worte
hört lieber zu

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

geschwätzig

redselig

Vielredner

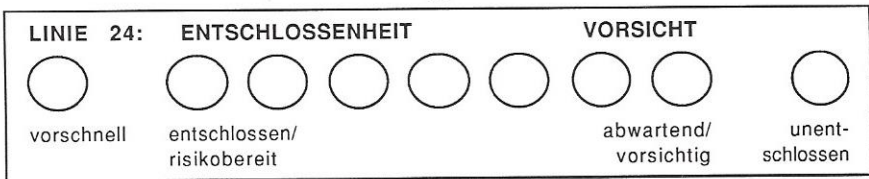
Monologisierer

mundfaul

wortkarg

verschlossen

einsilbig



beleuchtet den Vorgang der Entscheidungsbildung.

Der **Entschlossene** ist entscheidungsfreudig und weiß, was er will. Er setzt Prioritäten und fackelt nicht lange. Er weiß, daß es nie eine vollständige Information gibt und daß immer ein Restrisiko verbleibt; dieses nimmt er auf sich. Denn seine Devise ist: Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung.

Er hat Angst vor dem Warten. Das macht ihn unruhig und nervös.

Bei sehr starker Ausprägung neigt er zu vorschnellen und übereilten Entscheidungen, wenn weiteres Zuwarten ratsam wäre. Seine "Schnellschüsse aus der Hüfte" führen immer wieder dazu, daß er seine Taten bereuen muß.

Der **Vorsichtige** geht sehr bewußt an Entscheidungen heran. Er wägt sorgfältig ab, prüft die Entscheidungsgrundlagen und schiebt eine Entscheidung im Zweifel lieber auf. Er sieht die Gefahren und Schwierigkeiten, die drohen, und möchte möglichst auf "Nummer sicher" gehen. Entscheidungen müssen bei ihm heranreifen. Seine Devise: Kommt Zeit, kommt Rat. Vieles erledigt sich bei ihm durch Zeitablauf.

Er hat Angst davor, mit übereilten Entscheidungen schief zu liegen.

Bei sehr starker Ausprägung schiebt er Entscheidungen vor sich her. Für seine Umgebung wird er leicht zum Hemmschuh. Er verpaßt Chancen und wartet noch auf Entwicklungen und Informationen, wenn die Zeit längst reif geworden ist.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Entschlossenheit

entschlossen
risikobereit
entscheidungsfreudig
handlungsmutig

Vorsicht

abwartend
vorsichtig
bedächtig
abwägend

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

vorschnell

übereilt

unbedacht

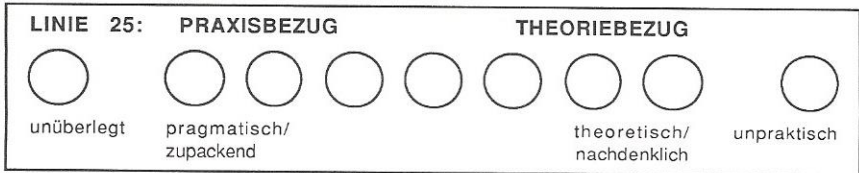
kann nicht warten

unentschlossen

zögernd

zaudernd

entscheidungsschwach



beleuchtet das Ausmaß, in dem ein Mensch Klarheit über sein Handeln gewinnen will.

Der **praxisorientierte Typ** ist ein Tatmensch mit praktischem Sinn. Ihn drängt es zum Handeln. Am liebsten hält er sich an der Front auf. Die theoretischen Grundlagen seines Handelns sind ihm unwichtig. Er fragt nicht lange nach dem Warum. Er ist experimentierfreudig und Probieren geht ihm über Studieren. Er liebt "Handwerk" mehr als "Geistwerk". Theoretiker ist für ihn ein Schimpfwort.

Er hat geradezu Angst vor dem Theoretisieren, weil dies alles nur noch verkompliziert.

Bei sehr starker Ausprägung verlangt er für alles Patentrezepte. Wenn es schwierig wird, versucht er sich mangels Systematik durchzuwurschteln.

Der **theorieorientierte Typ** will genau Bescheid wissen und voll im Bilde sein, wenn er etwas tut. Auf Neues bereitet er sich durch Lektüre gründlich vor. Er hat eine Vorliebe für methodische Fragestellungen und handelt nach der Devise: Erst Denken, dann Handeln. Auf Nur-Praktiker schaut er etwas herab. Für sein Handeln entwirft er mit Vorliebe Modelle. Er hat Angst davor, unvorbereitet ins Wasser geworfen zu werden.

Bei starker Ausprägung bemerkt man bei ihm "zwei linke Hände". Er stellt sich unbeholfen an und merkt manchmal nicht, daß Ausprobieren und Einüben von Fertigkeiten wichtiger sein kann als Lesen und Nachdenken.

Positive Begriffe für die Charaktereigenschaft:

Praxisbezug

pragmatisch

zupackend

praktisch

anwendungsorientiert

Theoriebezug

theoretisch

nachdenklich

überlegt

systematisch

Negative Begriffe für Überzeichnungen der Eigenschaft:

unüberlegt

blindlings

kopflös

macht "Murks"

unpraktisch

Theoretiker

praxisfremd

fällt Entscheidungen am grünen
Tisch

2. Handhabung schwieriger Einschätzungskriterien

2.1 "Innen/Außen"-Kriterien

Bei der Einschätzung der Persönlichkeit kann zuweilen die Abgrenzung der Kriterien untereinander Schwierigkeiten bereiten und zu typischen Verwechslungen bei der Einschätzung führen. Dies ist ganz besonders bei den Persönlichkeitslinien der Fall, in denen dieselbe Charaktereigenschaft einmal aus der Sicht des aktiv Handelnden (Außen) und zum anderen aus der Sicht des passiv Betroffenen (Innen) beleuchtet wird.

Die wichtigsten Persönlichkeitslinien, bei denen dies der Fall ist, werden nachfolgend vorgestellt.

Dabei wird zunächst der jeweilige "Prototyp" vorgestellt, bei dem die artverwandten Linien auf derselben Verhaltensseite ausgeprägt sind. Ihnen werden dann die beiden "Überkreuz-Typen" gegenübergestellt, die charakterologisch oft besonders interessant sind.



belastbar	empfindsam
streng	einfühlsam

Der Prototyp "belastbar und streng" ist hart und streng gegen sich selbst und andere. Er lebt nach der Devise: Gelobt sei, was hart macht.

belastbar	empfindsam
streng	einfühlsam

Der Prototyp "empfindsam und einfühlsam" ist von zarter Natur, kann keiner Fliege etwas zu leide tun und ist auch selbst sehr verletzlich.

belastbar	empfindsam
streng	einfühlsam

Bei der Überkreuzung "belastbar und einfühlsam" nimmt ein Mensch selbst alles auf sich, schont und entlastet aber die anderen.

belastbar	empfindsam
streng	einfühlsam

Bei der Überkreuzung "streng und empfindsam" kann ein Mensch zwar wunderbar austeilen, aber selbst nichts einstecken und reagiert auf Kritik äußerst empfindlich.

Wie ist die
eigene Wertschätzung? Welche
Meinung hat man innerlich
von sich selbst?

LINIE 17

SELBSTSICHERHEIT - SELBSTKRITIK

Wieviel Wert
legt man auf Anerkennung durch
andere und auf äußeren
Erfolg?

LINIE 18

ANERKENNUNGSTREBEN - BEScheidenheit

selbstsicher	selbstkritisch
stolz	bescheiden

Der Prototyp "selbstsicher und stolz" strahlt seine innere Sicherheit auch nach außen aus und betont seine eigene Bedeutung; sogenannter "Türrahmen-Effekt".

selbstsicher	selbstkritisch
stolz	bescheiden

Der Prototyp "selbstkritisch und bescheiden" begegnet sich selbstkritisch und macht auch nichts aus sich; im Extremfall ist er "Mauerblümchen" oder "Mr. Nobody".

selbstsicher	selbstkritisch
stolz	bescheiden

Bei der Überkreuzung "selbstsicher und bescheiden" findet man den innerlich gefestigten Menschen, der keinen Wert auf äußere Anerkennung legt und nach der Devise lebt: Mehr sein als scheinen. Er wirkt erst beim zweiten Zusehen als starke Persönlichkeit.

selbstsicher	selbstkritisch
stolz	bescheiden

Bei der Überkreuzung "selbstkritisch und stolz" findet man den innerlich eher unsicheren Menschen, der nach außen kompensiert und oft eine "Fassade baut" oder "eine Schau abzieht". Sein Lebensstil paßt zum Spruch: Mehr scheinen als sein. Er kann immer nach außen Haltung bewahren.

LINIE 19
BINDUNG - UNABHÄNGIGKEIT

Freiheitsstreben:
Wieviel Rechte und Freiheiten
nehme ich mir?

LINIE 20
BESTIMMTHEIT - TOLERANZ

Freiheitsgewährung:
Wieviel Rechte und Freiheiten
gewähre ich anderen? Wie lang
oder kurz halte ich die
Leine für andere?

sich verpflichtend	frei
bestimmt	tolerant

Der Prototyp "sich verpflichtend und bestimmt" ist der eher konservative Mensch, der sich selbst in die Pflicht begibt, aber andere auch in die Pflicht nimmt. Er betont den Ausgleich von Rechten und Pflichten im Leben.

sich verpflichtend	frei
bestimmt	tolerant

Der Prototyp "frei und tolerant" ist der durchgängig liberale Mensch, der nach der Devise lebt: Leben und leben lassen. Er nimmt sich alle Freiheiten, aber er läßt sie auch den anderen.

sich verpflichtend	frei
bestimmt	tolerant

Bei der Überkreuzung "sich verpflichtend und tolerant" findet man den Menschen, der sich in die Pflicht nimmt und alles auf sich nimmt, nur um es den anderen leicht zu machen und ihnen ein schöneres Leben zu bieten.

sich verpflichtend	frei
bestimmt	tolerant

Bei der Überkreuzung "frei und bestimmt" nimmt sich jemand selbst alle Rechte heraus und beansprucht alle Freiheiten, anderen gegenüber aber verhält er sich kleinlich und hält sie am engen Zügel.

2.2 Kriterien mit engem inneren Zusammenhang

Verständnisschwierigkeiten können manchmal auch bei solchen Linien auftreten, die einen engeren inneren Zusammenhang aufweisen. Dabei paaren sich in der Regel zwei Verhaltensseiten typisch, sie können aber auch in Ausnahmekonstellationen vorkommen.

LINIE 5 ARBEITSFREUDE - BEQUEMLICHKEIT

Wie gern erledigt jemand aufgetragene Arbeit? Tut er nur das, wozu er Lust hat?

LINIE 21 DYNAMIK - RUHE

Wie ist das Temperament beschaffen? Wieviel Lebhaftigkeit und Motorik hat jemand?

arbeitsfreudig	bequem
dynamisch	ruhig

Typische Kombinationen "arbeitsfreudig und dynamisch" kommen beim rastlosen Arbeiter vor, der nichts anderes kann als arbeiten und in der Arbeit aufgeht. Im Extremfall ist er arbeitswütig.

arbeitsfreudig	bequem
dynamisch	ruhig

Typische Kombinationen "bequem und ruhig" markieren den gemütlichen Genießer, im Extremfall den phlegmatischen Faulpelz.

arbeitsfreudig	bequem
dynamisch	ruhig

Die Kombination "arbeitsfreudig und ruhig" kann bei eher gemütlichen Menschen vorkommen, die eine starke ethisch motivierte Arbeitshaltung einnehmen. Seltener Kombination.

arbeitsfreudig	bequem
dynamisch	ruhig

Die Konstellation "bequem und dynamisch" ist denkbar bei aktiven Menschen, die ihre ganze Energie auf Freizeitaktivitäten lenken und im Betrieb mit "angezogener Handbremse" arbeiten. Seltener Kombination.

Wie sehr macht man sich die jeweilige Aufgabe zu eigen? Sieht man sich als Hauptbestandteil oder nur als "kleines Rädchen" einer Organisation?

LINIE 6
IDENTIFIKATION - DISTANZ

Steht man für die Folgen des eigenen Handelns ein oder sieht man stets die Beteiligung und Mitverantwortung Dritter?

LINIE 7
VERANTWORTUNG - UNBESCHWERTHEIT

identifiziert	distanziert
verantwortungsvoll	unbeschwert

Typische Kombinationen "identifiziert und verantwortungsvoll" kommen bei Menschen vor, die voll in der Aufgabe und im Betrieb und anderen Organisationen, denen sie angehören, aufgehen. Im Extremfall findet man den "150 prozentigen" Fanatiker.

identifiziert	distanziert
verantwortungsvoll	unbeschwert

Typische Kombinationen "distanziert und unbeschwert" findet man bei Menschen, die sich als Lebenskünstler verstehen und es sich leicht machen, indem sie die Verantwortung anderen zuweisen.

identifiziert	distanziert
verantwortungsvoll	unbeschwert

Die Kombination "identifiziert und unbeschwert" trifft zu auf Menschen, die von einer Sache schnell begeistert sind und auch schnell dafür zu interessieren sind, aber nach einiger Zeit das Interesse verlieren und vielleicht das Weite suchen. Beispiel: "Krisenmanager". Eher eine seltenere Kombination.

identifiziert	distanziert
verantwortungsvoll	unbeschwert

Die Kombination "verantwortungsvoll und distanziert" ist denkbar bei eher reservierten Menschen, die lange brauchen, ehe sie sich für etwas erwärmen, dann aber auch zu einer Sache stehen. Eher eine seltenere Kombination.

Wenn jemand redet,
wie redet er dann? Wie werden
Botschaften "rübergebracht"?
Rhetorische Qualität des
Redens.

LINIE 11

AUSDRUCKSSTÄRKE - NÜCHTERNHEIT

Wie häufig
und wie gern redet jemand?
Quantität des Redens.

LINIE 23

MITTEILSAMKEIT - SCHWEIGSAMKEIT

ausdrucksstark	nüchtern
mitteilsam	schweigsam

Typische Kombinationen "ausdrucksstark und mitteilsam" finden sich beim guten Redner, der alle Register zieht und seine Zuhörer in seinen Bann zieht. Im Extremfall findet man den Demagogen.

ausdrucksstark	nüchtern
mitteilsam	schweigsam

Typische Kombinationen "schweigsam und nüchtern" kommen beim zurückhaltenden Menschen vor, der nicht gern redet und dem sprachlichen Ausdruck auch keine Bedeutung zumißt. Im Extremfall wirkt er langweilig.

ausdrucksstark	nüchtern
mitteilsam	schweigsam

Die Kombination "ausdrucksstark und schweigsam" findet sich bei Menschen, die wenig sagen, aber was sie sagen, sitzt und macht Eindruck, weil sie voll dahinter stehen und dies sprachlich und mimisch auch kundtun. Seltener Kombination.

ausdrucksstark	nüchtern
mitteilsam	schweigsam

Die Kombination "mitteilsam und nüchtern" findet sich beim eher langatmigen und farblosen Vielredner, der seine Worte nicht durch Ausdruck und Überzeugungskraft interessant machen kann. Seltener Kombination.

Wie schnell versteht
man etwas? Welche Beweglichkeit
hat man in seinen geistigen
Vorstellungen?

LINIE 2

KONKRETES DENKEN - ABSTRAKTES DENKEN

Wie schnell
kann man sich anpassen?
Welche Beweglichkeit hat man
in seinem Verhalten?

LINIE 22

STETIGKEIT - BEWEGLICHKEIT

denkt konkret	denkt abstrakt
stetig	beweglich

Der Prototyp "denkt konkret" und "stetig im Verhalten" ist der Mensch, der sich nicht so schnell von seinen Vorstellungen und seinem Verhalten abbringen läßt; im Extremfall beißen sich die anderen an ihm die Zähne aus.

denkt konkret	denkt abstrakt
stetig	beweglich

Der Prototyp "denkt abstrakt" und "beweglich im Verhalten" ist der clevere Lebenskünstler, der immer genau weiß, was die Stunde geschlagen hat; im Extremfall findet man den gerissenen Opportunisten, der mit den anderen sein Spiel treibt.

denkt konkret	denkt abstrakt
stetig	beweglich

Der Überkreuztyp "denkt konkret" und "beweglich im Verhalten" ist der pflegeleichte und angenehme Gefolgsmann, der mitzieht, ohne daß er alle Zusammenhänge durchschaut und durchschauen will.

denkt konkret	denkt abstrakt
stetig	beweglich

Bei der Überkreuzung "denkt abstrakt" und "stetig im Verhalten" findet man den intelligenten Charaktermenschen, der genau weiß, was man von ihm verlangt, aber einfach nicht mitzieht und gehorchen will, weil er sich selbst treu bleiben will.

3. Übersetzung von gängigen Beurteilungsbegriffen in die Sprache des Personalentwicklungsbogens

Die Kriterien im Personalentwicklungsbogen sind in Anlehnung an die Alltagssprache gefunden und entwickelt worden. Zusammen mit den Synonym-Begriffen der Linienbeschreibung werden sehr viele gängige Begriffe aus dem Alltagsgebrauch erfaßt, jedoch nicht alle. Vor allem gibt es in der Diskussion über Führungsfragen weitere gebräuchliche Begriffe, welche der Benutzer des Personalentwicklungsbogens im Bogen und in den Synonym-Begriffen nicht wiederfinden wird. Es sind vor allem komplexere Begriffe, welche zunächst analysiert und zerlegt werden müssen, um sie dann im zweiten Schritt im Bogen aufzufinden und einzuordnen.

Für diesen Weg der Persönlichkeitsfindung ist die nachfolgende Übersetzungshilfe gedacht. Sie zeigt die Spuren auf, die von den Begriffen in den Personalentwicklungsbogen führen. Dabei lehnt sich die Ausdeutung der Begriffe an den allgemeinen Sprachgebrauch an. Es kann aber sehr wohl sein, daß der einzelne Benutzer dieses Begriffes im Einzelfall ein anderes Verständnis des Begriffes hat. Für diesen Fall muß er dann eigenständig den Weg in die Kriterien des Bogens suchen.

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen	
	Kriterium	Nummer
aufmerksam/ guter Zuhörer	einfühlsam	13
	unvoreingenommen	15
	schweigsam	23
gutes Auftreten	beeindruckend	11
	selbstsicher	17
hat Ausstrahlung/ Charisma	optimistisch	3
	identifiziert	6
	beeindruckend	11
ausdauernd	belastbar	12
	beständig	22

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen	
	Kriterium	Nummer
charakterfest	willensstark	1
	selbstsicher	17
	beständig	22
	jeweils sind auch eigene Stärken gemeint	
Charisma	s. Ausstrahlung	
clever	s. intelligent	
	bequem	5
delegationsfähig	zuversichtlich	3
	bequem	5
	unbeschwert	7
	gesamtheitlich	10
	tolerant	20
hat Denkvermögen	geistig beweglich	2
	einfallsreich	9
	sieht große Linie	10
	rational	16
	theoretisch	25
hat Durchsetzungsvermögen	willensstark	1
	streng	13
ehrgeizig	arbeitsam	5
	hervorragend	18
einsatzbereit	arbeitsfreudig	5
	engagiert	6
	aktiv	21
energiegeladen	willensstark	1
	dynamisch	21
entscheidungsfreudig	urteilskräftig	15
	entschlossen	24
	zupackend	25

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen	
	Kriterium	Nummer
extravertiert	ausdrucksstark	11
	stolz	18
	mitteilsam	23
fair	s. gerecht	
	menschlich	13
fähig zur Förderung von Menschen/pädagogische Begabung	zuversichtlich	3
	einfühlsam	13
	tolerant	20
gerecht	aufgeschlossen	15
	rational	16
	bestimmt	20
gewandt	beeindruckend	11
	anpassungsfähig	22
gründlich	achtet auf Details	10
	genau	20
	stetig	22
hilfsbereit	einfühlsam	13
	teamfähig	14
	zupackend	25
informiert gut	einfühlsam	13
	genau	20
	mitteilsam	23
initiativ	arbeitsam	5
	dynamisch	21
	zupackend	25
intelligent	geistig beweglich	2
	einfallsreich	9
	denkt in Zusammenhängen	10
	rational	16
	theoretisch	25

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen Kriterium	Nummer
introvertiert	nüchtern	11
	bescheiden	18
	schweigsam	23
kommunikationsfähig	s. kontaktfähig	
	ausdrucksstark	11
	mitteilsam	23
konsequent im Handeln	willensstark	1
	sachorientiert	13
	beständig	22
	entschlossen	24
kontaktfähig	menschlich	13
	gesellig	14
kontrollfähig	problembewußt	3
	streng	13
	genau	20
korrekt	gewissenhaft	7
	rational	16
kreativ	einfallsreich	9
	entschlossen	24
	zupackend	25
leistungsfähig	arbeitsfreudig	5
	aktiv	21
kann logisch denken	denkt folgerichtig	2
	rational	16
menschlich/mitmenschlich	einfühlsam	13
	emotional	16
hat Menschenkenntnis	achtet auf Details	10
	einfühlsam	13
	unvoreingenommen	15

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen	
	Kriterium	Nummer
motivationsfähig i.S. von Fremdmotivation herstellen	optimistisch	3
	einfühlsam	13
	tolerant	20
	dynamisch	21
objektiv	unvoreingenommen	15
	rational	16
offen	lernwillig	4
	unvoreingenommen	15
hat Organisationstalent	gesamtheitlich	10
	aktiv	21
	zupackend	25
positive Einstellung	optimistisch	3
	menschlich	13
	entschlossen	24
reif	abgeklärt	4
	einsichtig	17
	nachdenklich	25
schlagfertig	geistig beweglich	2
	ausdrucksstark	11
	streng	13
	mitteilsam	23
	entschlossen	24
fähig zur Selbstmotivation	optimistisch	3
	lernwillig	4
	identifiziert	6
	belastbar	12
	selbstkritisch	17
	anpassungsfähig	22
spontan	instinktiv	16
	entschlossen	24
streßstabil	belastbar	12
	rational	16

Beurteilungsbegriff	Personalentwicklungsbogen	
	Kriterium	Nummer
systematisches Denken	denkt folgerichtig	2
	gesamtheitlich	10
	rational	16
	theoretisch	25
guter Teamarbeiter	rücksichtsvoll	13
	teamfähig	14
vorbildhaft	beeindruckend	11
	selbstkritisch	17
	bestimmt	20
wortgewaltig	willensstark	1
	beeindruckend	11
	streng	13
	mitteilsam	23
zielstrebig	zukunftsorientiert	8
	genau	20
	aktiv	21
	stetig	22
Zuhörfähigkeit	s. aufmerksam	
zurückhaltend	nüchtern	11
	bescheiden	18
	still	23