



„Die Aufgabe der Umgebung ist nicht, das Kind zu formen, sondern ihm zu erlauben, sich zu offenbaren.“

*Maria Montessori*

# Persönlichkeitsfragebögen

## Projektbeispiel

Erweiterung des Verständnisses für die Persönlichkeit von Kollegen und Auflösung von Spannungs- und Konfliktfeldern

Ein Arbeitsteam war gefordert, den hohen Arbeitsanforderungen durch eine effiziente Zusammenarbeit gerecht zu werden. Das Team war sehr schnell gewachsen und der Teamentwicklungsprozess aufgrund des hohen Arbeitsdrucks noch nicht abgeschlossen. Dadurch kam es immer wieder zu Spannungen in der Zusammenarbeit. Die von uns durchgeführte Situationsanalyse ergab, dass die vorhandenen Spannungen primär durch Unverständnis, Missverständnisse und mangelnde Toleranz untereinander ausgelöst wurden. Um das Team zu einer effizienten Zusammenarbeit zu führen, setzten wir im Rahmen des Teambuildingprozesses das LUXXprofil ein. Ziel war ein breiteres Verständnis für verschiedene Persönlichkeiten im Team aufzubauen. Das

LUXXprofil verdeutlicht Motive und Werte in einem individuellen Motivationsprofil und erklärt, was Einzelnen wichtig ist und warum sie bestimmte Dinge so tun, wie sie sie tun. Das Profil verdeutlicht auch, warum es Einzelnen schwer fällt, bestimmte Dinge so zu tun, wie andere es erwarten. Auf der Basis einer vertrauensvollen Kommunikation und der Bereitschaft zur Selbstreflexion schaffte das Team einen offenen Austausch zu den individuellen Profilen und erreichte:

- ein deutlich gesteigertes Verständnis für individuelle Persönlichkeitsmerkmale.
- eine Akzeptanz für Persönlichkeitsausprägungen und damit verbundenes Verhalten.
- eine Auflösung bestehender Konflikte oder Missverständnisse
- ein Überdenken der Verteilung von Aufgaben entsprechend der persönlichen Passung.

Die Ergebnisse des LUXXprofils ermöglichten dem Team die Reflexion vorhandener Beziehungs- und Kommunikationsmuster. Das Aufzeigen von Chancen und Hindernissen sensibilisierte das Team dafür, vorhandene Schwächen aktiv anzugehen und effizientere Wege der Zusammenarbeit und Kommunikation zu erarbeiten und dauerhaft zu etablieren. In der Folge gelang es dem Team, vorhandene Synergien besser zu nutzen und die Leistungsfähigkeit des Teams zu steigern.

# Zielsetzung

## Persönlichkeitsstrukturen und soziale Kompetenzen erkennen

Im heutigen Geschäftsalltag hängt der Erfolg eines Unternehmens nicht mehr nur von der fachlichen Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitenden ab. Um die Aufgaben im Unternehmen optimal erfüllen zu können, werden hohe Ansprüche an die Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen gestellt. Die beste Basis für Besetzungsentscheidungen und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen ist demnach neben der Kenntnis der fachlichen Fähigkeiten und Potenziale vor allem auch das Wissen um die Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen. Zur Ergänzung von Personalauswahl-, Potenzialanalyse- und Qualifizierungsmethoden bieten psychologische Persönlichkeitsfragebögen eine kosteneffiziente und bereichernde Alternative. Wir ermöglichen es unseren Kunden und Kundinnen, durch eine professionelle Anwendung und eine gezielte, auf die entsprechende Fragestellung abgestimmte Auswahl von Persönlichkeitsfragebögen, den Informationsgewinn in verschiedenen Bereichen der Führungs- und Personalarbeit zu optimieren. In Trainings nutzen wir Fragebogenverfahren, um Teilnehmenden neue Einsichten in das Verhalten und die eigene Persönlichkeit wie auch in die Persönlichkeit anderer Menschen zu vermitteln und das gegenseitige Verständnis zu erhöhen.

# Auszug von Persönlichkeitsfragebögen aus unserem Angebot

## Ausgangsbasis für Veränderung und Entwicklung

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) ist ein Verfahren, das die Selbsteinschätzung hinsichtlich verschiedener, für den beruflichen Erfolg wichtiger Verhaltenskompetenzen ermöglicht. Das BIP wurde Mitte der 90er Jahre in mehrjähriger Forschungsarbeit vom Projektteam Testentwicklung an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum entwickelt und verkörpert das erste, speziell für den beruflichen Kontext entwickelte Persönlichkeitsverfahren. Das BIP erfasst ausschließlich für den beruflichen Erfolg wichtige, außerfachliche Kompetenzen und ist sehr gut geeignet, um den Informationsgewinn und die Grundlage für Auswahl- und Platzierungsentscheidungen im Rahmen von Potenzialanalysen zu verbessern.

Viele Fragen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit stehen in engem Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit- und -motivation und der konfliktfreien Zusammenarbeit. In der betrieblichen Praxis sind diese Faktoren viel diskutiert, beschäftigen Unternehmen und Forschung und lassen Führungskräfte oftmals (ver-) zweifeln.

Ein lösungsorientiertes und zielführendes Vorgehen bietet das LUXX-profile. Dieser innovative Ansatz erlaubt klare Aussagen dazu, was ei-

nen Menschen motiviert und welche Motive seine Persönlichkeit und damit sein Handeln prägen. Die individuellen Motivationsprofile bieten einen direkt umsetzbaren unternehmerischen Nutzen für:

- Auswahl und Platzierungsentscheidungen
- Führungskräfteausbildung und Coaching
- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Teamentwicklung.

Für Trainings rund um das Thema Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung sowie im Coaching und in der Teamentwicklung arbeiten wir zudem mit den Analyse-Tools von Insights Discovery®.

Die Insights Discovery® Profile zeigen auf sehr anschauliche Weise, wo bei jedem Einzelnen und bei jedem Team Entwicklungsfelder liegen, um Fertigkeiten, Kompetenzen und Verhaltenspräferenzen erfolgreicher und effektiver zu nutzen. Darüber hinaus liefern sie konkrete Handlungsempfehlungen, um mit Kunden und Kundinnen, Kollegen und Kolleginnen, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Partnern und Partnerinnen sowie Dienstleistern und Dienstleisterinnen typgerechter und damit erfolgreicher zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Es werden spezielle Berichtsversionen für die

Bereiche Management, Team und Verkauf angeboten. Diese ausgesprochene Vielfalt erlaubt eine treffsichere Vorhersage und ein gezieltes Training oder Coaching unterschiedlicher Zielgruppen zur Optimierung von Verhaltens- und Kommunikationskompetenzen.

Einen anderen Fokus hat das KAIROS® Entscheiderprofil, das das individuelle Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten eines Menschen sichtbar macht. Jeder von uns entscheidet ständig, aber wie gehen wir dabei vor? Dass es unterschiedliche Herangehensweisen gibt, merken wir schnell im täglichen Miteinander, aber wie können wir diese besprechbar machen und optimal kombinieren und einsetzen? Mit Hilfe des Fragebogens und den dahinter liegenden 8 Dimensionen des Entscheidens werden diese individuellen Präferenzen sichtbar gemacht. Nicht immer ist das gewohnheitsmäßige Entscheidungsmuster der beste Ratgeber. Je besser Sie die eigenen Vorlieben und Abneigungen beim Entscheiden kennen, desto bewusster können Sie auch mal anders an Situationen und damit verbundene Entscheidungen herangehen.

Weitere Verfahren, die wir im Netzwerk nutzen, sind:

- Team Management System (TMS)
- The Profile™

# Eigener Qualitätsanspruch

„Professionalität und sachgerechte Anwendung“ ist unser Standard

Unter Berücksichtigung des betrieblichen Kontextes und der persönlichen Entwicklung erarbeiten wir in Workshops, Seminaren, Beratungsgesprächen und Coachings Lösungen und Maßnahmen zur gezielten Verbesserung der Ausgangssituation. So erreichen wir eine deutliche Effizienzsteigerung für verschiedene Bereiche der Führungs- und Personalarbeit. Im Einzelnen bieten wir unseren Kunden und Kundinnen Unterstützung:

- in der Führungskräfteausbildung und im Führungskräfte-Coaching
- in der Potenzialeinschätzung und Personalauswahl,
- in individuellen Coachings und in der individuellen Karriereplanung,
- im Teambuilding und in der Teamentwicklung.

Zusammen mit unseren Kunden und Kundinnen erarbeiten wir tragfähige Lösungen für:

- kritische Situationen der Mitarbeiterführung und -motivation
- Konfliktsituationen
- Fragen des Teambuildings, der Zusammenarbeit und Kommunikation.

Alle von uns angewandten Verfahren beruhen auf wissenschaftlichen oder empirischen Studien zur Absicherung der Testqualität, wie z. B. der Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit). Um Anwendungsfehler auszuschließen und um einen möglichst großen Nutzen für unsere Kunden und Kundinnen zu garantieren, werden alle Verfahren ausschließlich durch unsere speziell für das jeweilige Verfahren ausgebildeten Trainer und Trainerinnen angewendet.

## Einsatzbereiche

### Wann nutzt mir welches Verfahren am meisten?

Das BIP nutzen wir insbesondere im Rahmen von Auswahlverfahren, bei denen die Fremdeinschätzung z.B. aus den Beobachtungen im Assessment Center, durch die Selbsteinschätzung von Bewerbern und Bewerberinnen ergänzt werden soll. Das BIP fragt die gängigen überfachlichen berufsrelevanten Kompetenzen ab und gibt die Ergebnisse der Selbsteinschätzung in ei-

ner übersichtlichen Grafik wieder. Diese eignet sich als Dokumentation für die Besprechungen im Rahmen der Auswahlentscheidungen und für die Rückmeldeggespräche mit den Bewerbern und Bewerberinnen gleichermaßen.

Die Einsatzbereiche des LUXXprofile und von Insights Discovery® sind ausgesprochen vielfältig. Um Ihnen die Auswahl des pas-

senden Verfahrens zu erleichtern, haben wir im Folgenden eine tabellarische Darstellung gewählt.

Die grau schattierten Felder kennzeichnen unsere Einsatzempfehlungen und geben Hinweise auf speziell angebotene Profile sowie Programme, die wir individuell für unsere Kunden und Kundinnen konzipieren.

# Einsatzbereiche für Insights Discovery® und LUXXprofile

		Unsere Empfehlung	
Zielgruppen und Einsatzgebiete	Themenauswahl	Insights Discovery®	LUXXprofile
Führungskräfte-Entwicklung	Basiswissen Führung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsrolle und Führungsstil</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Selbst- und Zeitmanagement</li> </ul>	Profile „Basis“ und „Management“	Entwicklungsprogramm mit mehreren Modulen
	Führung Advanced und für Executives: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation</li> <li>• Teambildung und -entwicklung</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>		Entwicklungsprogramm mit mehreren Modulen
	Webbasiertes Feedback von bis zu 12 Feedbackgebenden	Modul: Full Circle	
Trainings für Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation und Gesprächsführung</li> <li>• Umgang mit Konflikten</li> <li>• Verhandlungsführung</li> <li>• Selbst- und Zeitmanagement</li> </ul>		
Trainings für den Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsstil und Verkaufskompetenzen</li> <li>• Kunden- und Serviceorientierung</li> <li>• Schwierige Verkaufsgespräche</li> </ul>	Profil „Effektivität im Vertrieb“	
Coaching für Führungskräfte und Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierige Führungssituationen</li> <li>• Persönlichkeitsentwicklung</li> <li>• Berufliche Orientierung und Karriereberatung</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>		
	Vertriebskompetenzen individuell ausbauen	Profil „Effektivität im Vertrieb“	
Teambildung und -entwicklung	Basis-Workshop: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen und Akzeptanz</li> <li>• Effektive Zusammenarbeit</li> </ul>		
	Advanced-Workshop für erfahrene Teams		
	Workshop bei Teamkonflikten		
Personalauswahl und -einsatz	Individuelle Passung von Bewerbern zu Anforderungsprofilen		
	Potenzialanalysen für die Fach- und Führungslaufbahn		
	Vertriebskompetenzen		
Beratung von GeschäftspartnerInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Zusammenarbeit</li> <li>• Vermeidung und Schlichtung von Konflikten</li> <li>• Gemeinsame Ausrichtung von Führungs- und Unternehmenswerten</li> </ul>		

# Leistungen und Nutzen

## Optimierung von Entscheidungen des HR-Managements

Erfolgreiche Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie haben es in ihren Auswahl- und Platzierungsprozessen sowie in Führung und Zusammenarbeit geschafft, neben der Fokussierung auf fachliche Kompetenzen auch die individuelle Passung zwischen Position und Persönlichkeit zu optimieren. Grundannahme für diese Aussagen ist das Konzept des „Job Match“, welches besagt, dass je größer die Übereinstimmung zwischen den Positionsanforderungen und den Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen eines Bewerbers oder einer Bewerberin ist, desto größer auch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Wahrnehmung der Position ist. Um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg gezielt steigern zu können, ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende um ihre persönlichen Eigenschaften und deren Auswirkungen

auf ihren Arbeitsstil und ihr Verhalten wissen. Auf Grundlage der von uns angebotenen Persönlichkeitsfragebögen helfen wir Führungskräften und Mitarbeitenden, ihre Stärken zu nutzen, Grenzen zu identifizieren und das eigene und fremde Handeln besser zu verstehen. Diese Kenntnisse helfen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Teams unter anderem dabei, persönliche Barrieren zu überwinden, das gegenseitige Verständnis zu vergrößern und somit die zwischenmenschliche Beziehung zu optimieren. Die Erkenntnisse aus der Anwendung von Persönlichkeitsfragebögen erlauben Unternehmen für die Bereiche Personalauswahl, Führung und Zusammenarbeit sowie Konfliktmanagement eine gezielte Erweiterung des Verhaltens und Handelns von Führungskräften und Mitarbeitenden und eine Optimierung des Einsatzes von

Instrumenten des HR-Managements.

Dies führt mittelfristig zu einer:

- verbesserten Führungsleistung
- höheren Mitarbeiterzufriedenheit
- verbesserten Mitarbeiterbindung
- verringerten Mitarbeiterfluktuation
- höheren Teameffizienz
- verstärkten Nutzung von Synergien in der Zusammenarbeit
- Auflösung von Konflikten
- Kostensenkung im Bereich der Personalauswahl und -besetzung
- gesteigerten unternehmerischen Leistungsfähigkeit.

## Kontakt

grow.up. Managementberatung GmbH  
Gummersbach und Berlin  
Quellengrund 4  
51647 Gummersbach  
Tel.: +49 (2354) 70890 - 0  
Fax: +49 (2354) 70890 - 11  
E-Mail: [info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)  
Internet: [www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

