Renate Freisler, Katrin Greßer

Die individuelle Persönlichkeit analysieren mit Big Five

**Achtung, Nebenwirkungen:
Ihre Persönlichkeit kann und darf sich verändern!**

lead&train
digital.modular.anpassbar.

managerSeminare

Inhaltsverzeichnis

Digitale Lern- und Workshopunterlagen für Führungskräfte 4

Über lead&train 4

Die Struktur der Lern- und Workshopunterlagen 5

Das bietet Ihnen die Lernunterlage: Die individuelle Persönlichkeit analysieren mit Big Five 5

– Wie sind die Unterlagen aufgebaut? 7
– Praktische Hinweise zur Durchführung 8
– Genderhinweis 8

1 Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln 9

1.1 Entdecken Sie Ihre persönliche Schatzkiste 9

1.2 Ist Talent alles? 12

1.2.1 Das Märchen von den Naturtalenten 12
1.2.2 Ist Talent der Schlüssel zum Unternehmenserfolg? 13

1.3 Werte & Motivatoren 14

1.3.1 Eigene Werte kennen – Was ist Ihnen besonders wichtig? 14
1.3.2 Das Werte- und Entwicklungsquadrat 15
1.3.3 Motivatoren 15

1.4 Menschen sind unterschiedlich, und haben auch sehr viel gemeinsam 18

1.4.1 Blinde Flecken mit dem Johari-Fenster erkennen 18

2 Die Big Five 21

2.1 Entstehung und Hintergründe 21

2.2 Die Big Five Faktoren und ihre Facetten 24

2.2.1 Extraversion 24
2.2.2 Neurotizismus 27
2.2.3 Offenheit für neue Erfahrungen 30
2.2.4 Verträglichkeit 33
2.2.5 Gewissenhaftigkeit 35
2.2.6 Big Five-Persönlichkeitstest (B5T) 39

2.3 Veränderung ist möglich – ein Leben lang 41

2.4 Was erfolgreiche Führungskräfte gemeinsam haben 41

Exkurs: Persönlichkeitsanalysen – zentrale Wegweiser? 42

3 Motive und Präferenzen erkennen 44

3.1 PP3 – eine Alternative zu den Big Five 44

3.1.1 Kunden, MitarbeiterInnen und sich selbst erkennen 45

3.2 Narzissmus in der Chefetage 46

3.2.1 Drei vergnügliche Typologien 47
3.2.2 Die Paradoxie im Management 49

3.3 Bedeutende UnternehmensführerInnen 49

4 Die eigene Entwicklung zielgerichtet fördern 51

4.1 Verlassen Sie die Komfortzone 51

4.2 Nimm Dir Zeit 52

5 Team-Workshop 54

5.1 Ablauf & Vorgehen im Workshop 54

5.2 Stärken im Team 55

5.2.1 Einstieg in das Thema Stärken, Motive, Talente und Werte 55

5.2.2 Stärkeninterview 56

5.3 Moving Motivators – Motivationsfaktoren erkennen und einsetzen 56

5.4 Input zu den Big Five 58

5.5 Selbst- und Fremdeinschätzung 59

5.6 Meine Gebrauchsanweisung 59

5.7 Abschlussrunde 59

6 Fazit & Praxistransfer 61

6.1 Wissensreflexion 61

6.2 Meine persönlichen Erkenntnisse 64

6.3 Meine nächsten Schritte 65

Hilfreiche Links 66

Literatur & Quellenangaben 66

Digitale Lern- und Workshop-unterlagen für Führungskräfte

Über lead&train

Von einer Führungskraft werden über alle Branchen hinweg hohe Leadership-Kompetenzen vorausgesetzt. Das betrifft agiles Führen ebenso wie Selbstorganisation, Gesundheitsbewusstsein, Motivationsfähigkeit, strategisches Denken oder Selbstpräsentation. Sich in diesen Themenbereichen schnell aktuelles Wissen anzueignen, um es in Problemlösungsfähigkeit und Können zu transformieren, macht den Unterschied hin zu einer effektiven, selbstwirksamen und überzeugenden Führungskraft aus.

Die digitale Baustein-Reihe „lead&train" bietet der Führungskraft praxisgerechte Wissens-Inputs zu punktuellen Herausforderungen einer modernen transformativen Führung. Sie erhalten eine solide Orientierung zu typischen Fragestellungen: „Was hilft in dieser konkreten Situation weiter? Was kann und muss ich jetzt persönlich tun? Wie erarbeite ich – für mich selbst und/oder gemeinsam mit meinem Team – einzelne Aspekte?" Hierfür steht Ihnen ein kompakter Fundus an geeigneten Instrumenten zur Lösung Ihres aktuellen Problems zur Verfügung – in Form eines verdichteten, didaktisch durchdachten Selbstlernbausteins.

Des Weiteren können Sie auf einen Satz an Präsentationshilfen zugreifen, um das frisch erworbene Wissen an Ihr Team weiterzugeben. So befähigen Sie Ihr Team, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und können selbst als „Sparringspartner und Coach" begleiten, um die Entwicklung Ihres Teams zu fördern.

Die Bausteine erhalten Sie per digitalem Download bzw. alternativ auf einem USB-Datenstick. Die meisten digitalen Inhalte eines Bausteins sind als offene Microsoft-Office-Dateien (Word, PowerPoint, Excel) hinterlegt. Einzelne Dateien sind aufgrund besserer grafischer Gestaltungsmöglichkeiten (Checklisten, Schaubilder etc.) oder urheberrechtlicher Beschränkungen nur als PDF-Dokument verfügbar.

Mit dem Baustein erwerben Sie zugleich eine Einzelnutzerlizenz zum persönlichen Gebrauch sowie zum Einsatz und zur Verbreitung in Ihrem Team bzw. unter Ihren MitarbeiterInnen. Eingeschlossen ist das Recht zur Bearbeitung und Umgestaltung der Inhalte nach Ihren Bedürfnissen, ebenso die Anpassung der Dateien an Ihr firmeneigenes Corporate Design. Zu diesem Zweck sind die Dateien optisch ansprechend, aber auch möglichst einheitlich und – orientiert am durchschnittlichen Nutzer – so anwenderfreundlich und unkompliziert wie möglich aufgebaut. Das macht die einzelnen Bausteine der „lead&train"-Reihe auch untereinander kombinierbar. Sie können die einzelnen Dokumente ganz nach Ihren eigenen Erfordernissen zusammenstellen und Inhalte um weitere Facetten ergänzen.

Die Struktur der Lern- und Workshopunterlagen

Ein „lead&train"-Baustein besteht in der Regel aus folgenden Elementen:

1. **Learning-Nuggets:** In dieser Basisdatei zum Selbststudium finden Sie Erklärungen, Hintergrundinformationen, Modelldarstellungen, Kontextinformationen und weiterführende Quellenangaben zum aktuellen Thema (Word-Dokument).
2. **Unterstützende Arbeitshilfen:** Checklisten, Fragebögen, Reflexionshilfen, Strukturierungsbögen, ggf. auch Werkzeuge für den Workshop etc. (Word-, Excel- und PDF-Dokumente).
3. **Microtraining-Sheets** mit verdichteten Input-Inhalten zur Präsentation und Strukturierung Ihrer Team-Meetings (PowerPoint).
4. Einen 4-Stunden-**Muster-Workshop** zur direkten Umsetzung (Excel- und/oder Word-Dokumente).

Das bietet Ihnen die Lernunterlage: Die individuelle Persönlichkeit analysieren mit Big Five

In den Lernunterlagen finden Sie **Learning-Nuggets** zu folgenden Themen:

- Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln
  - Wie Sie Ihre persönliche Schatzkiste entdecken
  - Was es mit Talent auf sich hat
  - Werte & Motivatoren
  - Die Unterschiedlichkeit der Menschen
- Die Big Five mit Entstehung und Hintergründen
  - Die Big-Five-Faktoren und ihre Facetten
  - Veränderung ist möglich
  - Was erfolgreiche Führungskräfte gemeinsam haben
- Motive und Präferenzen erkennen
  - Kunden, MitarbeiterInnen und sich selbst erkennen
  - Narzissmus in der Chefetage
  - Management und Persönlichkeit
- Die eigene Entwicklung zielgerichtet fördern
- Team-Workshop
- Transfer in die Praxis

Arbeitshilfen

- Checkliste zur Workshop-Vorbereitung
- Ablaufplan Team-Workshop (Excel)
- Ablaufplan Team-Workshop (Word)
- Arbeitsblatt Eigene Werte kennen

- Arbeitsblatt Selbstreflexion der eigenen Stärken
- Arbeitsblatt Stärkeninterview (für den Team-Workshop)
- Arbeitsblatt Big Five Fragebogen
- Arbeitsblatt Big Five Reflexionsfragen
- Arbeitsblatt Denk- und Verhaltensmuster in Veränderungssituationen
- Arbeitsblatt Meine zehn Führungsleitlinien
- Arbeitsblatt Vertiefte Reflexion Führungsverhalten
- Arbeitsblatt Reflexionsfragen zur Entwicklung der Führungspersönlichkeit
- Arbeitsblatt Stärken und Schwächen umdeuten
- Übersicht Die Big Five – kompakt
- Übersicht Kunden, MitarbeiterInnen, sich selbst erkennen
- Kopiervorlage Kartensatz Moving Motivators (Karten zum Ausschneiden)
- Anleitung Moving Motivators
- Anleitung Expressives Schreiben

Microtraining-Sheets
Sie erhalten ergänzend eine PowerPoint-Datei mit den wichtigsten Slides zum Big-Five-Modell, zu Werten und Motivatoren, Stärken und Schwächen, dem Johari-Fenster sowie zur Gestaltung Ihres Teamworkshops.

4-Stunden-Muster-Workshop
Eine konkrete Anleitung, wie Sie mit Ihrem Team einen halbtägigen Workshop zum Thema gestalten können, beschreibt dieses Handout in Kapitel 5. Hierfür steht Ihnen zudem ein detaillierter Ablauf- und Regieplan zur Verfügung, sowohl als Word-Dokument wie auch als Excel-Sheet – ganz nach Ihren persönlichen Präferenzen.

- zum Ablauf- und Regieplan als Word-Dokument
- zum Ablauf- und Regieplan als Excel-Datei

Ein **Transferteil** in Kapitel 6 dieses Handouts rundet den „lead&train"-Selbstlernbaustein ab. Hier geht es darum, das gelernte Wissen zu reflektieren und persönliche Erkenntnisse zu gewinnen, um die nächsten Schritte für die eigene Entwicklung und die Teamentwicklung zu gestalten.

Außerdem wollen wir Mut machen, die Führungsrolle anzunehmen, Ihr Unternehmen aktiv mitzugestalten und neue Wege zu gehen. Die Selbstlernbausteine der „lead&train"-Reihe sollen Führungskräften Wissen, Methoden und Ideen an die Hand geben, um mit Spaß und Freude Führung in den Unternehmen zu übernehmen.

Ihre Renate Freisler & Katrin Greßer

Wie sind die Unterlagen aufgebaut?

Um Ihnen eine größtmögliche Flexibilität und Nutzbarkeit der Inhalte zu bieten, arbeiten Sie bei den „lead&train"-Bausteinen weitgehend mit offenen Dateien. Somit können Sie die Inhalte ganz nach Ihren Erfordernissen ergänzen, überschreiben und im Rahmen des Selbststudiums mit eigenen Antworten und Kommentaren zu den einzelnen Fragestellungen versehen. Daher empfehlen wir Ihnen, unbedingt eine **Sicherungskopie** des kompletten Selbstlernbausteins mit den „Werkseinstellungen" anzulegen, damit Sie im Fall der Fälle (versehentlich gelöschte Textstellen, Folien etc.) auf die Originaldateien zurückgreifen können.

Zum Zwecke der Kompatibilität auf unterschiedlichen Betriebssystemen und Programmversionen wurden die Dokumente bewusst einfach gehalten. Zudem haben Sie so die Möglichkeit, durch das Überschreiben der angelegten **Formatvorlagen** die Dokumente schnell an Ihr eigenes Corporate Design anzupassen.

- **Für die Word-Dokumente:** Nutzen Sie in Ihrer Menüleiste bzw. Werkzeugpalette (Mac) den Unterpunkt Formatvorlagen, um das Schriftbild nach Ihren Erfordernissen anzupassen. Durch Anklicken der entsprechenden Textstellen wird Ihnen der Name der Formatierung angezeigt. Gehen Sie dann auf „Formatvorlagen ändern", um das Textbild nach Ihren Vorstellungen zu überarbeiten. Diese Änderungen werden für das komplette Dokument übernommen.
- **Für die PowerPoint-Präsentation:** Die PowerPoint-Datei ist auf einer Masterfolie mit insgesamt vier Layout-Vorlagen aufgebaut. Über den „Folien-Master" können Sie die Grundeinstellungen des Layouts (also grundlegendes Design und Schriftbild) für die gesamte Präsentation schnell verändern. Wenn Sie in Ihrer Präsentation einzelne Folien ergänzen wollen, so fügen Sie an die entsprechende Stelle eine neue Folie ein. Klicken Sie anschließend die „Layout"-Schaltfläche im Menü bzw. den Reiter „Folienlayouts" (Mac) an und wählen Sie aus den vier Vorschlägen die passende Vorlage aus. Auf diese Weise können Sie schnell eine neue Folie auf Basis der Grundeinstellungen erstellen.

Wird in den Word-Dokumenten auf andere Arbeitsmaterialien des „lead&train"-Bausteins verwiesen, so ist dieser Hinweis mit einem **Link** hinterlegt. Durch Anklicken öffnet sich damit automatisch das entsprechende Dokument, sodass Sie unmittelbar darauf zurückgreifen, es ausfüllen oder für Ihr Team ausdrucken können.

Bitte beachten Sie: Diese Links *funktionieren nur*, solange Sie die ursprüngliche Orderstruktur mit allen Dateien des Bausteins so belassen, wie Sie sie ursprünglich heruntergeladen haben bzw. wie diese auf dem USB-Stick hinterlegt ist. Die Links *funktionieren nicht mehr*, wenn Sie Dateien in unterschiedliche Verzeichnisse oder Ordnerstrukturen Ihres PCs/Laptops kopieren oder Dateien umbenennen. In diesem Fällen müssen Sie den Link neu setzen: Markieren Sie das entsprechende Wort (resp. den Dateiverweis) und gehen Sie über das Menü „Einfügen" auf den Punkt „Link". Wählen Sie dann das zu verknüpfende Dokument aus dem Verzeichnis Ihres PCs/Laptops aus.

Praktische Hinweise zur Durchführung

Nehmen Sie sich ausreichend für Zeit für diesen Lernbaustein. Gehen Sie in Etappen vor und reflektieren Sie Ihre persönliche Situation. Der Baustein bietet Ihnen hierfür verschiedene Arbeitsblätter an, die Sie ganz situativ für sich und Ihr Team nutzen können. Die Anleitung des Workshops ist ein Vorschlag, wie Sie Ihr Team weiterentwickeln können und sich das Potenzial Ihrer MitarbeiterInnen entfalten kann.

Genderhinweis

Generell nutzen wir die Schreibweise: MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen, ManagerInnen. Es ist nicht immer durchgängig möglich, die beschriebene Schreibweise einzuhalten (MitarbeiterInnengespräch). Wir bitten um Verständnis, dass wir aus Gründen der Verständlichkeit in diesen Fällen bevorzugt die männliche Form wählen. Der Kunde, der Mitarbeiter, der Vorgesetzte – die Wirtschaftswelt ist nach wie vor sehr durch maskuline Wörter geprägt. Immer mehr gewinnen die femininen Begriffe an Bedeutung: die Intuition, die Faszination, die Intelligenz, die Empathie, die Kompetenz und die Vernunft ;-)

2.2 Die Big Five Faktoren und ihre Facetten

2.2.1 Extraversion

Die Dimension Extraversion beschreibt das Ausmaß an Energie, die nach außen gerichtet wird, das Bedürfnis nach externer Stimulation und wie begeisterungsfähig wir sind. Dies zeigt sich vor allem darin, wie aktiv wir sind, wie wir uns im zwischenmenschlichen Bereich verhalten, wie offenherzig und gesellig wir sind.

Extraversion ist die am besten erforschte Eigenschaft und zeigt sich im Verhalten sehr offensichtlich. Sie wird die „Mutter" der Big Five genannt und hat generell den größten Einfluss auf unser alltägliches Verhalten.

Extravertierte Menschen sind aktiv, kontaktfreudig und dem zugewandt, was um sie herum passiert. Sie nehmen die Außenwelt mit offenen Armen in sich auf. Sie zeigen positive Gefühle deutlicher als Introvertierte und leben diese stärker aus. Sie sind optimistisch, heiter und empfänglich für Anregung und Aufregung. Es liegt nahe, dass sie ein Talent zum Glücklichsein mitbringen. Menschen mit einem hohen Grad an Extraversion haben von Natur aus eine hohe Reizschwelle und damit ein geringer erregtes Gehirn als Menschen mit einer niedrigeren Extraversion. Deswegen suchen diese Menschen Anreize in ihrer äußeren Lebenswelt in Form von Gesellschaft, neuen Aktivitäten und interessanten Umgebungen, um ihre stärkeren Bedürfnisse nach Belohnung, Aufregung und positiven Gefühlszuständen zu erfüllen.

Introvertierte Menschen richten ihre Aufmerksamkeit auf ihr inneres Erleben. Sie sind ruhiger und zurückhaltender bei sozialen Interaktionen. Sie wirken auf die Außenwelt eher kühl, obwohl sie innerlich durchaus tief mitfühlend sein können. Sie empfinden intensiv, lassen aber andere weniger oder kaum daran teilhaben. In einer reizärmeren, sicheren und geschützten Umgebung fühlen sie sich wohler. Ihr geringerer Drang nach Aktivität und Geselligkeit zeigt sich in ihrer Zurückhaltung und einem weniger stark ausgeprägten Glücksempfinden. Sie sind oftmals lieber alleine als in großer Gesellschaft und meist weniger aktiv.

Introversion ist nicht als statischer Zustand zu verstehen, sondern unterliegt Schwankungen. Die Schwankungsbreite lässt sich verändern, indem immer wieder die Komfortzone verlassen und Neues ausprobiert wird, also neue Verhaltensweisen trainiert werden. Und sie kann in verschiedenen Situationen auch unterschiedliche Ausprägungen haben. Der Skalenwert ist grundsätzlich neutral zu sehen – es gibt keinen besseren oder schlechteren Wert.

Geringe Ausprägung Extraversion **= introvertiert**	Hohe Ausprägung Extraversion **= extravertiert**
Energie nach innen gerichtet und zurückhaltend.	Energie nach außen gerichtet und kontaktfreudig.
Eigenschaften: reserviert, ruhig, still, in sich gekehrt, gerne allein, weniger intensives Glückserleben.	**Eigenschaften:** aktiv, gesellig, kommunikativ, heiter, ausgelassen, unternehmungslustig, positive Emotionalität.

Extraversion ist ein komplexer Persönlichkeitszug und hat **sechs Facetten**: herzlich, gesellig, durchsetzungsfähig, entschlossen, aktiv, erlebnisorientiert – hierzu zählen auch Frohsinn und das Erleben von Glück.

Die Persönlichkeitsforscher haben bei Menschen mit hoher Extraversion eine Verbindung zum „Glückshormon" Dopamin gefunden. Dieser Botenstoff geht mit positiven Emotionen einher und ist bei ihnen aktiver als bei introvertierteren Menschen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Introvertierte keine positiven Emotionen haben, sondern dass sie diese weniger zeigen. Außerdem belegen Untersuchungen, dass Introvertierte dann stärkere positive Emotionalität empfinden, wenn sie sich extravertiert verhalten.

An dieser Stelle ein **Tipp** an die introvertierteren Persönlichkeiten: Geben Sie Ihren extravertierten Anteilen Raum in Ihrem Leben, dies erhöht das persönliche Wohlbefinden – eine höhere Zufriedenheit kann sich einstellen. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht verstellen. Authentizität ist wichtiger als gespielte Extraversion. Probieren Sie sich selbst aus. Oft sind es erlernte Verhaltensweisen aus der Kindheit, die wir auch als Erwachsene noch beibehalten. Drehen Sie die Musik mal richtig laut und tanzen Sie einfach tagsüber durch die Wohnung.

Was bedeutet das für den Führungsalltag?

Dieses Wissen soll Ihnen dabei helfen, im Führungsalltag mit sich und Ihrem Team auf die unterschiedlichen Ausprägungen der Extraversion einzugehen. Reflektieren Sie für sich, wie ausgeprägt die Eigenschaft bei Ihnen ist und wie sich das im täglichen Leben zeigt. Achten Sie darauf, dass in Ihrem Team auch die stilleren Charaktere zu Wort kommen. Sie haben genauso etwas beizutragen, werden aber von den aktiveren, kommunikativeren KollegInnen oftmals dominiert. Gehen Sie auf Ihre zurückhaltenden MitarbeiterInnen zu und sprechen Sie diese in einer ruhigen Minute an. Auch wenn sie weniger Emotionen zeigen, sind diese Menschen genauso empfindsam. Seien Sie deshalb sensibel für die Bedürfnisse Ihres Teams – und natürlich auch für Ihre eigenen. Stellen Sie offene Fragen und geben Sie Zeit zum Nachdenken. Wenn die Antworten etwas länger dauern, üben Sie sich in Geduld – auch wenn es schwerfällt. So geben Sie diesen Menschen die Chance, mehr aus sich herauszugehen.

Für Führungskräfte ist es wichtig, in diesen interpersonalen Bereich zu investieren. Denn sie erreichen mit und durch andere Personen ihre Ziele. Deren Meinung will gehört werden und die Bereitschaft, anderen zuzuhören, ist gerade für den Aufbau einer guten Beziehung wesentlich. Eine positive Einstellung und Optimismus, Ziele erreichen zu können, wirken im Team motivierend.

Übrigens: Wir kennen viele introvertierte Führungskräfte, die sehr erfolgreich ihr Team führen.

Fragen zur Reflexion für Menschen mit hoher Ausprägung Extraversion:

- Wobei ist meine hohe Extraversion förderlich?
- Wobei ist meine hohe Extraversion hinderlich?
- Bei welchen Menschen könnte es hilfreich sich, dass ich mich etwas mehr zurücknehme?
- In welchen Situationen sollte ich Zurückhaltung üben?
- Wie kann ich meine positive Emotionalität nutzen?
- Wie kann mir meine Energie in Bezug auf zwischenmenschliche Aspekte helfen?
- Wobei unterstützt mich meine positive Einstellung?

Fragen zur Reflexion für Menschen mit geringer Ausprägung Extraversion

- Wobei ist meine geringe Extraversion förderlich?
- Wobei ist meine geringe Extraversion hinderlich?
- Wie wirkt sich das auf meinen Führungsstil aus?
- Bei welchen Menschen könnte es hilfreich sich, kommunikativer zu sein?
- In welchen Situationen sollte ich mehr aus mir herausgehen?
- Welche zwischenmenschlichen Aspekte könnte ich fördern?
- Wie kann ich meine Emotionalität positiv entwickeln?
- Welche Bedürfnisse sind für mein Wohlbefinden wichtig?

Wenn Sie eine mittlere Ausprägung an Extraversion haben, verwenden Sie die Reflexionsfragen, die zu Ihrer aktuellen Führungsarbeit passen.

Wollen Sie sich intensiver mit Ihrer Extraversion auseinandersetzen? Dann empfehlen wir Ihnen die Methode des „Expressiven Schreibens“. Reflektieren Sie zu einer konkreten Erfahrung und schreiben 15 bis 20 Minuten am Stück. Sie finden unter den Arbeitsblättern eine Anleitung „Expressives Schreiben”.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **manager**Seminare erhalten Sonderpreise auf Microtrainings

„lead&train“-Bausteine ansehen

managerSeminare einen Monat testen

Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe manager**Seminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digtale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz:** Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen.**

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft managerSeminare testen