Personal Entwickeln

Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker

Aktualisierungslieferung Nr. 295
November 2023

Art.-Nr. 33316295

Herausgegeben **von**

Astrid Orthey, München
Prof. Dr. Stephan Laske, Innsbruck
Dr. Michael Schmid, Deisenhofen

Sehr geehrte Abonnentin,
sehr geehrter Abonnent,

diese Aktualisierungslieferung enthält folgende neue Beiträge:

- **Das Basler-Vertrauensmodell**
- **Individuelle Personalentwicklung durch Stärkenorientierung und Persönlichkeitsanalyse**
- **Vom Personalentwickler zum Pensionär – Wie die Transformation gelingen kann**
- **HR- und People Analytics: Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von datengetriebenen analytischen Verfahren in der Personalentwicklung**
- **Hybride Veranstaltungen**
- **Stress-Rhetorik – wie man sich wehren kann**

Mit freundlichen Grüßen

Der Verlag

Deutscher
Wirtschaftsdienst

Liebe Leserin, lieber Leser,

Persönlichkeitsanalysen helfen, einzelne Persönlichkeitstypen besser kennenzulernen und das gegenseitige Verständnis zu fördern, so beschreibt Eckart Oesterle, der Autor des Beitrages **„Individuelle Personalentwicklung durch Stärkenorientierung und Persönlichkeitsanalyse“** die Situation. Er legt dar, wie Persönlichkeitsanalysen den Menschen näher zu ihrem eigenen „Ich“ bringen und einen einfacheren Einstieg in den Prozess der Stärkenorientierung ermöglichen. In seinem Beitrag stellt er Verhaltensanalysen, Persönlichkeitsanalysen durch Fragebögen und eine Persönlichkeitsanalyse durch eine Stimmanalyse sowie deren Einsatzmöglichkeiten vor.

Im Beitrag **„Das Basler-Vertrauensmodell“** von Prof. Dr. Olaf Geramanis geht es um Zutrauen und Vertrauen und um Antworten auf die Frage, wie zwei oder mehr Personen es schaffen, Erwartungen auszubilden, die letztlich zu einer vertrauensvollen Kooperation führen. Sowohl Zutrauen als auch Vertrauen sind Beziehungskategorien, die ohne gegenseitige Verantwortung undenkbar sind. Beide spielen sich zwischen Fremdheit und Vertrautheit ab und müssen immer wieder aufs Neue entschieden werden. Der Autor zeigt in seinem Beitrag auf, wie der Weg von der Fremdheit über die Bekanntheit hin zur Vertrautheit verläuft. Zudem beschreibt er verschiedene Zutrauens-Strategien und zeigt auf, welche Handlungsmöglichkeiten Führungskräfte auf organisatorischer sowie persönlicher Ebene haben.

Früher oder später kommt der Zeitpunkt, an dem Unternehmen sich von langjährigen Mitarbeitern verabschieden müssen, die maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben und nun in den Ruhestand treten. Doch wie kann die Personalentwicklung den Übergangsprozess in den Ruhestand inspirieren und unterstützen? Und wie kann jeder Einzelne diesen Übergang gestalten? Der Beitrag **„Vom Personalentwickler zum Pensionär – Wie die Transformation gelingen kann“** von Michael Kluge beleuchtet diese Herausforderung und gibt Impulse für Antworten.

„Welches Jobportal generiert unserem Unternehmen die meisten Bewerbungen? Wie erfolgreich war das durchgeführte Führungskräftetraining hinsichtlich des Kompetenzzuwachses der Teilnehmenden?“ Die Fragen, die sich Experten und Expertinnen in der Personalentwicklung häufig stellen, sind nicht neu. Neu sind jedoch Möglichkeiten, die

ihnen heute zur Verfügung stehen, um diese Fragen zu beantworten. HR- und People Analytics bieten neue Wege, um alte und neue Fragestellungen der Personalarbeit zu beantworten. Der Beitrag **„HR- und People Analytics: Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von datengetriebenen analytischen Verfahren in der Personalentwicklung“** von Prof. Dr. Britta Rüschoff vermittelt ein praxisnahes Verständnis von HR-Analytics und People Analytics. Er zeigt auf, wo diese Methoden bereits heute in der Personalarbeit und Personalentwicklung eingesetzt werden und wo zukünftige Potenziale sowie mögliche Grenzen liegen.

Im Beitrag **„Hybride Veranstaltungen“** von Sabine Schirlitz geht es um die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren hybrider Veranstaltungen. Der Beitrag gewährt Einblicke in die soziologischen und kommunikativen Besonderheiten von hybriden Settings und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab. Außerdem werden wichtige Hinweise zur technischen Ausstattung gegeben und ein Leitfaden präsentiert, wie durch eine sorgfältige Vorbereitung und Durchführung hybrider Veranstaltungen die Grundlage für zufriedene Teilnehmer und Organisatoren geschaffen werden kann.

Die Pandemie hat die Art und Weise, wie die meisten von uns Gespräche und kritische Diskussionen führen, massiv beeinflusst. Prof. Dr. Markus Kiefer hat den Blick auf zwei Publikationen geworfen, die sich mit dem Thema „**Stress-Rhetorik – wie man sich wehren kann“** beschäftigen.

Mit freundlichem Gruß

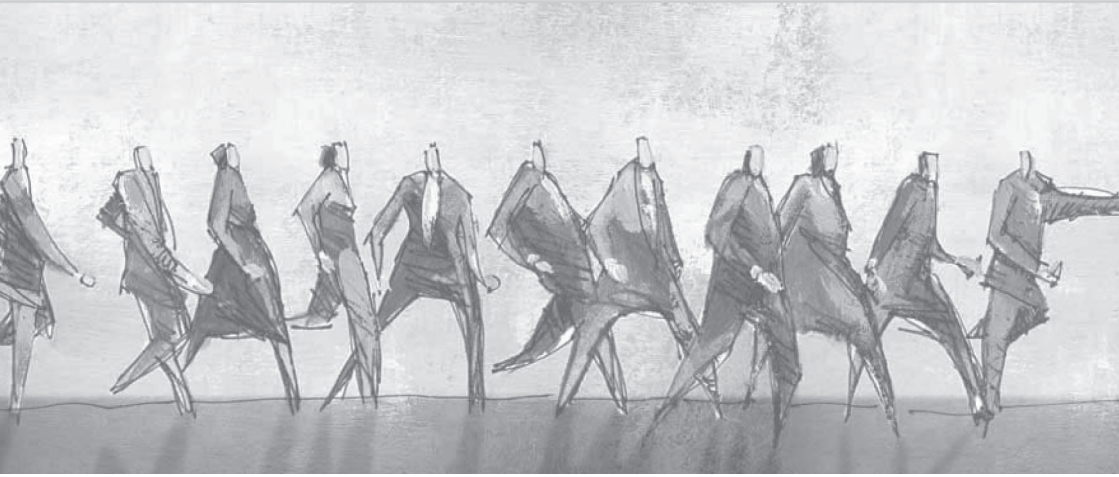
Claudia Filusch M. A.

Tel.: + 49 (0) 22 46/91 36 04

E-Mail: claudia@filusch.de

PersonalEntwickeln

Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker



Laske/Orthey/Schmid (Hrsg.)
mitbegründet von Prof. Dr. Geißler

Stand: November 2023 (295. Erg.-Lfg.)

Deutscher Wirtschaftsdienst

Onlinearchiv und weitere Informationsangebote
http://download.wolterskluwer.de/lexonline

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http ://dnb.dnb.de abrufbar.

Titel bis Erg.-Lfg. 42: Handbuch Personalentwicklung und Training
Titel bis Erg.-Lfg. 104: Handbuch Personalentwicklung

Herausgeber: Prof. Dr. Stephan Laske
Astrid Orthey
Dr. Michael R. Schmid

Zitierweise:
Als Zitierweise für die Beiträge des Werkes „PersonalEntwickeln" schlagen wir vor: *Autor (Nachname), Vorname: Titel des Beitrags.* In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. xxx, Köln XXXX
Beispiel:
Dehnbostel, Peter: Informelles Lernen In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 6.162, Köln 2016

Kundenservice
Tel.: +49 (0)2631 801-2222
Fax: +49 (0)2631 801-2223
E-Mail: info@wolterskluwer.de

Redaktion
Claudia Filusch
Tel.: +49 (0)2246 91 36 04
E-Mail: claudia@filusch.de

ISBN: 978-3-87156-116-0

Alle Rechte vorbehalten.
© 2023 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Wolters-Kluwer-Straße 1, D-50354 Hürth
info-wkd@wolterskluwer.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Deutscher Wirtschaftsdienst – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Satz: Datagroup Int., Timisoara
Druck: SOWA SP. Z O.O., Piaseczno

6.245 Individuelle Personalentwicklung durch Stärkenorientierung und Persönlichkeitsanalyse

In diesem Artikel erfahren Sie,

- dass Gesellschaftsveränderungen völlig normal sind, aber die momentane Transformation große Bedeutung hat,
- warum Veränderung für Menschen aus neurobiologischer Sicht so schwierig ist,
- warum wir den „Spieß umdrehen“ dürfen und den Menschen mit seiner individuellen Persönlichkeit und seinen Stärken in den Mittelpunkt stellen müssen,
- welche konkreten Möglichkeiten eine moderne Personalentwicklung hat,
- wie man individuelle Persönlichkeitsmerkmale herausfinden kann und welche Tools gut geeignet sind,
- warum sich Arbeitgeber dringend mit individueller Personalentwicklung beschäftigen müssen.

Der Autor

Eckart Oesterle wurde 1971 in München geboren. Nach einem kurzen Einstieg in die Berufswelt als Steuerfachgehilfe, merkte er sehr schnell, dass die Arbeit mit Menschen seine Leidenschaft ist. Er studierte deshalb an der Katholischen Hochschule in München-Haidhausen Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung und bereits während des Studiums zog es ihn als Praktikant in die Wirtschaft zurück. Knapp 20 Jahre arbeitete er bei einem international tätigen Versicherungskonzern in der Personalentwicklung, als Personalreferent und zuletzt 9 Jahre im Gesundheitsmanagement als Berater. Dabei war er als praktischer Sozialberater, Themenverantwortlicher, Konzeptentwickler und als verantwortlicher Referent für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter tätig.

2014 entdeckte er in einem Projekt mit Prof. Dr. med. Tobias Esch die Neurobiologie und absolvierte deshalb ab 2017 den Masterstudiengang „Master of cognitive Neuroscience“ an der Academy of Neuroscience in Köln. Parallel ist er bereits seit dem Jahr 2010 freiberuflich als Coach und Trainer tätig. Seine Schwerpunkte sind die Bereiche Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Berufsorientierung und Lebensveränderung. Basis für seine Vorträge, Beratungen, Coachings und Trainings sind systemisches Denken und die Neuropädagogik. Seit 2022 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Firma Kosys in Teilzeit und begleitet hier vor allem die Weiterentwicklung und wissenschaftliche Validierung der Stimmanalyse Wooyce®.

Kontakt: Eckart Oesterle, Cosimastraße 168, 81927 München, Telefon: +49 151 20465713, E-Mail: coaching@eckart-oesterle.de, Internet: www.eckart-oesterle.de

Inhalt

1 Veränderung gehört zum Leben und stellt in regelmäßigen Abständen die gewohnten Wege in Frage 3
2 Warum ist Veränderung für Menschen so schwierig? 5
3 Was kann die moderne Personalentwicklung konkret tun? 8
3.1 Aktives Zuhören 9
3.2 Das Eisbergmodell 9
3.3 Die Basis eines jeden Gespräches (Transanktionsanalyse) 10
3.4 Die Gesprächshaltung (Carl Rogers) 11
4 Wie erkennt man Persönlichkeitsmerkmale? 12
4.1 Die Verhaltensanalysen 12
4.1.1 Das DiSG®-Persönlichkeitsmodell 13
4.1.2 Das INSIGHTS MDI® Persönlichkeitsmodell 14
4.1.3 das LIFO® Persönlichkeitsmodell 16
4.2 Die Persönlichkeitsanalysen 17
4.2.1 Der Myers-Briggs Typenindikator 17
4.2.2 Das Big Five Modell 20
4.2.3 Die Wooyce® Stimmanalyse 23

5 Persönliches Fazit 28
6 Literatur 29

1 Veränderung gehört zum Leben und stellt in regelmäßigen Abständen die gewohnten Wege in Frage

Vor kurzem hörte ich erst wieder von einem Bekannten: „Ich bin so froh, wenn endlich diese Krisen vorbei sind und wir wieder normal leben können." Mein Eindruck ist, die Menschen möchten immer noch zurück in ihre gewohnte Welt, aber die wird es nicht mehr geben. Die Transformation unserer Gesellschaft ist voll im Gange und es wird nicht nur „ein Schnupfen sein", sondern eine weitreichende Veränderung, die unser gewohntes Gesellschaftsbild komplett auf den Kopf stellt.

Diese Veränderungen finden in regelmäßigen Abständen statt und helfen uns die Welt voranzutreiben. So schreibt z. B. Dr. Stefan Fourier in einem Blogbeitrag der Humanangement GmbH: *„Die Industrialisierung wurde ausgelöst durch die davor liegende Periode der Renaissance. Und das war eine äußerst interessante Zeit, die viele Parallelen zu heute aufweist. Die Renaissance war extrem innovativ. Während nur 200 Jahren, nämlich im Wesentlichen zwischen 1500 und 1700, wurden alle bis dahin herrschende Weltbilder und Dogmen zerstört und durch neue ersetzt. Plötzlich war die Erde nicht länger eine Scheibe und der Mittelpunkt des Universums. Als Dreh- und Angelpunkt war sie über Jahrhunderte in den Köpfen der Menschen festgenagelt gewesen und hatte den Aufbruch zu neuen Ufern gebremst. Deshalb wurde das alte Weltbild beseitigt und durch das kopernikanische ersetzt … Wissenschaft und Technik, Handel und Gewerbe konnten sich nun ungehemmt entfalten. Eine Globalisierung im wahrsten Sinne des Wortes brach an … Die Renaissance brachte auch eine Reihe von Schlüsseltechnologien entweder hervor oder zum Durchbruch … Die Erfindung und rasante Verbreitung des Buchdrucks mit beweglichen Lettern steht hier wohl an prominenter Stelle, da sie eine Bildungsbewegung ungekannten Ausmaßes auslöste … kurz gesagt: Es kam zu einer Explosion von Möglichkeiten, deren Benutzung über einen Zeitraum von 200 bis 300 Jahren zu der folgenden Industriegesellschaft führte."*

Aus meiner Sicht gibt es viele Parallelen zwischen der Renaissance und unserer heutigen Welt. Schlüsseltechnologien entstanden hier wie dort. Damals Buchdruck, heute Internet. Damals die mechanische Uhr, heute

Produkte der Nanotechnologie usw. und so wurde auch die Industrialisierung Ende des 1. Weltkrieges von der jetzt „so gewohnten“ Informationsgesellschaft abgelöst. So schrecklich die beiden Weltkriege auch waren, sie brachten die Innovationen, die uns in den vergangenen Jahrzehnten geprägt haben. Denken wir nur an das Telefon, das Radio, den Fernseher oder am Übergang zur neuen Welt an den PC und das Internet. Schon vor etwa 20 Jahren lehrte mich ein Jesuitenprofessor, dass die neue Welt vor allem drei Antreiber haben wird – die Globalisierung, die Digitalisierung und den Egozentrismus – ich habe damals kein Wort verstanden, aber nun bin ich nur noch begeistert, was dieser Herr vorausgesehen hat. Auch die Noten fanden erst 1919 endgültig Einzug in alle Schulformen und viele können sich heute die Bildungslandschaft gar nicht mehr anders vorstellen.

Grundlegende Veränderungen sind also nichts Neues, sondern finden etwa alle 100 Jahre statt und die Menschen haben schon immer – oftmals mit Gewalt – versucht, das Alte und Gewohnte zu bewahren. Nur irgendwann wird der Druck einer neuen Zeit zu groß und die Veränderungen sind nicht mehr aufzuhalten.

Eine neue Epoche steht vor der Tür, für die wir noch keinen Namen haben (manche nennen sie Gestaltungs- und Wissensgesellschaft) und verlangt nach neuen Ideen. Es knirscht an allen Ecken und Enden in Deutschland: Sozialsysteme sind in der Krise, die Schere der Vermögensverteilung geht immer weiter auseinander, Firmen suchen händeringend nach Fachkräften und junge Menschen lernen in den Bildungseinrichtungen Inhalte, die ihnen in der neuen Welt nur bedingt weiterhelfen.

Auf der anderen Seite stehen die, die diese altbewährte Welt aufgebaut und groß gemacht haben. Sie haben die Hebel der Macht noch in der Hand und können oder wollen die alten Wege weitergehen. Das ist menschlich mehr als verständlich aber führt zu immer weniger Freigeist und einer immer höheren Geschwindigkeit.

Viele Menschen erkranken an den Folgen dieser steigenden Geschwindigkeit, da sie psychische Spuren wie Angst und Unruhe hinterlassen. Alles scheint möglich, wenn ich nur will und genügend Fleiß einsetze.

Aber dabei handelt es sich eben um irreführende Leitbilder, mit denen die meisten von uns groß geworden sind. Wir dürfen erst lernen, wie die neue Zeit funktioniert und dafür brauchen wir innovative Freigeister, die die neue Zeit gestalten und Firmen erfolgreich machen. Nichts weniger als ein Paradigmenwechsel steht deshalb in der Personalentwicklung an.

Leider lehrt uns die Systemtheorie, dass sich Systeme aber erst verändern, wenn es gar nicht mehr geht – wann das so weit sein wird „steht in den Sternen“. Aber vielleicht gibt es Personalverantwortliche, die schon vorher zum Wohl ihrer Firmen neue Wege gehen wollen.

Die Unternehmensberatung Accenture rät unter anderem Ihren Kunden dringend dazu, dass die Veränderungen schon im Bewerbungsprozess beginnen müssen. „Suchen Sie nach Fähigkeiten – nicht nach Abschlüssen oder Zertifikaten.“ (vgl. Münch 2023).

2 Warum ist Veränderung für Menschen so schwierig?

Die Neurobiologie geht davon aus, dass das Gehirn so viel Energie wie möglich sparen möchte. Aus diesem Grund erstellt es sogenannte biometrische Marker – ähnlich wie Shortcuts am Computer –, auf die es ohne großen Energieaufwand immer wieder zugreifen kann. Bisherige Gedankengänge, Tätigkeiten oder Handlungen werden so hinterlegt. Möchten wir nun anders vorgehen als gewohnt, muss diese Neuerung mit hohem energetischem Aufwand „neu angelegt“ werden und daran hat unser Gehirn kein Interesse. Bildlich gesprochen ist ein biometrischer Marker eine Autobahn, auf der es sich bequem und schnell fahren lässt. Mit der Veränderung biegen wir auf einen Feldweg ab, der unbequem ist, höchste Aufmerksamkeit benötigt und Kraft kostet.

Um das Gehirn zu überzeugen, gibt es nur zwei Möglichkeiten. Entweder die Angst ist so groß, dass wir zum Handeln gezwungen werden, da z. B. der Körper oder die Psyche starke dysfunktionale Signale senden, wir unseren Arbeitsplatz verlieren oder eine wichtige Beziehung sonst zerbricht, oder aber das Gehirn erkennt den persönlichen Sinn dieser Veränderung in dem es z. B. Bilder von einer großartigen Zukunft „malt“.

In vergangenen Zeiten wurde oft über Druck Angst erzeugt, aber das funktioniert in unseren Veränderungszeiten nicht mehr, denn die junge Generation ist oftmals nicht mehr bereit, sich ausschließlich der Arbeit unterzuordnen. Zusätzlich fordern sie eine andere Feedbackkultur ein: „Sie sind Likes gewöhnt und bringen diese andere Mediennutzung, die andere Sozialisierung mit an den Arbeitsplatz“, beschreibt es eine Studie der Harvard University (vgl. Münch 2023). Arbeit soll und darf ein wichtiger Bestandteil des Lebens sein, um aber nach ihren Vorstel-

lungen zu leben, werden auch andere Schwerpunkte gesetzt, und in Zeiten des Fachkräftemangels kann sich die junge Generation auch leisten, eine vermeidlich besser passende Arbeitsstelle anzutreten.

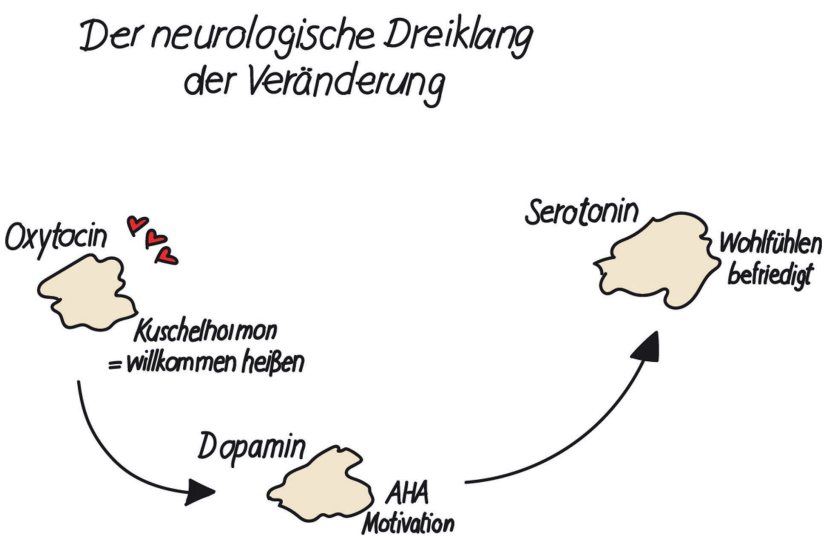
Mit „Angst machen“ kommen wir also nicht mehr weiter, so bleibt „nur“ noch, die intrinsische Motivation anzufachen. Also Ideen und Bilder im Gehirn zu entfalten, die zu der jeweiligen Persönlichkeit passen.

Werden die folgenden drei Fragen (s. Abb. 1) innerlich mit ja beantwortet, wird Dopamin als Motivator ausgeschüttet und damit entsteht Serotonin, welches zu einer inneren Zufriedenheit führt, und das gefällt dem Gehirn.

(Quelle: Oesterle 2021)

Abb. 1: Drei Fragen

Findet das Ganze dann auch noch in einem wohlwollenden Umfeld statt, ist der Dreiklang der Veränderung perfekt, und Menschen werden motiviert an die Herausforderungen heranzugehen.



(Quelle: Oesterle 2021)

Abb. 2: Neurologischer Dreiklang der Veränderung

Dieser Weg ist allerdings schwer mit unserer industrialisierten Arbeitsgesellschaft zu verbinden. Im Moment werden eher Aufgabengebiete möglichst kleinteilig aufgeteilt, damit keine Kopfmonopole entstehen und der einzelne Mitarbeiter möglichst einfach ausgetauscht werden kann (Großkonzerne kalkulieren deshalb auch mit Arbeitskapazitäten oder Human Ressources).

„In vielen Branchen ist es längst nicht mehr der Arbeitgeber, der seinen Angestellten eine Probezeit gebe", berichtet Nela Richardson, Chefökonomin des US-Arbeitsmarktdienstleisters ADP, auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos. „[…] es sei genau andersherum: Es ist oftmals eine Probezeit für den neuen Job – für den Chef. Die hohe Kündigungsbereitschaft und der sich verschärfende Fachkräftemangel zwingen Arbeitgeber zum Umdenken. Außerdem suchen junge Leute häufiger als früher nach dem Sinn ihrer Arbeit. Sie fragen ganz aktiv: Wo ist mein Wertbeitrag? Wenn der stimmt, arbeiten sie unglaublich kreativ und mit ganz hohem Einsatz an der Lösung dieser Themen." (vgl. Münch 2023)

„Die Unternehmen müssen also radikal ihre Angebote an Arbeits- und Lebensgestaltung ändern. Sie müssen um die Leute werben – wer als

Arbeitgeber jetzt noch nicht verstanden hat, dass er in sein Personal investieren muss, bekommt massive Schwierigkeiten. Der Arbeiter sitzt bestimmt nie auf dem Fahrersitz – aber er ist ein lautstarker Mitfahrer auf dem Rücksitz geworden, der dem Unternehmen sagt, wo es hingehen soll und wann er aussteigen will", so Stefan Schaible aus dem Vorstand der Unternehmensberatung Roland Berger (vgl. Münch 2023).

Und genau an diesem Punkt muss, meines Erachtens, die moderne Personalentwicklung ansetzen, um eine weitreichende Veränderung zu starten. Menschen sind so individuell und vielfältig. Wenn wir der oben beschriebenen Logik folgen, muss jeder Einzelne in einem gesunden Arbeitsumfeld ganz persönlich in seinen Stärken begleitet werden. Der Mensch darf also wieder in den Mittelpunkt rücken, indem seine jeweilige individuelle Persönlichkeit erkannt und gefördert wird.

3 Was kann die moderne Personalentwicklung konkret tun?

In unserer lauten und aktiven Welt wird sehr schnell nach neuen Methoden verlangt. Bevor wir aber über Methoden sprechen, ist der erste Schritt, dem Mitarbeiter wirklich gut zuzuhören, und schon dafür fehlt vielen Führungskräften die Zeit und Kraft. Und oftmals findet es deshalb auch nicht mehr statt!

In einer im Jahr 2018 veröffentlichten Langzeitstudie hat Dr. Bernd Hufnagl 30.000 Führungskräfte von 2004 bis 2018 begleitet:

Während im Jahr 2004 noch 30 % der Führungskräfte wirklich zugehört haben und das Gespräch fünf Minuten später inhaltlich wiederholen konnten, waren es 2018 gerade noch 5 %.

Wenn wir aber das neurobiologische Modell ernstnehmen, so ist das Zuhören eben der Schlüssel von allem. Wie soll eine Führungskraft die wirklichen Motivatoren eines Mitarbeiters erkennen, wenn er nicht zuhört?

Der erste Schritt muss sein, sich wirklich Zeit für seine Kollegen zu nehmen – Türe zu, keine Störungen und ganz auf das Gespräch einlassen. Dies gelingt auch wesentlich besser „Face to Face" als digital, denn der Mensch ist und spürt viel mehr als Wörter. Außerdem gibt es Areale im Gehirn, die erkennen wie „ernst es mein Gegenüber mit mir meint" oder ob er mich gerade nur mit schönen Worten „verführen" möchte. Die menschliche Intuition ist gut und täuscht sich nur selten.

In meinen Jahren an der Hochschule habe ich versucht, dies als wichtigste Grundlage der Gesprächsführung meinen Studierenden beizubringen. Und natürlich gibt es auch Methoden, die man kennen und einüben muss.

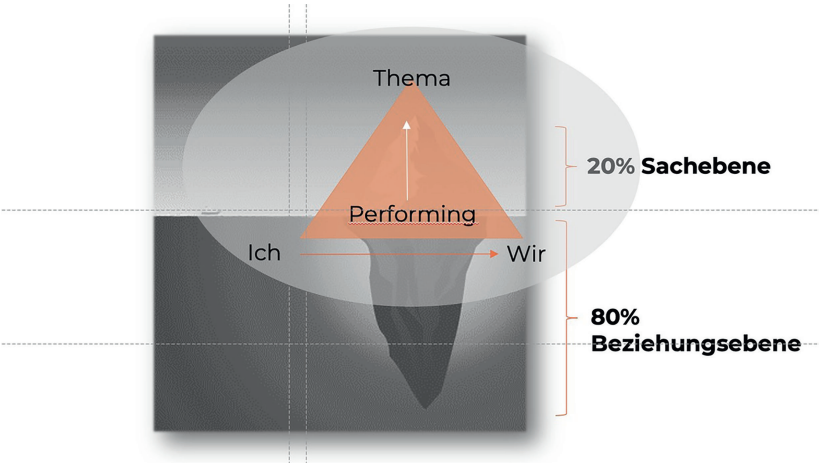
In diesem Artikel möchte ich Ihnen deshalb vier wichtige Kommunikationsbegleiter ans Herz legen.

3.1 Aktives Zuhören

Beim aktiven Zuhören steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Die Führungskraft signalisiert wirkliches Interesse und ermutigt den Kollegen durch Bestätigung, z. B. durch Kopfnicken, weiterzusprechen.

Die Führungskraft interpretiert nicht die Aussagen, sondern versucht wirklich zu verstehen, was den Kollegen beschäftigt. Dazu kann sie Methoden wie Paraphrasieren, Spiegeln, Nachfragen oder Zusammenfassen verwenden. (vgl. Widulle 2012)

3.2 Das Eisbergmodell



(Quelle: Oesterle 2020)

Abb. 3: Eisbergmodell

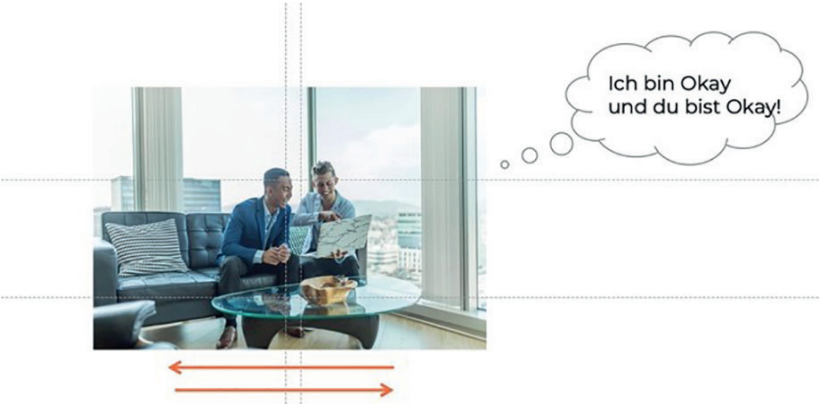
Gerade im beruflichen Umfeld wird oft die Beziehungsebene unterschätzt. Führungskräfte „fallen mit der Türe ins Haus“ und versuchen

möglichst schnell auf der Sachebene eine Lösung zu finden. Meine Erfahrung – und diese wird auch von vielen Kollegen gestützt – ist aber, dass die Beziehungsebene Vorrang hat. Sonst finden Schaukämpfe auf der Sachebene statt, in denen wir der Lösung keinen Schritt näherkommen. Außerdem behindern evtl. persönliche Themen, sich auf das Sachthema einzulassen.

Stimmt aber die Beziehungsebene im Gespräch, wird Vertrauen aufgebaut und es finden sich schneller Lösungen und Kompromisse, um das (Sach-)Problem zu lösen.

Trauen Sie sich 80 % der Gesprächszeit für die Beziehungsebene zu verwenden! Ist die nötige Wertschätzung vorhanden, kann man fast alle Sachthemen schnell klären.

3.3 Die Basis eines jeden Gespräches (Transaktionsanalyse) (vgl. Berne 1961)



(Quelle: Oesterle 2020)

Abb. 4: Ich bin okay, du bist okay

Jede Persönlichkeit ist anders, hat völlig unterschiedliche Lebenserfahrungen und deshalb handeln Menschen nicht zufällig, sondern aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen. Dabei spielen auch verschiedene Lebensphasen eine Rolle – junge Menschen wollen noch entdecken und sich ausprobieren, bei Älteren liegt der Schwerpunkt oft woanders.

3.4 Die Gesprächshaltung (vgl. Rogers 1981)

(Quelle: Oesterle 2020)

Abb. 5: Gesprächsführung

Die Begegnung auf Augenhöhe ist für ein gemeinsames Verständnis essenziell. Vermeiden Sie unbedingt aufgrund von Hierarchien auf den Kollegen „von oben herabzusehen". Sie mögen zwar in dieser Organisation mehr zu sagen haben, aber Leben ist bunt und es gibt nicht nur den Beruf. Vielleicht hat Ihr Mitarbeiter Stärken in einem anderen Bereich und kann diese Ideen auch einbringen. Ich habe z. B. als Personalreferent einen Kollegen aus der Druckerei betreut, der mir in einem Personalgespräch berichtete, dass er Bestsellerautor ist und den Beruf als Drucker nur ausübt, weil es eine schöne Abwechslung ist. Wenn er keine Freude mehr daran findet, kann er jederzeit gehen.

Wenden Sie diese Kommunikationsbegleiter konsequent und authentisch an. Werden Sie zur Vertrauensperson bzw. neudeutsch zum Leader. Sie agieren auf Augenhöhe, der persönliche Austausch wird zum Alltag, ihre Kollegen öffnen sich, es findet eine echte Fehlerkultur statt und neue Ideen kommen ganz automatisch.

In so einem Vertrauensumfeld sind auch die Kollegen bereit, sich wirklich zu öffnen. Denn Sie müssen keine Angst haben, dass ihnen die Schwächen zum Nachteil ausgelegt werden. Kein Mensch hat nur Stärken und so gilt es nicht die Kollegen klein zu machen, sondern ganz gezielt die Stärken in den Vordergrund zu stellen. Denn wie sagt schon Eckart von Hirschhausen in seinem Pinguinprinzip: „Es ist soviel besser

Stärken zu stärken als immer an den Schwächen herum zu basteln – wenn der Pinguin in der Wüste leben muss, liegt es nicht an ihm, dass es nicht flutscht.“ (vgl. Hirschhausen 2011)

Authentisches Vertrauen auf Augenhöhe führt zu Öffnung und wenn Kollegen sich öffnen, können Firmen gezielt die persönlichen Stärken fördern und die Menschen da einsetzen, wo sie wirklich gut sind und das Unternehmen weiterbringen.

4 Wie erkennt man Persönlichkeitsmerkmale?

Seit vielen Jahren bin ich als Persönlichkeitstrainer und Coach unterwegs und mache immer wieder dieselben Erfahrungen. Menschen haben gelernt, ihre vermeintlichen Schwächen auszumerzen, aber keine Ideen, was sie besonders gut können. Um aber in den eigenen Stärken „zu leben“ und „zu arbeiten“, ist es essenziell, diese zu kennen und auszubauen. Das führt im wahrsten Sinne des Wortes zu *Selbstvertrauen,* und durch das Vertrauen in sich selbst werden Menschen in ihrem Aufgabenfeld kreativ und trauen sich mehr zu.

Bei der Suche nach Stärken habe ich gute Erfahrungen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsanalysen gemacht. Durch die mehrseitigen Auswertungen können Menschen Dinge in Worte fassen, die sie zwar schon lange gespürt haben, aber nicht formulieren konnten.

Dabei habe ich in den letzten Jahren erfolgreich mit sechs Analysen zu tun gehabt, die ich im Folgenden vorstellen werde:

- drei Verhaltensanalysen (DISG®, INSIGHTS® und LIFO®),
- zwei Persönlichkeitsanalysen durch Fragebögen (Big5® und MBTI®),
- eine Persönlichkeitsanalyse durch Stimmanalyse (Wooyce®).

4.1 Die Verhaltensanalysen

Alle drei Verhaltensanalysen leiten sich von der sogenannten Temperamentenlehre ab, die ca. 500 v. Christus durch die Griechen entwickelt und bekannt gemacht wurde.

Die Idee im Hintergrund ist, dass Menschen grundsätzlich in vier sogenannten Grundpersönlichkeiten (Sanguiniker, Phlegmatiker, Melancholiker und Choleriker) leben, die ihr Verhalten bestimmen. Dabei verfügen

alle Menschen über diese vier Dimensionen, sie leben sie nur unterschiedlich intensiv aus.

Aus der Neurobiologie wissen wir, dass Menschen ihr Verhalten erlernen – je nachdem wie sie am besten in ihrem individuellen Umfeld klarkommen. Und je nachdem, welche Grundpersönlichkeit sich dann als hilfreich erweist, ist sie eben mehr oder weniger dominant.

4.1.1 Das DiSG®-Persönlichkeitsmodell

Das DiSG®-Persönlichkeitsmodell ist eine Beschreibung, um sein eigenes Verhalten kennenzulernen sowie die verschiedenen Ausprägungen und Verhaltenstendenzen von Menschen zu verstehen. Die eigene Persönlichkeit wird mithilfe eines Fragebogens dem eigenen Stil bzw. Prioritäten zugeordnet.

Mit der Auswertung des eigenen Persönlichkeitsstils und dem Erkennen der anderen gewinnt man Kommunikationsvorteile und verbessert die zwischenmenschlichen Interaktionen. Die erste Einteilung der Persönlichkeitsstile erfolgt über die vier Profiltypen D i. S. G (vgl. www.disg-modell.de):

D (rot) = Dominant: Direkt und bestimmt

Der dominante Persönlichkeitsstil mag Herausforderungen und schnelle Ergebnisse. Die Person ist sehr selbstbewusst und entscheidungsfreudig. Sie liebt Freiheit und eigene Entscheidungshoheit.

Prioritäten im Verhaltensstil: Ergebnisse, Herausforderung und Aktion

i (gelb) = Initiativ: Optimistisch und aufgeschlossen

Der initiative Persönlichkeitsstil arbeitet gerne in Teams und teilt mit anderen seine Ideen. Außerdem sind es Menschen, die neue Situationen und Menschen einbinden und unterhalten. Die Person ist sehr offen und wirkt auf andere charmant.

Prioritäten im Verhaltensstil: Begeisterung, Aktion und Zusammenarbeit

S (grün) = Stetig: Einfühlsam und kooperativ

Stetige Menschen sind sehr hilfsbereit und wirken eher im Hintergrund. Sie arbeiten gerne im Team und sind sehr achtsam im Umgang mit Anderen. Sie mögen Kooperationen und lange loyale Geschäftsbeziehungen. Man erkennt Sie an Ihrer angenehmen geduldigen Art.

Prioritäten im Verhaltensstil: Unterstützung, Zusammenarbeit und Stabilität

G (blau) = Gewissenhaft: Bedacht und korrekt

„G"s haben eine Vorliebe für Zahlen, Daten und Fakten. Sie arbeiten gerne mit vorgegebenen Prozessen und Normen. Sie handeln vorausplanend, systematisch und prüfen gerne die Dinge. Man erkennt Sie an ihrer diplomatischen Art und ihrem Hunger nach Wissen.

Prioritäten im Verhaltensstil: Genauigkeit, Herausforderung und Stabilität

4.1.2 Das INSIGHTS MDI® Persönlichkeitsmodell

Die Potenzialanalyse von INSIGHTS MDI® ist dem DISG® Modell sehr nahe, allerdings wird zusätzlich noch eine tiefgehendere Analyse angeboten. Diese verspricht auch die Motivatoren, emotionale Intelligenz und Verkaufskompetenz zu messen. Hieraus entsteht noch ein ausführlicheres Bild der Persönlichkeit. Denn, wie wir arbeiten oder Herausforderungen meistern, kann ja völlig unterschiedlich sein.

Diese Persönlichkeitsanalyse basiert auf der Arbeit von William Moulton Marston, welche er in seinem Buch „The Emotions of Normal People" entwickelte und dargestellt hat. Nach Marston bestimmen hauptsächlich zwei Einflussfaktoren das menschliche Verhalten: einmal die Art und Weise, wie die äußere Umgebung wahrgenommen wird, nämlich eher günstig oder eher ungünstig. Außerdem wie eine Person aus ihrer inneren Einstellung heraus auf diese Umgebung reagiert, nämlich eher aktiv oder eher passiv. Die Wahrnehmung der äußeren Umgebung bedingt auch eine Ausrichtung zwischen den beiden Polen „Aufgabenorientierung" und „Menschenorientierung", die innere Einstellung kann auch als extravertiert und introvertiert beschrieben werden (vgl. https://insights.de/).

Aus diesen Annahmen heraus hat sich zunächst die DISG-Analyse entwickelt, die das menschliche Verhalten in die vier Grundverhaltensmuster einteilt – INSIGHTS MDI® ist eine Weiterentwicklung der DISG® Analyse und beschreibt die Persönlichkeitstypen so:

Der rote Typ

Der rote Typ nimmt vorzugsweise aufgabenorientiert und extravertiert wahr. Dadurch ist er lösungsorientiert, willensstark, zielstrebig und wettbewerbsorientiert. Es kann auch sein, dass er dominant und forsch wirkt.

Er liebt Herausforderungen. Manche könnten ihn für zu risikofreudig halten. Er braucht Autorität und Verantwortung, um Leistung zu erzielen. Er ist meistens im Umgang mit anderen Menschen sehr direkt, offen und geradlinig. Aufgrund seiner Geschwindigkeit und dem hohen Grad an Handlungsbereitschaft, kann es sein, dass er leicht ungeduldig wird und nicht lange zuhören kann.

Der gelbe Typ

Den gelben Typ nimmt man vorzugsweise personenorientiert und extravertiert wahr. Dadurch ist er kontaktfreudig, begeisternd, kommunikativ und überzeugend. Es kann auch sein, dass er hektisch oder oberflächlich wirkt.

Er wirkt häufig selbstbewusst und vertrauend. Es kann sein, dass er Entscheidungen aufgrund einer eher oberflächlichen Analyse der Fakten trifft. Er möchte gemocht werden und mag meist andere Menschen, manchmal ohne groß zu differenzieren. Aufgrund seines hohen Interesses an anderen Menschen, ist er in der Regel sehr redegewandt und gesprächiger als andere. Er ist meist sehr optimistisch und zuversichtlich.

Der grüne Typ

Der grüne Typ wird vorzugsweise personenorientiert und introvertiert wahrgenommen. Dadurch ist er liebenswürdig, zuverlässig, rücksichtsvoll und ausgleichend. Es kann auch sein, dass er beleidigt oder stur wirkt.

Er wirkt auf andere unaufdringlich und auf eine zurückhaltende Art freundlich. Er baut gerne enge, persönliche Beziehungen auf und ist auf Harmonie bedacht. Er ist stets bereit zu unterstützen und zu helfen. Er erhält gern den Status quo, da er nicht auf Veränderungen aus ist, besonders, wenn diese unerwartet und plötzlich kommen. Ist ein bestimmter Arbeitsablauf etabliert, wird er ihn mit großer Geduld befolgen.

Der blaue Typ

Der blaue Typ wird vorzugsweise aufgabenorientiert und introvertiert wahrgenommen. Dadurch ist er detailorientiert, analytisch, genau und formell. Es kann auch sein, dass er misstrauisch oder kühl wirkt.

Er strebt nach einem stabilen, geordneten Leben und neigt dazu, sich sowohl in seinem beruflichen als auch in seinem persönlichen Leben an feste Prozeduren zu halten. Er ist systematisch in seiner Denk- und

Arbeitsweise, ist präzise und detailbewusst. Er hält sich an Vorschriften und Regeln, auch um Fehler zu vermeiden. Er kann so stark nach Sicherheit streben, dass das eigentliche Problem unter der Menge der Informationen begraben wird.

Federführender Entwickler seit Beginn der 60er-Jahre war Bill Bonnstetter. Die Forschungen beinhalten eben auch vertiefende Studien über verwandte Systeme, wie z. B. den MBTI® (Myers-Briggs-Typenindikator) oder Wilson Leaming (16 PF).

4.1.3 Das LIFO® Persönlichkeitsmodell

Grundsätzlich greift auch die LIFO®-Methode auf die Temperamentenlehre mit den vier Persönlichkeitstypen zurück. Allerdings hat sie das DiSG®-Persönlichkeitsmodell noch mal erweitert. So sind die Typen nicht nur nach Farben benannt, sondern zeigen auch an wie sich Menschen im entspannten Zustand und unter Druck verhalten (vgl. https://lifoproducts.de/).

Der Choleriker (rot) heißt hier „aktivitätsorientiert“ und verhält sich je nachdem bestimmend oder übernehmend.

Der Sanguiniker (gelb) heißt bei LIFO® „kooperationsorientiert“ und verhält sich anpassend oder harmonisierend.

Der Melancholiker (blau) heißt „wertorientiert“ und verhält sich unterstützend oder hergebend.

Der Phlegmatiker (grün) heißt „vernunftsorientiert“ und verhält sich bewahrend oder eben festhaltend.

Leider wurden bei LIFO® nicht dieselben Farben wie in DISG® und INSIGHTS® verwendet, sodass es oft zu Verwirrungen kommt.

Außerdem arbeitet die LIFO®-Methode mit so genannten Stilausprägungen, mit denen die Person erkennen kann, wie hoch ihre Verhaltensausprägung gegenüber dem Durchschnitt der Bevölkerung ist, (Durchschnitt ist 22,5 – niedrigster Wert 9 und höchstens 35 Punkte) und sogenannten Grundstilmischungen. Diese beschreiben, wie sich zwei Verhaltensstile ergänzen und was das für Auswirkungen hat.

Die LIFO®-Methode kann besonders gut im Coaching, in Trainings sowie in der Begleitung von Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen verwendet werden. Kollegen verstehen mit

diesen zwei Zusätzen sehr gut wie der Kollege „tickt“ und so kann eine wertschätzende Feedbackkultur aufgebaut werden.

Im Mittelpunkt der Methode steht die „Stärken zu stärken“ und die „Sensibilisierung für Übertreibungen“. Dabei geht es um kein bestimmtes Soll-Profil für potenziellen Erfolg, sondern um die Chancen und Herausforderungen, die die unterschiedlichen Stilausprägungen und Stilmischungen bieten.

4.2 Die Persönlichkeitsanalysen

Grundlagen von Persönlichkeitsanalysen sind bestimmte Charaktermerkmale die Persönlichkeitsprofile von Menschen beschreiben. Hier werden vor allem zwei Analysen sehr häufig verwendet.

4.2.1 Der Myers-Briggs Typenindikator

Der Myers-Briggs Typenindikator-Test, kurz MBTI® oder Myers Briggs Test, unterteilt Menschen in insgesamt 16 Persönlichkeitstypen. Das Instrument und Persönlichkeitsmodell basiert auf den von Carl Gustav Jung entwickelten „psychologischen Typen“.

Entwickelt wurde der Test von den psychologischen Laien Katharine Cook Briggs und ihrer Tochter Isabel Briggs Myers und ist deshalb in der Wissenschaft und Persönlichkeitspsychologie hoch umstritten – es gilt als nicht anerkannt. Trotzdem zählt der Myers-Briggs-Test zu den bekanntesten Persönlichkeitstests. Die Kritiker bemängeln, dass zu dem Test valide Daten und empirische Belege fehlen.

Aus diesem Grund wird er in Deutschland meist nur im Coaching genutzt. In den USA ist der MBTI® Test bekannter und wird nicht nur zur Personalauswahl, sondern zum Beispiel auch in Schulen bei der Berufsorientierung eingesetzt (vgl. https://karrierebibel.de/myers-briggs-test/).

Trotz dieser Vorbehalte möchte ich ihn hier aufführen, da er eben sehr beliebt ist und ich persönlich sehr gute Erfahrung mit dem MBTI® gemacht habe. Viele Kunden erkennen sich in den Persönlichkeitstypen wieder und kommen auf neue Ideen, um Ihr Leben in den eigenen Stärken besser gestalten zu können.

Die Typologie der Persönlichkeit des Myers Briggs Test basiert auf vier Dimensionen:

Extraversion (E = Extraversion) – Introversion (I = Introversion)

Worauf richten Sie Ihre Aufmerksamkeit, Energie, Motivation?

Der E-Typ geht mehr nach außen, der I-Typ ist zurückgezogener und konzentrierter.

Sensitivität (S = Sensoring) – Intuition (N = Intuition)

Wie nehmen Sie die Wirklichkeit wahr? Der S-Typ ist stärker faktenbezogen, der N-Typ verlässt sich deutlich mehr auf sein Bauchgefühl.

Denken (T = Thinking) – Fühlen (F = Feeling)

Wie fällen Sie Entscheidungen? Der D-Typ ist eher nüchtern und setzt vor allem auf Logik. Er orientiert sich bei Entscheidungen an Fakten.

Der F-Typ fällt Entscheidungen aufgrund von bestimmten Emotionen. Er ist eher sensibel und empathisch.

Beurteilen (J = Judging) – Wahrnehmen (P = Perceiving)

Wie organisieren Sie sich? Der J-Typ trifft eher schnelle Entscheidungen, denkt in festen klaren Kategorien. Der P-Typ hingegen ist flexibler und kann sich eher aufgrund neuer Informationen anpassen.

Auch laut dem MBTI sind all diese Eigenschaften bei jedem Menschen vorhanden – jedoch in unterschiedlich starker Ausprägung. Wer einen Myers Briggs Test macht, erhält deshalb am Ende eine 4-stellige Buchstabenkombination, die einen der 16 Persönlichkeitstypen repräsentiert.

Der amerikanische Psychologe David West Keirsey hat den Myers-Briggs-Test schon vor einiger Zeit weiterentwickelt und die ursprünglich kurzen und prägnanten Beschreibungen der 16 „Personalities“ detaillierter ausgeführt.

Zusätzlich teilte er die 16 Persönlichkeiten in vier Kategorien beziehungsweise Temperamente ein:

Die Künstlertypen

Dazu gehören die Temperamente Verfasser (ISFP), Handwerker (ISTP), Entertainer (ESFP) und Macher (ESTP). Charakterisiert werden diese Personen als Abenteurer und Partymenschen, die ständig neue Ideen haben.

ESTP: energiegeladen, abenteuerlustig, klug

ISTP: praktisch veranlagt, direkt, offen, überlegt

ESFP: spontan, enthusiastisch, euphorisch

ISFP: aufmerksam, warmherzig, kompromissbereit, beliebt

Die Wächter

Zu den Wächtern gehören Treuhänder (ISTJ), Konservator (ISFJ), Verkäufer (ESFJ) und Promoter (ESTJ). Diese Personen legen Wert auf Regeln und klare Strukturen.

ESTJ: rational, realistisch, entscheidungsfreudig

ISTJ: faktenorientiert, praktisch, ehrgeizig, zuverlässig

ESFJ: hilfsbereit, fürsorglich, sympathisch

ISFJ: herzlich, leidenschaftlich, fokussiert, bescheiden

Die Idealisten

In diese Kategorie werden Kämpfer (ENFP), Berater (INFJ), Heiler (INFP) und Lehrer (ENFJ) gefasst. Typisch hier ist ein gewisser Freiheitsdrang und eine poetische Ader.

ENFJ: mitreißend, inspirierend, charmant

INFJ: ruhig, idealistisch, inspirierend

INFP: sensibel, freundlich, hilfsbereit

ENFP: kreativ, enthusiastisch, selbstbewusst, positiv

Die Rationalisten

Als Rationalisten werden Architekten (INTP), Lenker (ENTJ), Erfinder (ENTP) und Denker (INTJ) eingeordnet. Charakteristisch sind Wissensdurst und Intellektualität.

ENTJ: organisiert, effizient, fantasievoll, eigenwillig

INTJ: vorausschauend, planend, strategisch, perfektionistisch

ENTP: mutig, begeisterungsfähig, kreativ, spontan

INTP: unabhängig, wissenshungrig, lösungsorientiert

4.2.2 Das Big Five Modell

Bei den Big Five® (auch Fünf-Faktoren-Modell, FFM) handelt es sich um ein weiteres Modell der Persönlichkeitspsychologie. Im Englischen wird es auch als OCEAN-Modell bezeichnet (nach den entsprechenden Anfangsbuchstaben Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism).

Die Big Five wurden durch eine Vielzahl von Studien belegt und gelten heute international als das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung. Sie wurden innerhalb der letzten zwanzig Jahre in über 3.000 wissenschaftlichen Studien verwendet (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie)).

Es existieren fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit und jeder Mensch lässt sich auf folgenden Skalen einordnen:

- Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit),
- Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus),
- Extraversion (Geselligkeit; Extravertiertheit),
- Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie),
- Neurotizismus (emotionale Labilität und Verletzlichkeit).

Die Entwicklung der Big Five begann bereits in den 1930er-Jahren mit dem lexikalischen Ansatz, den Louis Thurstone, Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert verfolgten. Diesem liegt die Auffassung zugrunde, dass sich Persönlichkeitsmerkmale in der Sprache niederschlagen; d. h., es wird angenommen, dass alle wesentlichen Unterschiede zwischen Personen bereits im Wörterbuch durch entsprechende Begriffe repräsentiert sind. Auf der Basis von Listen mit über 18.000 Begriffen wurden durch Faktorenanalyse fünf sehr stabile, unabhängige und weitgehend kulturstabile Faktoren gefunden: die Big Five.

Es existieren verschiedene Fragebögen zur Erfassung dieser Eigenschaften. Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit hat eine lange Entwicklungsgeschichte. Dies hat dazu beigetragen, dass die Faktoren teilweise unterschiedliche Namensgebungen erfahren haben.

Eine hohe oder niedrige Ausprägung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werte der Person sich signifikant vom Durchschnitt der jeweiligen Normstichprobe unterscheiden. Personen mit einer hohen

oder niedrigen Ausprägung in einem der Faktoren weisen aber nicht zwingend alle Merkmale auf, welche für die Skala charakterisierend sind (vgl. Internetbeitrag Uni Leipzig).

- Offenheit

  Mit diesem Faktor werden das Interesse und das Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken beschrieben.

  – Personen mit hohen Offenheitswerten geben häufig an, dass sie eine rege Fantasie haben, ihre positiven und negativen Gefühle deutlich wahrnehmen sowie an vielen persönlichen und öffentlichen Vorgängen interessiert sind. Sie beschreiben sich als wissbegierig, intellektuell, fantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie sind eher bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind unabhängig in ihrem Urteil, verhalten sich häufig unkonventionell, erproben neue Handlungsweisen und bevorzugen Abwechslung.

  – Personen mit niedrigen Offenheitswerten neigen demgegenüber eher zu konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen. Sie ziehen Bekanntes und Bewährtes dem Neuen vor und sie nehmen ihre emotionalen Reaktionen eher gedämpft wahr.

- Gewissenhaftigkeit

  Dieser Faktor beschreibt in erster Linie den Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit.

  – Personen mit hohen Gewissenhaftigkeitswerten handeln organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig und überlegt.

  – Personen mit niedrigen Gewissenhaftigkeitswerten handeln unsorgfältig, spontan und ungenau.

- Extraversion

  Dieser Faktor beschreibt Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten. Er wird teilweise auch Begeisterungsfähigkeit (englisch: surgency) genannt.

  – Personen mit hohen Extraversionswerten sind gesellig, aktiv, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter. Sie sind zudem empfänglich für Anregungen und Aufregungen.

  - Introvertierte Personen sind zurückhaltend bei sozialen Interaktionen, gerne allein und unabhängig. Sie können auch sehr aktiv sein, aber weniger in Gesellschaft.

- Verträglichkeit

  Ebenso wie Extraversion ist Verträglichkeit in erster Linie ein Faktor, der interpersonelles Verhalten beschreibt.

  - Ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Verträglichkeitswerten ist ihr Altruismus. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl, sie sind bemüht, anderen zu helfen, und überzeugt, dass diese sich ebenso hilfsbereit verhalten werden. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperativität und zur Nachgiebigkeit.
  - Personen mit niedrigen Verträglichkeitswerten beschreiben sich im Gegensatz dazu als streitbar, egozentrisch, misstrauisch und antagonistisch gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher wettbewerbsorientiert als kooperativ.

  Die verträgliche Seite der Dimension scheint sozial erwünschter zu sein. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass die Fähigkeit, für eigene Interessen zu kämpfen, in vielen Situationen hilfreich ist. So ist Verträglichkeit vor Gericht beispielsweise nicht unbedingt eine Tugend.

- Neurotizismus

  Dieser Faktor spiegelt individuelle Unterschiede im Erleben von negativen Emotionen wider und wird von einigen Autoren auch als emotionale Labilität bezeichnet. Der Gegenpol wird auch als emotionale Stabilität, Zufriedenheit oder Ich-Stärke benannt.

  - Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus erleben häufiger Angst, Nervosität, Anspannung, Trauer, Unsicherheit und Verlegenheit. Zudem bleiben diese Empfindungen bei ihnen länger bestehen und werden leichter ausgelöst. Sie tendieren zu mehr Sorgen um ihre Gesundheit, neigen zu unrealistischen Ideen und haben Schwierigkeiten, in Stresssituationen angemessen zu reagieren.
  - Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten sind eher ruhig, zufrieden, stabil, entspannt und sicher. Sie erleben seltener

negative Gefühle. Dabei sind niedrige Werte nicht zwangsläufig mit dem Erleben von positiven Emotionen verbunden.

Alle fünf beschriebenen Analysen arbeiten mit Fragebögen ob analog oder digital. Dies ist eine relativ unaufwendige und effektive Herangehensweise, die aber den Nachteil hat, dass man sich selbst einschätzt und so nur das Bild bewertet, das man von sich selbst hat oder zu kennen meint. Gut wäre deshalb zumindest eine 360 Grad Analyse, bei der ein Kollege, die Führungskraft, ein guter Kunde und die Person selbst den Fragebogen ausfüllen. So entsteht ein rundes Bild von der Person und seinen Stärken.

4.2.3 Die Wooyce® Stimmanalyse

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Analysen geht Wooyce® mit einer Stimmanalyse einen anderen Weg, der frei von eigenen Interpretationen ist, denn die WOOYCE-Stimmanalyse bietet die Möglichkeit, die eigene Persönlichkeit nicht beeinflussbar mittels einer physikalischen Messung zu analysieren. Über Frequenzmessung per App können die individuellen Charakterausprägungen, Stärken und Schwächen bestimmt werden und so kann man sie mit einem Fingerabdruck vergleichen, der bewusst nicht beeinflussbar ist. Das Verfahren basiert auf der Lehre vom inneren Klang, einer Jahrhunderte alten indischen Lehre des Nada Brahma, die von einem indischen Physiker namens Vemu Mukunda nach Europa gebracht wurde. (vgl. Kohberg 2021). Das Volk der Veden hat aus diesem Wissen jedem Ton Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet. Und so kann die App den so genannten Basiston eines Menschen ermitteln, der ihn charakterisiert und ihn in Balance (Kosys nennt das „in Einklang“) bringt.

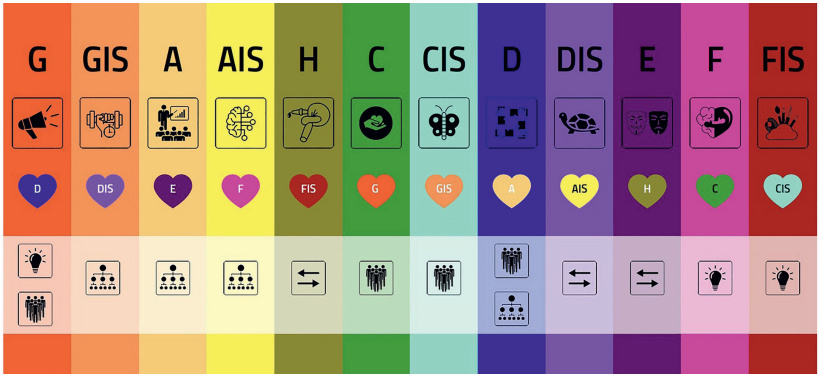
Ist der Proband verstimmt, erkennt das die App ebenfalls und zeigt es an. In Verstimmungsfällen wird der Ton G so lange getönt bis der Basiston klar erkennbar ist – der Ton G hat die Wirkung von etwa 70 – 80 % gegenüber dem persönlichen Basiston.

Über die Technik Tönen (A-U-M als Glissando z. B. F – C – F) in seinem individuellen Ton, wird das innere Gleichgewicht hergestellt. Eine Einschlafmeditation passend zu den jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften hilft, neurobiologisch die Stärken zu konditionieren und zu vertiefen.

Die Stimmanalyse ist erstmal umsonst und braucht etwa zwei Stunden (1,5 Std zur Ruhe kommen, anschließend eine Meditation und die eigentliche Stimmanalyse dauert 15 Minuten). Etwa eine Stunde später wird dem Probanden sein Ergebnis – inklusive der ersten so genannter Heldeneigenschaften – mitgeteilt.

Bucht man im Anschluss eine ausführliche Wooyce®-Analyse mit etwa 40 Seiten, bekommt man auch das komplett analysierte Stimmbild.

In Summe gibt es 12 Töne mit jeweils unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften und damit verbundenen Stärken.



(Quelle: Kohberg 2021)

Abb. 6: 12 Töne

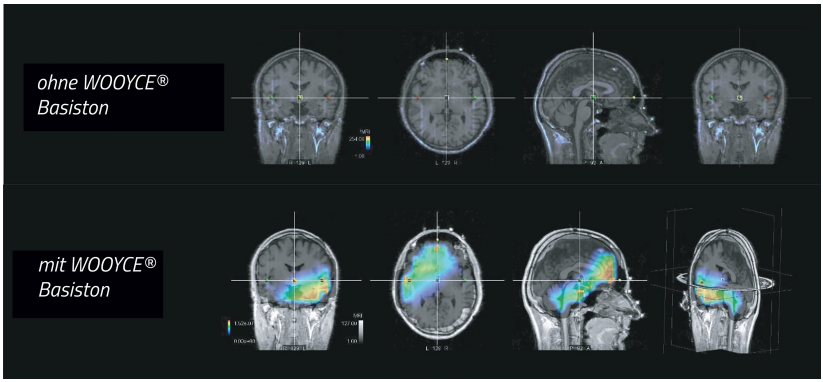
Basistöne	Kurzbeschreibung der Basistoneigenschaften
G	Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationseigenschaften, gutes Verhandlungsgeschick, flexibel, gute Führungseigenschaften, akzeptierend und friedfertig, ...
FIS	Sehr kreativ, temperamentvoll, aktiv, vielseitiges Interesse, Tendenz, sich zu verzetteln, Individualist, Freiheitsdrang, logische Vorstellungskraft, ...
F	Sehr intuitiv, innere Stärke (wenn in ihrer Mitte), magnetische Ausstrahlung, naturverbunden, intellektuell orientiert, mitfühlend, an Grenzwissenschaften interessiert, ...
E	Aufopfernd, intuitiv, gute Teamfähigkeit und gute Schauspieler, tut um des Tuns willen, manchmal Prinzipienreiter, wenn nicht in der Mitte, dann innere Unsicherheit, Angst nicht zu entsprechen, ...
DIS	Praktisch veranlagt, planend, sehr zielstrebig, zielorientiert, starker Wille, hinterfragend, forschend, Entdeckergeist, Wissensdurst, sehr professionell, nüchtern, kühl, kontrollierend, ...
D	Großes Verantwortungsgefühl, kontaktfreudig, praktisch veranlagt, ausgeprägter Teamgeist, ausgeglichen, dienend, geerdet, ...
CIS	Unabhängigkeitsbedürfnis, romantisch, unbeständig, tolerant, spontan, gefühlsbetont bzw. sentimental, liebt schlichte Schönheit, künstlerische Veranlagung, ...
C	Offenherzig, weich, liebevoll, dienend, empfindsam, sehr sensibel, leicht verletzbar, hilfsbereit, große Sozialkompetenz, ...
H	Sehr viel Energie, hinterfragend, analysierend, gute Strategen und gute Partner, gute Beobachtungsgabe, starker Wille, gehorsam und aufopfernd, starkes Durchsetzungsvermögen, unnachgiebige Einstellung, ...
AIS	Intellektuell, Wahrheitssucher, reserviert, Einzelgänger, lesen sehr viel, hohe Lernbereitschaft, sensibel, Perfektionist, Spezialist, analytisch, ...
A	Unabhängigkeitsbedürfnis, Organisations- und Führungstalent, zuverlässig, korrekt, analytisch, ordnungsliebend, professionell, ...
GIS	Sehr genau, sehr diszipliniert, ehrgeizig, Streben nach Perfektion, beständig, Sicherheitsbedürfnis, Gründlichkeit, professionell, ...
G	Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationseigenschaften, gutes Verhandlungsgeschick, flexibel, gute Führungseigenschaften, akzeptierend und friedfertig, ...

(Quelle: Kohberg 2021)

Abb. 7: Heldeneigenschaften

Die mentale Stabilisierung kann erheblich verstärkt werden durch ein Gerät namens Neoos®, welches von dem Neurowissenschaftler Josua Kohberg entwickelt wurde. Der Neoos® ist ein Ultraschallgenerator, der es ermöglicht, unterbewusst über die Haut die Kernstärken aus der Meditation bis zu 10.000-mal pro Stunde zu wiederholen. Er übermittelt die Inhalte einer mp3 Datei auf Frequenzen zwischen 30 und 140 kHz, diese sind damit für das Organ Ohr nicht hörbar. So entsteht ein dauerhaftes aktives Zuhören, ohne dass der Alltag gestört wird.

Durch die Wiederholungen verfestigen sich die Stärken im Gehirn. Außerdem sind diese mit dem ermittelten Basiston unterlegt, der dauerhaft den HRV-Wert reguliert.



(Quelle: Kohberg 2021)

Abb 8: MRT Neoos

Wissenschaftlich wurde die Wirkung durch eine Studie der Uni Mainz (https://www.kosys.de/neoos-studie-uni-mainz/wissenschaftlich) nachgewiesen.

Im Kern geht es bei Wooyce® darum, sich selbst zu kennen, die eigene Persönlichkeit zu akzeptieren und die eigenen Stärken zu festigen. Es findet somit eine ICH-Zentrierung von außen nach innen statt, die zur inneren Ruhe und einer mentalen Festigkeit führt.

(Quelle: Kohberg 2021)

Abb. 9: Ich-Zentrierung

WOOYCE® basiert auf folgenden Ansätzen:

Homöostatischen Prozessen – Regulation, Schwingung und Zellbewegung

Durch das aktive Tönen im Basiston verändert sich die Atmung, was dazu führt, dass der gesamte Organismus in Schwingung versetzt wird. Diese Art der Meditation ist eine Form der Psychohygiene, die das Wohlbefinden nachhaltig verbessert und in der Lage ist, den HRV-Wert in einen positiven Bereich zu stimmen.

Musikwissenschaft – Der Mensch klingt durch seine Stimme hindurch und diese Töne und Frequenzen bilden ein Orchester.

Töne können sich harmonisch oder disharmonisch zueinander verhalten. Im Stimmbild werden die Neben- und Wechseltöne sichtbar, die sich um den Basiston ranken. Die Stimmbildanalyse macht es so möglich sich selbst und andere Menschen besser zu verstehen.

Beobachtungs- und Erfahrungswissenschaft – durch die Erkenntnisse der Veden-Kultur

Jedem Ton werden mithilfe von WOOYCE® Persönlichkeitsmerkmale zugeordnet. Das Wissen beruht auf dem traditionellen Wissen der vedischen Hochkultur.

5 Persönliches Fazit

Letztlich haben alle Persönlichkeitsanalysen eines gemeinsam – sie helfen, die einzelnen Persönlichkeitstypen besser kennenzulernen und das Verständnis untereinander wachsen zu lassen.

Dabei werden sie oft kritisiert. Denn kann man einen Menschen überhaupt so schablonenhaft beschreiben? Wir sind alle sehr individuell und einzigartig und nun arbeiten diese Analysen mit „Schubladen". Meine Erfahrung ist, dass Persönlichkeitsanalysen natürlich niemals einen Menschen exakt in seiner Vielfalt beschreiben können, aber meine Kunden und ich sind immer wieder begeistert, wie treffsicher hier die eigene Persönlichkeit beschrieben wird. Durch die Analyse kommen wir dem eigenen „Ich" sehr nahe und können in den Prozess der Stärkenorientierung problemlos einsteigen. Für viele entstehen echte „AHA-Effekte" und so können sehr schnell Schritte in die richtige Richtung gemacht werden.

Viele Arbeitgeber wissen bereits, wie wichtig es ist, gut funktionierende Teams aufzustellen. Es braucht sehr viel Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis, um Kollegen in den richtigen Rollen im Team einzusetzen. Eines der Geheimnisse liegt hier in der Unterschiedlichkeit der Typen, die zusammenarbeiten. Kann man eine Aussage zur Persönlichkeit der einzelnen Team-Mitglieder machen, kann jeder Einzelne gemäß seinen individuellen Stärken am besten eingesetzt werden.

Denn je mehr Selbsterkenntnis man hat, je mehr man über den eigenen Charakter oder den des Kollegen weiß, desto besser kann diese Person in ihrem Stärken und Schwächen eingesetzt werden. Jeder Mensch hat eine individuelle Persönlichkeit, die auch im beruflichen Umfeld berücksichtig werden sollte. „Ein Fisch kann auf keinen Baum klettern und ein sehr strukturierter Mensch kann nur schwer einen chaotischen kreativen Prozess ertragen" – damit müssen wir leben. Aber wenn wir davon wissen, dann geht jeder mit einer gänzlich anderen Haltung an Probleme und Krisen heran. Und genau daraus entsteht ein konstruktives und effizientes Miteinander.

Wenn wir also die „neue“ Welt aktiv und kreativ gestalten wollen, müssen wir die Werkzeuge der Industrialisierung bzw. der Informationsgesellschaft überdenken – der zukünftige wirtschaftliche und emotionale Erfolg in Deutschland wird von neuen Ideen abhängen. Und um diese erfolgreich zu nutzen, müssen wir wieder ganz individuell mit den Menschen und ihren persönlichen Stärken arbeiten, am besten in der Gruppe, um die Kreativität zu potenzieren und dazu gehört eben zuhören, zuhören, zuhören…

An Wooyce® hat mich überzeugt, dass die Stimme nicht bewusst beeinflussbar ist. Während die „5-Fragebögen-Analysen“ sehr schnell mit einem Ergebnis punkten können, dauert der Prozess bei Wooyce® oft länger. Denn ist der Proband verstimmt, muss er erstmal ein Stimmungscoaching durchlaufen, damit der Basiston ermittelt werden kann. Diesen Prozess muss man ohne „wenn und aber“ machen und auch wollen. Die Zeitspanne des „Reinigens“ ist für viele Menschen – gerade in unseren schnelllebigen Zeit – nicht leicht zu ertragen, aber meiner Ansicht nach ein Teil der Lösung. Denn wenn ich eben nicht mal schnell einen Bogen ausfüllen kann, sondern mich auf einen Prozess einlassen muss, reflektiere ich mich sehr viel stärker und komme immer mehr in meine eigene Mitte.

In diesem Sinne auf die Zukunft, in der wir wieder den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen und die Personalentwicklung für eine neue erfolgreiche Zeit gestalten. Leben bedeutet Veränderung, auch wenn es eben gar nicht so einfach ist.

6 Literatur

Berne, Eric (1961): Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie: Eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie (Originaltitel: Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry). 1961, übersetzt von Ulrike Müller. Junfermann, Paderborn 2006

Fourier, Dr. Stefan: Geschäftsführender Gesellschafter der Humanagement GmbH: https://www.humanagement.de/news-wissen/humanagement-blog/nach-der-industriegesellschaft-kommt-die-virtuelle-welt

Münch, Theresa (2023): Artikel in der Abendzeitung vom 21.01.2023 „Neues Job Bewusstsein“, https://www.abendzeitung-muenchen.de/mehr/geld/fachkraefte-gesucht-die-neue-macht-der-arbeitnehmer-art-873589

Hirschhausen, Eckart von (2011). Rowohlt Taschenbuch, Hamburg

https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/

https://insights.de/

https://lifoproducts.de/

https://karrierebibel.de/myers-briggs-test/

https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie)

https://www.lw.uni-leipzig.de/wilhelm-wundt-institut-fuer-psychologie/arbeitsgruppen/persoenlichkeitspsychologie-und-psychologische-diagnostik/persoenlichkeitstest

Kohberg, Simone (2021): Im Einklang mit mir selbst und anderen – Die Stimme als Schlüsselfaktor für ein stimmiges Miteinander. Coburg, Deutschland: Kosys Verlag

Oesterle, Eckart (2021): Ein Date mit Deinem Gehirn. Selbstverlag, München

Oesterle, Eckart (2020): Stress mich nicht. Selbstverlag, München

Rogers, C. (1981): Der neue Mensch. Stuttgart, Deutschland: Klett-Cotta Verlag

Widulle, Wolfgang (2012): Gesprächsführung in der sozialen Arbeit. Springer VS, Wiesbaden