FIRO-B®
Interpretierender Bericht für Unternehmen

Eugene R. Schnell und Allen L. Hammer

Europäische Ausgabe

Bericht erstellt für

A SAMPLE

23. November 2015

OPP Ltd | +44 (0)845 603 9958 | www.opp.com

FIRO-B® Interpretierender Bericht für Unternehmen Copyright 2009 by CPP, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Vetrieb unter Lizenz vom Herausgeber, CPP, Inc., U.S.A. FIRO-B, das FIRO-B-Logo, Fundamental Interpersonal Relations Orientation–Behaviour und das CPP-Logo sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen von CPP, Inc. in den USA und anderen Ländern. OPP® Ltd ist lizenzierter Nutzer der Warenzeichen in Europa. OPP und das OPP-Logo sind eingetragene Warenzeichen von OPP Ltd.

EINFÜHRUNG

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

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

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

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

EINBEZIEHUNG [E]

Das Bedürfnis nach Einbeziehung bezieht sich auf das Knüpfen neuer Beziehungen und den Umgang mit anderen. Es beschreibt, wie intensiv der zwischenmenschliche Kontakt ist und inwieweit eine Person nach Bedeutung strebt. Zu den Deskriptoren zählen:

- Zugehörigkeit
- Anerkennung
- Beteiligung
- Ruf
- Mitwirkung

KONTROLLE [K]

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

- Macht
- Verantwortung
- Autorität
- Konsequenz
- Einfluss

ZUNEIGUNG [Z]

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

- Persönliche Bindungen
- Unterstützung
- Konsens
- Offenheit
- Sensibilität

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

AUSGEDRÜCKT [a]

Das Ausmaß, in dem Sie das Verhalten ausüben.

GEWÜNSCHT [g]

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

IHRE FIRO-B®-ERGEBNISSE

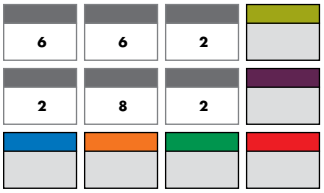
	EINBEZIEHUNG	KONTROLLE	ZUNEIGUNG	
AUSGEDRÜCKT	Ausgedrückte Einbeziehung [aE]	Ausgedrückte Kontrolle [aK]	Ausgedrückte Zuneigung [aZ]	AUSGEDRÜCKTES VERHALTEN INSGESAMT
	6	6	2	14
GEWÜNSCHT	Gewünschte Einbeziehung [gE]	Gewünschte Kontrolle [gK]	Gewünschte Zuneigung [gZ]	GEWÜNSCHTES VERHALTEN INSGESAMT
	2	8	2	12
	BEDÜRFNIS NACH EINBEZIEHUNG INSGESAMT	BEDÜRFNIS NACH KONTROLLE INSGESAMT	BEDÜRFNIS NACH ZUNEIGUNG INSGESAMT	ZWISCHENMENSCHLICHE BEDÜRFNISSE INSGESAMT
	8	14	4	26

Faktoren, die die Ergebnisse beeinflussen können

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

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

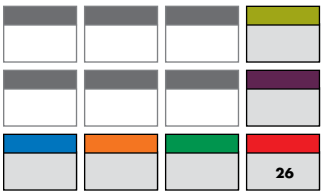
INTERPRETATION IHRER FIRO-B®-ERGEBNISSE



Ihre individuellen Bedürfnisse

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

Charakteristisches Verhalten	Ihre Ergebnisse	Worauf Ihre Ergebnisse hinweisen
Ausgedrückte Einbeziehung [aE] Ich bemühe mich darum, andere in meine Aktivitäten einzubeziehen. Ich versuche dazuzugehören, mich sozialen Gruppen anzuschließen und so viel Zeit wie möglich mit anderen zu verbringen.	NIEDRIG ☐ MITTEL ■ HOCH ☐	Ihr Ergebnis von 6 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen, es jedoch wahrscheinlich bevorzugen selbst zu bestimmen, wann und mit wem Sie während der Arbeit häufigen Kontakt pflegen.
Gewünschte Einbeziehung [gE] Ich möchte, dass andere Menschen mich in ihre Aktivitäten miteinbeziehen und mir das Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln. Ich freue mich, wenn andere mich wahrnehmen.	NIEDRIG ■ MITTEL ☐ HOCH ☐	Ihr Ergebnis von 2 deutet darauf hin, dass Sie diese Aussagen normalerweise ablehnen und lieber unauffällig bleiben.
Ausgedrückte Kontrolle [aK] Ich versuche, Kontrolle und Einfluss auszuüben. Es macht mir Spaß, Dinge zu organisieren und andere zu führen.	NIEDRIG ☐ MITTEL ■ HOCH ☐	Ihr Ergebnis von 6 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen gelegentlich zustimmen; Sie fühlen sich wohl dabei, Struktur und Anleitung zu geben in Situationen, in denen dies sinnvoll ist und erwartet wird.
Gewünschte Kontrolle [gK] Am wohlsten fühle ich mich beim Arbeiten in klar definierten Situationen. Ich versuche, Erwartungen zu klären und eindeutige Anweisungen zu erhalten.	NIEDRIG ☐ MITTEL ☐ HOCH ■	Ihr Ergebnis von 8 deutet darauf hin, dass Sie diesen Aussagen normalerweise zustimmen und sich am wohlsten fühlen, wenn Sie sich der Autorität anderer unterordnen und den Ihnen vorgegebenen Rahmen aufrechterhalten.
Ausgedrückte Zuneigung [aZ] Ich bemühe mich darum, Menschen nahe zu kommen. Ich fühle mich wohl dabei, persönliche Gefühle auszudrücken, und ich versuche, andere zu unterstützen.	NIEDRIG ■ MITTEL ☐ HOCH ☐	Ihr Ergebnis von 2 deutet darauf hin, dass Sie diese Aussagen normalerweise ablehnen und vorsichtig dabei sind, wie viel Unterstützung und Nähe Sie anderen zeigen.
Gewünschte Zuneigung [gZ] Ich möchte, dass andere sich mir gegenüber herzlich verhalten. Ich freue mich, wenn Menschen mir offen ihre Gefühle zeigen und meine Bemühungen unterstützen.	NIEDRIG ■ MITTEL ☐ HOCH ☐	Ihr Ergebnis von 2 deutet darauf hin, dass Sie diese Aussagen normalerweise ablehnen und sich von Situationen fernhalten, in denen Menschen nach Nähe und Unterstützung suchen.



Ihre Zwischenmenschlichen Bedürfnisse Insgesamt

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

Ihr Indikator für Zwischenmenschliche Bedürfnisse Insgesamt ist 26 und fällt damit in den mittelniedrigen Bereich. Dies deutet auf Folgendes hin:

- Der Umgang mit anderen Menschen kann für Sie manchmal eine Quelle der Zufriedenheit sein; dies hängt jedoch von den Menschen und dem Zusammenhang ab.
- Am effektivsten arbeiten Sie entweder allein, oder mit anderen, solange die Zielsetzung klar definiert ist.
- Wahrscheinlich macht Ihnen Arbeit Spaß, bei der Sie sich auf Daten oder Ideen konzentrieren müssen, wo Sie aber auch gelegentlich mit anderen Menschen diskutieren oder diesen etwas präsentieren können.
- Wahrscheinlich halten Sie sich eher für introvertiert als extrovertiert.

Ihr Ausgedrücktes und Gewünschtes Verhalten Insgesamt

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

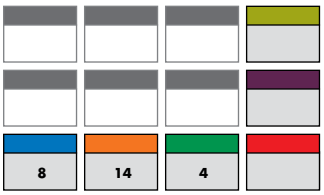
Ihr Ergebnis von 14 für den Gesamtwert Ausgedrückt liegt im mittleren Bereich, was darauf hindeutet, dass der Umfang, in dem Sie Handlungen einleiten oder proaktiv mit anderen arbeiten, veränderlich ist; das Ausmaß scheint davon abzuhängen, um wen es sich handelt und in welchem Umfeld Sie arbeiten.

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

Ihr Ergebnis von 12 für den Gesamtwert Gewünscht liegt im mittleren Bereich, was darauf hindeutet, dass der Umfang, in dem Sie auf andere reagieren und sich von ihnen abhängig machen, veränderlich ist; das Ausmaß scheint davon abzuhängen, um wen es sich handelt und in welchem Umfeld Sie arbeiten.

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

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



Ihre Bedürfnisse Insgesamt

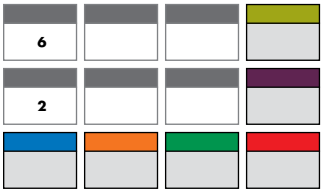
Ihre Bedürfnisse Insgesamt spiegeln die Gesamtstärke jedes Bedürfnisses wider, beziehungsweise wie sehr Sie danach streben, jedes dieser Bedürfnisse in zwischenmenschlichen Situationen zu befriedigen.

Das Bedürfnis mit dem höchsten Wert ist dasjenige, bei dessen Verfolgung Sie sich am wohlsten fühlen. Wahrscheinlich werden Sie sich immer wieder in Situationen begeben, die Ihnen die Gelegenheit bieten, dieses Bedürfnis zu erfüllen. Dieses Bedürfnis ist auch dasjenige, das aufzugeben Sie am wenigsten bereit wären. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Ihr größtes Bedürfnis Insgesamt das nach Kontrolle ist.

Dies deutet darauf hin, dass Sie sich in einer neuen Situation wahrscheinlich darum bemühen werden, die Ordnung und die Struktur des Unternehmens oder der Situation zu verstehen. Sie werden wissen wollen, wer das Sagen hat, wie Entscheidungen gefällt und Regeln und Richtlinien festgelegt werden, und welche Priorität den verschiedenen Aufgaben zukommt. Sobald Sie sich in Bezug auf die Kontrolle wohlfühlen, werden Sie sich darauf konzentrieren, Ihre Bedürfnisse nach Einbeziehung und Zuneigung zu befriedigen oder auszudrücken.

Die Bedürfnisse mit den niedrigsten Werten sind diejenigen, die Sie am ehesten aufgeben würden; im Laufe der Zeit werden Sie sich wahrscheinlich immer seltener in Situationen begeben, die Ihnen Gelegenheit bieten, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Da Zuneigung für Sie die geringste Priorität besitzt, werden Sie sich nicht besonders darum bemühen, enge Beziehungen zu anderen zu knüpfen oder Loyalität aufzubauen, bis Ihre Bedürfnisse nach Einbeziehung und Kontrolle befriedigt sind.

MUSTER

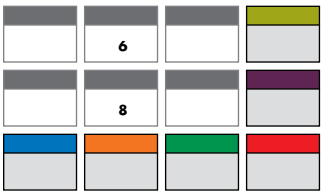


Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Einbeziehung

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Einbeziehung (6) und Gewünschte Einbeziehung (2) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

- Sie werden oft zu Besprechungen oder Diskussionen eingeladen, sagen jedoch häufig ab oder erscheinen nicht.
- Sie suchen sich gezielt aus, an welchen Betriebsveranstaltungen Sie teilnehmen.
- Es gibt eine feste Personengruppe, mit der Sie gerne zusammenarbeiten.
- Zurückweisungen belasten Sie nicht.
- Ständige Besprechungen finden Sie anstrengend.
- Sie glauben, dass es wichtig ist, Verbindungen und Netzwerke zu pflegen.

Da jedoch Ihr Ergebnis für Ausgedrückte Einbeziehung im mittleren Bereich liegt, wird Ihr Verhalten wahrscheinlich von den jeweiligen Menschen oder der Situation abhängen. Lesen Sie sich die oben stehenden Aussagen durch und überlegen Sie, in welchen Situationen sie am ehesten zutreffen.

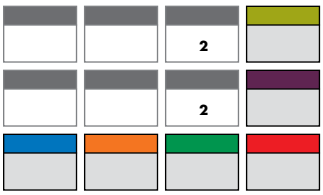


Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Kontrolle

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Kontrolle (6) und Gewünschte Kontrolle (8) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

- Sie bieten anderen gerne Orientierung.
- Sie arbeiten hart, um sich dann zu entspannen und anderen die Bühne zu überlassen.
- Sie haben einen guten Draht nach oben.
- Sie tolerieren die Kontrolle durch andere, solange Sie einen eigenen Verantwortungsbereich besitzen.
- Sie treffen gerne Entscheidungen und befolgen auch gerne Anweisungen.
- Sie halten nach breit gefassten organisatorischen Fragen oder Problemen Ausschau, um sich ihrer anzunehmen und entsprechende Aufgaben übernehmen zu können.
- Sie respektieren konsequentes Handeln und kümmern sich um die Umsetzung von Normen.

Da jedoch Ihr Ergebnis für Ausgedrückte Kontrolle im mittleren Bereich liegt, wird Ihr Verhalten wahrscheinlich von den jeweiligen Menschen oder der Situation abhängen. Lesen Sie sich die oben stehenden Aussagen durch und überlegen Sie, in welchen Situationen sie am ehesten zutreffen.

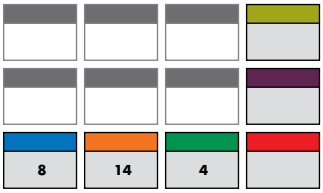


Ihre Muster der Bedürfniserfüllung für Zuneigung

Ihre Ergebnisse für Ausgedrückte Zuneigung (2) und Gewünschte Zuneigung (2) legen nahe, dass das folgende Verhaltensmuster Sie beschreiben könnte.

- Sie sind eher aufgabenorientiert und sachlich.
- Starke Gefühlsäußerungen und offene Zuneigungsbekundungen am Arbeitsplatz sind Ihnen unangenehm.
- Sie schätzen Ihre Privatsphäre.
- Sie suchen vermutlich keine Bestätigung bei anderen und bieten auch keine.
- Anstatt sich zu beteiligen, beobachten Sie lieber.
- Sie betrachten ein hohes Maß an Objektivität als angemessenes professionelles Verhalten.
- Sie halten einen sicheren Abstand zu anderen Menschen.
- Sie beschränken persönliche Gespräche und Unterhaltungen auf ein Mindestmaß.

IHRE KARRIEREENTWICKLUNG



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

Ihr Bedürfnis nach Einbeziehung Insgesamt (8) liegt im mittleren Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen

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

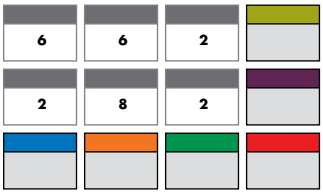
Ihr Bedürfnis nach Kontrolle Insgesamt (14) liegt im hohen Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen

- die Zuständigkeit für die einzelnen Aufgaben und Prozesse klar verteilt ist,
- Karrierefortschritte auf Talent und Kompetenz beruhen,
- Ihr Arbeitsbereich über klar definierte Ziele und Strategien verfügt,
- Normeneinhaltung und Kontinuität belohnt werden.

Ihr Bedürfnis nach Zuneigung Insgesamt (4) liegt im niedrigen Bereich; dies deutet darauf hin, dass Ihnen Tätigkeiten liegen, bei denen

- das Unternehmensklima professionell und sachorientiert ist,
- Kritik und gesunde Debatten als Mittel zur Effektivitätssteigerung begrüßt werden,
- die Privatsphäre respektiert wird, da der Arbeitsplatz kein zweites Zuhause ist.

VERBESSERUNG IHRER EFFEKTIVITÄT BEI DER TEAMARBEIT



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

Teameffektivität und Einbeziehung

Ihr Bedürfnis nach Ausgedrückter Einbeziehung (6) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

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

Ihr Bedürfnis nach Gewünschter Einbeziehung (2) ist niedrig. Fragen Sie sich:

- Gibt es Wege, mein Netzwerk auszuweiten?
- Führe ich mit meinem Team häufig genug Besprechungen durch, um die Bedürfnisse aller zu befriedigen?
- Wie kann ich andere wissen lassen, dass ich an ihrer Meinung interessiert bin?

Teameffektivität und Kontrolle

Ihr Bedürfnis nach Ausdgedrückter Kontrolle (6) liegt im mittleren Bereich. Fragen Sie sich:

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

Ihr Bedürfnis nach Gewünschter Kontrolle (8) ist hoch. Fragen Sie sich:

- Kann ich lernen, mit Zweideutigkeiten flexibler und toleranter umzugehen?
- Brauche ich eine Erlaubnis oder habe ich schon die Autorität zu handeln?
- Kann ich mich weniger abhängig von anderen machen?

Teameffektivität und Zuneigung

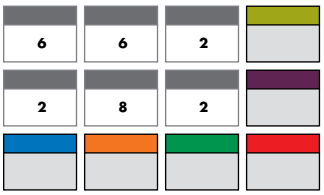
Ihr Bedürfnis nach Ausgedrückter Zuneigung (2) ist niedrig. Fragen Sie sich:

- Kann ich meine Kollegen mehr unterstützen und ermutigen?
- Habe ich Menschen, die mir geholfen haben, Dank gezeigt?
- Kann ich meinen Kollegen ein klareres Feedback geben?

Ihr Bedürfnis nach Gewünschter Zuneigung (2) ist niedrig. Fragen Sie sich:

- Lasse ich es zu, dass andere eine persönliche Beziehung zu mir aufbauen?
- Bewirkt meine emotionale Distanziertheit, dass ich als wenig unterstützend wahrgenommen werde?
- Kann ich andere dazu ermutigen, mir ihre Ideen und Reaktionen mitzuteilen?

FÜHRUNGSVERHALTEN



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

Ihre Ergebnisse zeigen, dass Ihre höchsten Ausgedrückten Bedürfnisse die nach Einbeziehung und die nach Kontrolle sind. Zwar weist dies darauf hin, dass Sie sich um eine Balance zwischen den zwei verschiedenen Führungsgesichtern bemühen, doch wahrscheinlich trotzdem einem der beiden einen leichten Vorzug geben. Erfahrungen mit anderen Menschen, die sich dem FIRO-B-Assessment unterzogen haben, legen nahe, dass Sie wahrscheinlich die Ausgedrückte Kontrolle bevorzugen. Dies deutet darauf hin, dass Sie danach streben werden, eine Führungspersönlichkeit zu sein, die

- sich auf die zu erledigende Aufgabe konzentriert,
- Fristen einhält,
- Orientierung bietet,
- Anweisungen erteilt,
- Notfälle handhabt,
- an einmal getroffenen Entscheidungen festhält,
- die Richtung vorgibt,
- sich herausfordernde Ziele setzt,
- sich durch Kompetenz und Können Legitimation verschafft,
- gerne eine verantwortungsvolle Rolle übernimmt,
- sich wirkungsvoll durchsetzen kann.

Ihr niedrigstes Ausgedrücktes Bedürfnis ist der Bereich, in dem Sie sich am wenigsten wohl fühlen, die Initiative zu ergreifen. Daher werden Sie nur selten den Führungsstil anwenden, der mit diesem Bedürfnis verbunden ist; und wenn doch, werden Sie dabei wahrscheinlich einen weniger guten Eindruck bei Ihren Mitarbeitern hinterlassen. Ihr niedrigstes Ausgedrücktes Bedürfnis ist das nach Zuneigung. Dies deutet darauf hin, dass die Ihnen unterstellten Personen Ihnen vorwerfen, distanziert zu sein, keine Wertschätzung zu zeigen oder zu viele Konflikte in der Gruppe zuzulassen.

© Die vollständigen Urheberrechtsinformationen finden Sie auf Seite 1.